

BARIERY IMPLEMENTACJI DOBRYCH PRAKTYK LOGISTYCZNYCH ZE SFERY CYWILNEJ DO WOJSKOWEJ

BARRIERS OF IMPLEMENTATION GOOD LOGISTICS PRACTICES FROM CIVIL TO MILITARY SPHERE

Tomasz JAŁOWIEC
t.jalowiec@akademia.mil.pl

Akademia Sztuki Wojennej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia

STRESZCZENIE

Przez wiele lat rozwiązania stosowane w sferze militarnej stanowiły wzorzec dla rozwoju i doskonalenia logistycznego sektora cywilnego. Dzięki adoptowaniu sprawdzonych w armii rozwiązań, podmioty gospodarcze uzyskiwały wymierne korzyści ekonomiczne i organizacyjne. Współcześnie, w wielu obszarach można zaobserwować zjawisko zupełnie odwrotne tj. wdrażanie do praktyki funkcjonowania wojskowego systemu logistycznego sprawdzonych rozwiązań z rynku cywilnego. Pomimo rozwijającej się z każdym rokiem logistycznej współpracy wojskowo-cywilnej wciąż istnieją jednak duże trudności w upowszechnieniu w siłach zbrojnych tzw. dobrych praktyk logistycznych stosowanych z powodzeniem przez operatorów logistycznych. W artykule, na podstawie przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych, zidentyfikowane zostały kluczowe bariery implementacji dobrych praktyk logistycznych ze sfery cywilnej do wojskowej

SUMMARY

For many years, solutions used in the military sphere were a model for the development and improvement of the logistics in the civil sector. Thanks to the adoption of solutions tested in the army, economic entities obtained measurable economic and organizational benefits. Nowadays, in many areas one can observe a completely opposite phenomenon, i.e. the implementation into the practice of functioning of the military logistic system of tested solutions from the civil market. Despite the logistic military-civil cooperation that is developing with each passing year, however, there are still major difficulties in disseminating in the armed forces good logistics practices successfully used by logistics operators. In the article, on the basis of theoretical and empirical research, key barriers of implementation good logistics practices from civil to military sphere, have been identified.

Słowa kluczowe: logistyka, siły zbrojne, współpraca, sektor cywilny

Key words: logistics, armed forces, cooperation, civilian sector

WSTĘP

Rozwój zabezpieczenia logistycznego wojsk wiąże się nierozzerwalnie z ciągłym doskonaleniem stosowanych procedur oraz zmianami techniczno-technologicznymi wykorzystywanego sprzętu i wyposażenia. Współcześnie ze względu na niezwykle dynamikę i złożoność procesów efektywnego zaspokajania potrzeb logistycznych pododdziałów oraz

oddziałów wojskowych poszukiwane są innowacyjne rozwiązania, pozwalające na sprostanie wysokim wymaganiom stawianym przed logistykami w mundurach. Jak wskazują doświadczenia czołowych armii NATO (North Atlantic Treaty Organization) jednym ze sprawdzonych źródeł tego typu wzorców okazują się być mechanizmy i rozwiązania stosowane przez operatorów logistycznych na rynkach cywilnych. Po dostosowaniu do wymogów i realiów sektora militarnego są one wdrażane na różnych szczeblach wojskowego systemu logistycznego przynosząc z perspektywy zabezpieczanych podmiotów realne korzyści. Pomimo rozwoju w ostatnich 10 latach tego typu współpracy wciąż w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) istnieją trudności i ograniczenia, które zakłócają, a czasami wręcz uniemożliwiają implementację dobrych praktyk logistycznych ze sfery cywilnej do wojskowej.

Przyjmując za punkt odniesienia zarysowaną powyżej sytuację problemową, jako problem do rozwiązania w niniejszym artykule założono: *co i w jakim stopniu oddziałują jednocześnie negatywnie na implementację dobrych praktyk logistycznych ze sfery cywilnej do wojskowej?* W materiale poza badaniami teoretycznymi wykorzystano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego techniką wywiadu eksperckiego. Przyjęte podejście umożliwiło uzyskanie przekrojowego charakteru rozważań, dając jednocześnie podstawy do dalszych, poszerzonych badań tego niezwykle złożonego problemu.

1. POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI IMPLEMENTACJI DOBRZYCH PRAKTYK LOGISTYCZNYCH ZE SFERY CYWILNEJ DO WOJSKOWEJ

Wojskowy system logistyczny (WSL) do zbiorów wielu różnych elementów działających w jednym wspólnym celu, tj. zapewnieniu siłom zbrojnym efektywnego wsparcia oraz zabezpieczenia logistycznego na poziomie gwarantującym wykonanie stawianych przed nimi zadań. W literaturze przedmiotu definiowany jest on jako uporządkowany zbiór elementów struktury organizacyjnej (6 podsystemów oraz 2 obszarów funkcjonalnych), których przeznaczenie, a także wzajemne relacje zapewniają warunki do właściwego funkcjonowania sił zbrojnych w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Rozległy zakres zadań realizowanych przez siły zbrojne w ww. stanach funkcjonowania państwa przekłada się bezpośrednio na poszczególne elementy WSL, których działanie obejmuje (MON-CDiSzSZ 2014, s. 12, 14-15):

1. W czasie pokoju:

- świadczenie usług i dostarczanie środków zaopatrzenia dla wojsk w kraju i poza jego granicami;
- gromadzenie i utrzymywanie zapasