

POLITYKĄ I STRATEGIA BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA

Gen. bryg. (s) dr inż. Włodzimierz ZIELIŃSKI

LOGISTYKA JAKO OBSZAR STRATEGICZNEGO MYŚLENIA

Logistyka „jako obszar strategicznego myślenia” pozwala przemieszczać się i obejmować obszar bardzo szeroki – od gospodarki, nauki do przestrzeni politycznej, strategicznej, oczywiście nie pomijając problematyki ściśle finansowej. Warto jednak rozpocząć od podstaw, które wprawdzie nie lubi się powtarzać, ale jeśli do sięgniemy po raz kolejny i niejednokrotnie możemy uzyskać zadziwiające efekty.

Autorzy Leksykonu Wiedzy Wojskowej – wyd. MON z 1979 r. – nie przewidzieli, że 30 lat później pojęcia definiujące – i co za tym idzie – organizacja i działanie służb zabezpieczających wojska – ulegną całkowitej zmianie. Wtedy w naszej armii funkcjonowały służby kwatermistrzowskie i służby techniczne. W czasie pokoju na czele stali kwatermistrz i szef służb technicznych – od szczebla samodzielnego batalionu – pułku, w randze zastępców dowódcy. Na czas „W” kierowanie tyłami przejmował kwatermistrz, on też dowodził na TSD (KSD). Według wspomnianego Leksykonu: „...logistyka nie ma właściwego odpowiednika w polskiej terminologii wojskowej; ze względu na istotę i treść najbliższe temu terminowi są: ekonomika wojskowa i gospodarka wojskowa...”. Chociażby to sformułowanie mogło i może, gdy się dosłownie z niego korzysta, doprowadzić do błędnych wniosków. Jeśli natomiast odejdziemy od definicji (wrócimy do niej oczywiście już za chwilę) i sięgniemy do historii okaże się, że termin ten od początku związany był z wojskiem.

Pierwsze wzmianki o nim znajdziemy u Leona VI, cesarza Bizancjum w X wieku. W swym traktacie pod znamienym tytułem „*Sumaryczne wyłożenie sztuki wojennej*” pojawia się obok pojęcia strategii i taktyki także ter-

min logistyka jako jeden z elementów sztuki prowadzenia walki¹. Można by oczywiście tradycyjnie po wojskowemu sięgnąć także do Sun Tzu, Sun Pin i traktatów „*Sztuka wojenna*” i „*Metody wojskowe*”, znajdziemy tam szereg wskazówek odnośnie zabezpieczenia armii w czasie działań bojowych². Znaczenie logistyki wojskowej współcześnie zapoczątkowane natomiast zostało przez Antoine-Henriego Jomini w jego dziele „*Zarys sztuki wojennej*” które opublikował w 1838 roku. Termin ten obejmował wszelkie poczynania dotyczące optymalizowania pokonywania przez wojska przestrzeni, zarządzania informacjami i zasobami. Logistyka według Niego była ukierunkowana nie tylko na ekonomiczno-organizacyjne problemy walki, życia i funkcjonowania wojsk, ale także na budowę infrastruktury gospodarczo-obronnej, odkrywczych wypraw i transportu³.

Po zmianach ustrojowych w państwie w 1989 r. konsekwentnie zaczęła się transformacja gospodarki – trwająca zresztą do chwili obecnej. Należało także przebudować struktury i organizację wojsk, aby uczynić ją kompatybilną ze strukturami NATO oraz Unii Europejskiej. Pociągnęło to za sobą likwidację pionu kwatermistrzowsko-technicznego i rozpoczęło organizację struktur logistycznych. Przed zasadniczą przebudową pionu kwatermistrzowski i techniczny, transportowy, infrastruktury oraz medyczny dysponowały w skali wojska ogromnym potencjałem, stanowiącym w 1989 r. na szczeblu operacyjnym 28% ówczesnego stanu Sił Zbrojnych. Na pion stacjonarny składało się wówczas 1090 jednostek, w których było 145 000 stanowisk. Do końca lat dziewięćdziesiątych zreformowano 980 z nich wraz ze 115 000 etatów. Udział logistyki w stanie SZ zmniejszył się do 12%, a liczbę instytucji zajmujących się tą problematyką w MON zredukowano o około 60%, mimo podziału wcześniejszych struktur zarządzania na część cywilną i wojskową⁴.

Logiście zaczęto stopniowo nadawać taką strukturę i formę, aby mogła sprostać zadaniom wynikającym z jej definicji. Tak więc zmniejszono stany osobowe o ponad 50%, jednakże na skutek restrukturyzacji i zmian strukturalnych oraz wprowadzenia nowoczesnych jednostek sprzętu i sposobów zarządzania rola logistyki, jej ranga i prestiż wielokrotnie wzrosły. Powsta-

¹ B.H. Kortschak, *Was ist Logistik?*, Instytut Wspierania Rozwoju Gospodarczego, Kraków 1992.

² Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny, Metody wojskowe*, Wyd. Helion, Gliwice 2004.

³ M. Skarżyński, *Antonie Henri Jomini – XIX-wieczny teoretyk i praktyk logistyki*, „Logistyka” 2008, nr 5.

⁴ J. Bielecki, *Nowy model dla logistyki*, „Polska Zbrojna” 1999, nr 15, s. 16–17.

nie w przyszłości całkiem nowych struktur organizacyjnych (dwie Brygady Logistyczne) pozwalało i pozwala na zabezpieczenie działań naszych wojsk na odległych misjach jak wcześniej Irak, a obecnie Afganistan i inne bliższe misje wojskowe (np. Bałkany i Czad). Likwidacja składów, których głównym celem było niegdyś ewentualne zaopatrywanie Armii idących na Zachód, przeniesienie ich i rozmieszczenie w dogodnych miejscach na terenie całego kraju, pozwala w bardziej dogodny sposób zabezpieczać potrzeby obecnego stanu Sił Zbrojnych.

Oczywistym jest, że pojęcie logistyka wraz ze zmianami w armii, ale przede wszystkim w związku ze stopniową i postępującą prywatyzacją gospodarki, pojawieniem się coraz większego i prężniejszego sektora prywatnego, zaczęło się stopniowo rozwijać i znajdować należne sobie miejsce i rangę w gospodarce narodowej, a tym samym w państwie. Zasygnalizowane wyżej zmiany były potężnym wstrząsem dla restrukturyzującego się Wojska Polskiego, nie zakończyły i nie załatwiły problemu do końca. Nie jest moim zamiarem omawianie wszystkich zmian w naszej Armii. Jeśli jednak mówimy o logistyce i o jej strategicznym wymiarze, to godzi się także przypomnieć, że dopiero żmudne wprowadzanie i przyjęcie wcześniej celów NATO doprowadziło w końcu nasze Wojsko na próg nowoczesności. Równie wielkim przełomem było wprowadzenie ewidencji ilościowo-jakościowo-wartościowej, doprowadzenie do pełnej kompatybilności organizacyjnej struktur dowodzenia i wreszcie w końcowej fazie utworzenie Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych RP jako organu kierowania logistyką wykonawczą.

Ze względu na ewolucyjny i interdyscyplinarny charakter koncepcji logistycznego zarządzania w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji logistyki, które podkreślają różne jej aspekty i możliwości. Przytoczę kilka z nich, w moim odczuciu szczególnie charakterystycznych, np. D. Kisperska-Moroń w „*Elementach logistyki*” wydanej w 1992 r. w Katowickiej Akademii Ekonomicznej traktuje logistykę jako kompleksową wiedzę o procesach logistycznych jako procesach przepływu produktów związanych z każdą działalnością gospodarczą oraz o sposobach skutecznego zarządzania tymi procesami. Natomiast M. Christopher w „*Logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw*” wyd. Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego w 2000 roku **przedstawia logistykę jako proces STRATEGICZNEGO zarządzania zaopatrzeniem, przechowywaniem i transportem materiałów, części oraz gotowych produktów (wraz z odpowiednią dokumentacją) w ramach organizacji oraz przez jej kanały marketingowe, zapewniający maksymalizację obecnych i przyszłych zysków oraz najbardziej efektywną realizację zamówień.**

Zarówno z tymi przytoczonymi, jak i wieloma innymi definicjami można by się zgodzić lub też polemizować, czy obejmują one w pełni wszelkie aspekty zagadnienia. Każdy przedstawia i formułuje definicje według przyświecającej mu wizji. Osobiście za pełne zobrazowanie logistyki z punktu widzenia opisywanego tematu, a więc jej wizji jako obszaru myślenia i działania w wymiarze strategicznym, przyjąć można za „*Słownikiem z zakresu bezpieczeństwa narodowego*” wyd. AON pojęcie „logistyki jako zarządzanie łańcuchem dostaw, przepływu materiałów i towarów od jego oryginalnego źródła do postaci, w której jest konsumowany przez ostatecznego klienta, przy czym zakres zasilania obejmuje zasilanie: materiałowe, techniczne, medyczne, transportowe i gospodarczo-bytowe”. Idąc dalej za „*Słownikiem*” można by wyodrębnić logistykę obronną jako część gospodarki obronnej, zajmującą się przygotowaniem i użyciem środków i usług, będących w dyspozycji państwa i przeznaczonych do zaspokojenia jego potrzeb obronnych, a następnie wyodrębnić logistykę wojskową związaną jak najściślej z armią.

Jasnym i zrozumiałym wydaje się, że należy logistykę traktować jako całość. Nie da się wyodrębnić całkowicie oddzielnych pionów np. armii, policji, przemysłu itd. Jest to jeden z tych elementów gospodarki, gdzie wszystkie te uwarunkowania, jak i szereg innych nawzajem się przenikają, uzupełniają i oddziałują na siebie.

Za bardzo sugestywną i mającą zastosowanie zarówno dla płaszczyzny cywilnej, jak i wojskowej uważam także znalezioną uproszczoną definicję logistyki czy raczej angielską regułę „7R” którą w Polsce tłumaczy się jako 7W – right product (właściwy produkt), right quantity (właściwa ilość), right conditio (właściwy stan), right place (właściwe miejsce), right time (właściwy czas), right customer (właściwy klient), right price (właściwa cena). Mówi się także o formule uproszczonej 4C, która jest bardziej związana z samym klientem (customer): jego potrzeby, koszty, wygoda zakupu, dostarczone informacje⁵.

Realizacja zadań logistycznych może mieć oczywiście miejsce zarówno w skali mikroekonomicznej (na poziomie jednego nawet przedsiębiorstwa), jak i w skali makroekonomicznej (np. w gospodarce danego kraju), a dzisiaj w erze globalizacji w wymiarze strategiczno-politycznym przekraczając granice nie tylko kraju, ale także kontynentów. Jednakże tak jak polityczny i strategiczny zasięg pojęcia i działań logistycznych raczej nie budzi zastrzeżeń, o tyle nie zawsze wszyscy są zgodni co do zaliczenia logistyki do dziedzin nauki i wie-

⁵ Logistyka – Wikipedia, Wolna Encyklopedia.

dzy. Po prześledzeniu poglądów na to pojęcie i po dogłębnej ich analizie dochodzimy do wniosku, że pojęcie „logistyka” jest tak problemem teoretycznym, jak i praktycznym. Obecnie można wyróżnić dwa główne poglądy w kręgach nauki i polityki na logistykę. Jedni uważają, że jest ona tylko metodą osiągania określonej, lepszej od dotychczasowej efektywności działania – drudzy, że jest dyscypliną naukową. Na pewno nie ulega wątpliwości, że pojęcie „logistyka” ma rodowód wojskowy, chociaż wchodzące w jej obszar problemy były także realizowane w wymiarze praktyki gospodarczej. Oznacza to jednocześnie, że rozwój logistyki należy wiązać zarówno z funkcjonowaniem gospodarki wojskowej, jak też gospodarki cywilnej⁶. W moim osobistym odczuciu nie ma wątpliwości co do naukowego podejścia do przedmiotu logistyki i komponentów składowych tego pojęcia. Od lat funkcjonują Wydziały i Katedry Logistyki i pochodnych na różnych wyższych uczelniach w kraju i za granicą. W Poznaniu za rok Wyższa Szkoła Logistyki będzie obchodzić piękny jubileusz dziesięciolecia swego istnienia. Wszelkie działania dające upust rozwojowi logistyki w praktyce czerpią zarówno z rozwoju tej wiedzy i nauki na wyższych uczelniach, jak i z praktycznych doświadczeń. Obecnie kształcenie logistyków prowadzi w kraju 45 wyższych uczelni, często na różnych kierunkach i wydziałach, począwszy od Zarządzania i Marketingu, przez Mechaniczny, Ekonomii, Informatyki i Transportu, do Techniki Morskiej, Samochodów i Maszyn Rolniczych oraz budowy Maszyn i Lotnictwa. Dwa dokumenty stworzyły możliwość uporządkowania sytuacji. Są to Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku „Prawo o szkolnictwie wyższym” oraz Uchwała nr 205/2005 z dnia 13 października 2005 roku Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego, która pozytywnie zaopiniowała projekt rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nazwy kierunku, proponując wpisanie nowego kierunku studiów – Logistyka. Standard kierunku kształcenia Logistyka został opracowany i przyjęty przez RGSW. Logistyk powinien zawsze działać racjonalnie zarówno w skali mikro, jak i makro, w imieniu całej społeczności, powinien mieć wszechstronną wiedzę. Przygotowany do racjonalnych badań procesów logistycznych powinien znać odpowiedzi na wiele pytań, umieć prowadzić określoną politykę, stosować określone zasady i rozwiązania logistyczne⁷. Ma to odniesienie zarówno do działalności na szczeblu pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i regionu, kraju, a dzisiaj coraz częściej granica kraju czy nawet kontynentu ma wymiar sym-

⁶ W. Stankiewicz, *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995.

⁷ M. Wasylko, *Logistyka w gospodarce narodowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 1999, s. 221.

boliczny. Logistyka wkracza w obszar wielkiej strategii i aby odnosić sukcesy, musi mieć do tego odpowiednio dobrane i wykształcone kadry.

Na przełomie XX i XXI wieku nastąpił gwałtowny rozwój logistyki. To w połączeniu z rewolucją naukowo – techniczną, a zwłaszcza informatyczną spowodowało, że rozwijane niegdyś śmiałe wizje racjonalizowania przepływu produktów i usług pomiędzy państwami stały się możliwe dzięki logistyce.

W dobie powszechnej globalizacji logistyka zaczyna odgrywać coraz istotniejszą rolę w funkcjonowaniu nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, ale coraz częściej także w całym systemie gospodarczym danego kraju, a nawet świata. Coraz częściej mówi się o wyodrębniającym się i nabierającym znaczenia sektorze logistycznym jako o jednym z sektorów, mających swój udział w generowaniu dochodu narodowego. Według analizy przeprowadzonej przez Wydział Statystyki ONZ, sektor logistyczny został jednoznacznie wyodrębniony jako sektor gospodarczy i jako przedmiot statystyki gospodarczej w USA i w Singapurze. Oddziałuje on jak wszystkie inne sektory gospodarcze na ekonomię, społeczeństwo, przestrzeń i przyrodę. Oczywiście jest, że te czynniki oddziałują także w ramach sprzężenia zwrotnego na logistykę. Zgodnie z badaniami Estimation of Global and National Logistics Expenditures w 2002 r.:

- udział branży logistycznej w światowym PKB wynosił 13,8% (w pierwszej dekadzie XXI w – 5,4 bln euro),
- roczne wydatki na logistykę w Europie i Ameryce Północnej kształtowały się na poziomie ok. 1 bln euro w każdym z tych regionów,
- w Unii Europejskiej logistyka stanowi 13% PKB (przy uwzględnieniu całokształtu czynności logistycznych).

Średnie koszty logistyczne obejmujące transport i składowanie stanowią od 10% do 15% ostatecznych kosztów gotowych produktów. Biorąc pod uwagę spodziewane tempo rozwoju logistycznego – około 50% do 2020 roku – można przyjąć, że rola logistyki w ujęciu makroekonomicznym będzie wzrastać. Utworzenie wspólnego rynku w Unii Europejskiej oraz globalizacja handlu doprowadziły do rozwoju sektora transportu i logistyki oraz przyczyniły się do zwiększenia jego znaczenia gospodarczego⁸.

Wszystko to mówi o stopniowym wzrastaniu roli logistyki i jej stopniowym coraz szybszym i coraz głębszym oddziaływaniu i współdziałaniu z innymi sektorami gospodarki narodowej. Wzrasta zainteresowanie makroekonomicznymi aspektami logistyki i badaniem zależności zachodzących na

⁸ A. Skowrońska, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 59–60.

styku działalności produkcyjnej, handlowej, transportowej. Zależności te stają się zaczynem do wykreowania nowego rodzaju polityki gospodarczej państwa, nazwanej polityką logistyczną. W krajowej literaturze przedmiotu za twórcę tego pojęcia uznaje się prof. Jarosława Witkowskiego z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Według niego w systemie interwencyjnym działań rządu polityka logistyczna powinna zostać usytuowana na centralnym miejscu. Takie umiejscowienie nie zmienia wzajemnych zależności i wzajemnego przenikania się z pozostałymi politykami. Polityka logistyczna nie może być nigdy niezależna i oderwana od innych polityk. Pełni jednak ona w jakimś sensie rolę wiodącą przenikającą i wiążącą inne.

Wszelkie elementy ukazane wcześniej związane są z całą gospodarką państwa i w mniejszym lub też większym stopniu wpływają na podstawy jego bezpieczeństwa. Cały system gospodarczo-obronny, którego formuła jest pochodną polityki gospodarczo-obronnej państwa, realizuje zadania związane z zapewnieniem materialnych podstaw wykonania zadań obronnych oraz tworzenia warunków przetrwania ludności w sytuacjach kryzysu i wojny. Wszędzie tutaj przeplata się logistyka i to zarówno jej część wojskowa, jak i logistyka „cywilna”, mająca swoje odzwierciedlenie we wszystkich sektorach gospodarki państwowej, a także dzisiaj w dobie globalizacji wyjście na szeroki obszar międzynarodowy. Podstawowe zadania ogniw gospodarczych – zarówno państwowych, jak i prywatnych – w dziedzinie obronności, to tworzenie i utrzymywanie rezerw państwowych na potrzeby obronne, zapewnianie uwzględniania wymagań obronnych w realizacji polityki przestrzennego zagospodarowania kraju, utrzymywania infrastruktury obronnej, a także prowadzenia prac badawczo-rozwojowych na rzecz obrony państwa. Jedną ze szczególnie ważnych ich funkcji jest uczestnictwo w wykonywaniu zadań na rzecz wsparcia sił sojuszniczych, przybywających, rozwijanych i prowadzących operacje na terytorium Polski, a także realizacji sojuszniczych inwestycji obronnych zarówno w Polsce, jak i innych państwach członkowskich NATO. Wśród ogniw gospodarczo-obronnych istotne miejsce zajmuje przemysł obronny. Dla utrzymywania jego potencjału na poziomie niezbędnym z punktu widzenia potrzeb obronnych konieczna jest stosowna restrukturyzacja i unowocześnianie oraz rozwijanie jego ścisłej współpracy z analogicznymi przemysłami państw NATO i Unii Europejskiej. Łączy się to ze stosunkowo nowym elementem systemu logistyki obronnej w naszym kraju, jakim jest podsystem wsparcia logistycznego sojuszniczych wojsk NATO – wsparcia Państwa Gospodarza (HNS). Regulacje tego systemu powinny zakładać realizację zobowiązań sojuszniczych, głównie siłami wojskowymi, z wykorzystaniem zasobów wojskowych,

przy równoczesnym dążeniu jednak do maksymalizacji wykorzystania – jeśli jest to celowe, realne, dostępne na czas i korzystne finansowo – możliwości środków cywilnych. Sięganie do cywilnych źródeł zasilania ma na celu także utrzymywanie nienaruszonych zasobów własnych wojska i obniżenie kosztów podejmowanych działań. Inną ważną przesłanką jest to, iż konieczność poniesienia nakładów na stworzenie odpowiedniej infrastruktury będzie się także przekładało na sferę gospodarczą, co może mieć korzystny wpływ na rozwój szeregu regionów Polski, gdyż na ten cel przeznaczane są znaczne środki w ramach specjalnego funduszu NATO⁹. Istnieje tu szerokie i nie do końca zgłębione pole do popisu dla pionu logistycznego – zarówno w wojsku, jak i w gospodarce narodowej.

Gospodarcze podstawy obronności powinny również uwzględniać wyzwania, jakie niesie wobec logistyki obronnej tzw. „nowa gospodarka”, wysuwająca na plan pierwszy idee przedsiębiorczości i innowacyjności¹⁰, a także racjonalności i efektywności¹¹. One to bowiem zrodziły outsourcing jako nową formę realizacji zadań w siłach zbrojnych¹². Powinna ona być wykorzystana także pod kątem obniżenia wydatków na obronność państwa¹³.

Tym bardziej wzrosła rola logistyki w wymiarze strategicznym we współdziałaniu sojuszniczym. W XX wieku do największych operacji logistycznych w sektorze militarnym z pewnością pretendują operacje zabezpieczające zaopatrzenie walczących wojsk na wszystkich frontach II wojny światowej. Szczególnie front wschodni, który w kulminacyjnych momentach zmagania rozprzestrzenił się na tysiącach kilometrów Europy i Azji, wymagał olbrzymiego

⁹ M. Juszczak, *Wsparcie działań przez państwo gospodarza. Podstawowe problemy teorii*, AON, Warszawa 2003.

¹⁰ Z. Kuraśński, *Wybrane aspekty rozwoju logistyki w XXI wieku* [w:] *Logistyka a przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw w warunkach „Nowej gospodarki”*, red. Z. Stachowiak, Wyd. WSFiZ, Siedlce 2007, s. 11–25.

¹¹ M. Wasylko, *Logistyka jako system racjonalizacji produktów regionalnych* [w:] *Logistyka...*, op. cit., s. 26–32; M. Krč, *Efektywność a outsourcing w siłach zbrojnych w ramach regionu* [w:] *Logistyka...*, op. cit., s. 127–133.

¹² T. Masiowski, *Outsourcing w logistyce polskich sił zbrojnych* [w:] *Logistyka...*, op. cit., s. 109–113; A. Szymonik, *Doświadczenia z wykorzystania outsourcingu w siłach zbrojnych szansa poprawy zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Logistyka...*, op. cit., s. 114–126; W. Zieliński, *Dylematy wdrażania outsourcingu w oddziałach gospodarczych Wojska Polskiego w latach transformacji systemowej* [w:] *Logistyka...*, op. cit., s. 142–150.

¹³ Z. Stachowiak, *Outsourcing jako koncepcja obniżenia wydatków na obronność kraju* [w:] *Logistyka...*, op. cit., s. 134–141.

wysiłku logistycznego. Po stronie aliantów zachodnich największego wysiłku intelektualno-logistycznego wymagało przygotowanie i zabezpieczenie lądowania w Normandii i tym samym utworzenie drugiego frontu w Europie. W okresie po II Wojnie Światowej do największych sprawdzianów i osiągnięć logistycznych należy zaliczyć most powietrzny zabezpieczający Berlin w czasie jego blokady przez wojska radzieckie w okresie czerwiec 1948 – maj 1949. W czasie niemal rocznej blokady połączone siły lotnictwa USA, Wielkiej Brytanii i Francji osiągnęły zdolność przerzutową 8 tysięcy ton zaopatrzenia dziennie. Było to na owe czasy świadectwem ogromnej potęgi, wysiłku i zdolności lotnictwa zachodniego. Kolejny sprawdzianem był przerzut wojsk i zabezpieczenie działań zbrojnych w Korei.

W dalszym ciągu w XXI wieku największe operacje logistyczne w skali globalnej są realizowane nie w obszarze gospodarczym, lecz militarnym. Najlepszym chyba tego przykładem są byłe operacje „Iracka Wolność” i „Pustynna Burza”. Są one związane z wojną w Zatoce Perskiej od roku 1990 praktycznie do dnia dzisiejszego. Ponadto pamiętać należy, że przebiegały one w skrajnie ekstremalnych warunkach terenowych i atmosferycznych (wysoka temperatura, burze piaskowe, permanentnie odkryty teren, brak wody). Najtrudniejszymi przedsięwzięciami było zapewnienie dowozu materiałów wojennych w celu zapewnienia ciągłości działań. Oprócz wspomnianych już utrudnień dochodziła jeszcze ochrona konwojów i ciągła walka z prowadzącymi działania metodami partyzanckimi oddziałami irackimi. Bardzo wysokie tempo przygotowywania, a następnie prowadzenia działań zmuszało koalicję (a zwłaszcza jej część logistyczną) do sięgnięcia po wszelkie dostępne środki. Na przykład Armia Brytyjska transportowała swój sprzęt zarówno na pokładach dzierżawionych przez RAF samolotów C-17, jak i wynajętych od spółki brytyjsko-rosyjskiej An-124 Rusłan¹⁴.

Z kolei US Navy i US Army przerzucały sprzęt i żołnierzy, m.in. na pokładach eksperymentalnych katamaranów USS Joint Venture HSV-XI (produkcji australijskiej) i TSV-IX Spearhead z 7th Transportation Group. Łącznie US Sealift Force zgromadziła w zatoce 45 statków transportowych, 23 pływające bazy sprzętu (z systemu Maritime Propositioning Ships). Brytyjczycy z kolei posiadali 13 okrętów wsparcia floty¹⁵.

W ocenie Brytyjczyków sprawna logistyka odegrała w tych działaniach ogromną rolę. Sięgnięto zarówno po właściwe rozwiązania dotyczące doposa-

¹⁴ M. Hasiuk, *Przerzut, rozmieszczenie i działania sił koalicji w trakcie operacji „Iracka Wolność”*, Zeszyty Naukowe AON” 2004.

¹⁵ G. Hołdanowicz, T. Hybki, *Wojna na pustyni*, „Raport WTO” 2003, nr 4, s. 16.

zenia armii brytyjskiej (dzierżawa samolotów C-17 i wykorzystanie szybkich transportowców typu Ro-Ro), jak i rozwiązania prawne umożliwiające wykorzystanie zdolności przewozowych przedsiębiorstw cywilnych. O znaczącym wzroście zdolności logistycznych brytyjskich sił zbrojnych może świadczyć fakt, że przerzut porównywalnych sił w 1991 roku trwał dwa razy dłużej¹⁶. Do Zatoki Perskiej dostarczone wówczas w ciągu 5 miesięcy łącznie 10 mln ton sprzętu i materiałów, z czego 95 proc. drogą morską. W szczytowym okresie realizacji dostaw 28 statków transportowych stało w portach w oczekiwaniu na załadunek lub wyładunek, 138 znajdowało się w drodze do zatoki, 48 wracało do portów załadunku. Natomiast samoloty przewiozły 95 proc. stanu armii liczącej 500 tys. osób oraz 0,5 mln ton ładunków¹⁷.

W operacji logistycznej z powodzeniem wykorzystano wówczas komputerowy system JOPES (Joint Operation Planning of Execution System), który pozwolił precyzyjnie zaplanować dostawy, a następnie umożliwił takie sterowanie nimi, aby znalazły się one w odpowiednim miejscu i czasie oraz w niezbędnej ilości do wyposażenia poszczególnych jednostek wojskowych. System był oparty na automatycznej identyfikacji ładunków za pomocą kodów kreskowych. Przepływ fizyczny został oparty na standaryzacji jednostek ładunkowych i zastosowaniu kontenerów. Jednostki ładunkowe miały pełną identyfikację cyfrową i graficzną oraz wszystkie niezbędne dane do operacji rozładunkowych i manipulacyjnych. Szef operacji logistycznej, gen. A. Pagonis, powiedział: „Logistyka i transport sprzętu w rzeczywistości okazały się kośćcem całej operacji wojskowej”¹⁸.

Rola logistyki systematycznie wzrasta zarówno w skali makro, jak i mikro regionalnej. W tej jej części, gdzie realizowane są zadania na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, jest ona potężnym filarem strukturalnym zabezpieczającym prawidłowe funkcjonowanie tego wszystkiego, co rozumiemy przez gospodarcze podstawy bezpieczeństwa – zarówno w układzie narodowym, jak i sojusznicy. Poprzez prowadzoną umiejętnie politykę logistyczną w erze globalizacji państwo i agendy rządowe mają szerokie możliwości wyjścia i nawiązywania kontaktów. Odnoszę wrażenie, że nasze państwo dostrzegło już korzyści płynące z rozwoju logistyki. Wciąż jednak, niestety, nie potrafimy

¹⁶ D. Gmurczyk, *Atak na Irak według Brytyjczyków*, „Raport WTO” 2003, nr 11, s. 22.

¹⁷ Z. Kurasiński, *Wybrane aspekty rozwoju logistyki w XXI wieku*, [w:] *Logistyka a przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw w warunkach „nowej gospodarki”*, red. nauk Z. Stachowiak, WSFiZ w Siedlcach, Siedlce 2007 r., s. 18.

¹⁸ Tamże, s. 19.

zrozumieć, że ogromne korzyści przynosi także inwestowanie w naukę, w tym to wszystko, co w nauce łączy się z logistyką. Pamiętać także musimy, że logistyka wojskowa czy też obronna jest w pewnym sensie integralną częścią systemu logistycznego państwa, że są to wartości nawzajem się przeplatające i nawzajem od siebie współzależne. No i najważniejsze chyba w tym wszystkim jest to, co swego czasu powiedział w wywiadzie dla czasopisma „Logistyka” prof. zw. dr hab. Lech Bukowski, że „Edukacja logistyczna powinna być dedykowana praktyce”¹⁹.

Bibliografia

- Bielecki J., *Nowy model dla logistyki*, „Polska Zbrojna” 1999 nr 15.
- Bukowski L., *Edukacja logistyczna powinna być dedykowana praktyce*, „Logistyka” 2006, nr 4, ILiM Poznań.
- Gmurczyk D., *Atak na Irak według Brytyjczyków*, „Raport WTO” 2003, nr 11.
- Hasiu M., *Przerzut, rozmieszczenie i działania sił koalicji w trakcie operacji „Iracka Wolność”*, Zeszyty Naukowe AON” 2004.
- Hołdanowicz G., Hybki T., *Wojna na pustyni*, „Raport WTO” 2003, nr 4.
- Juszczyk M., *Wsparcie działań przez państwo gospodarza. Podstawowe problemy teorii*, AON, Warszawa 2003.
- Kortschak B.H., *Was ist Logistik?*, Instytut Wspierania Rozwoju Gospodarczego, Kraków 1992.
- Krč M., *Efektywność a outsourcing w siłach zbrojnych w ramach regionu*.
- Kurasiński Z., *Wybrane aspekty rozwoju logistyki w XXI wieku*.
- Logistyka – Wikipedia, Wolna Encyklopedia.
- Masłowski T., *Outsourcing w logistyce polskich sił zbrojnych*.
- Skarżyński M., *Antonie Henri Jomini – XIX-wieczny teoretyk i praktyk logistyki*, „Logistyka” 2008, nr 5.
- Skowrońska A., *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Stachowiak Z., *Logistyka a przedsiębiorczość i innowacyjność przedsiębiorstw w warunkach „Nowej gospodarki”*, Wyd. WSFiZ, Siedlce 2007.
- Stachowiak Z., *Outsourcing jako koncepcja obniżenia wydatków na obronność kraju*.
- Stankiewicz W., *Nowe trendy we współczesnej logistyce zachodniej*, AON, Warszawa 1995.
- Sun Tzu, Sun Pin, *Sztuka wojny, Metody wojskowe*, Wyd. Helion, Gliwice 2004.

¹⁹ L. Bukowski, *Edukacja logistyczna powinna być dedykowana praktyce*, „Logistyka” 2006, nr 4, ILiM Poznań.

- Szymonik A., *Doświadczenia z wykorzystania outsourcingu w siłach zbrojnych szansa poprawy zarządzania przedsiębiorstwem.*
- Wasyłko M., *Logistyka w gospodarce narodowej*, Wyd. Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 1999.
- Wasyłko M., *Logistyka jako system racjonalizacji produktów regionalnych.*
- Zieliński W., *Dylematy wdrażania outsourcingu w oddziałach gospodarczych Wojska Polskiego w latach transformacji systemowej.*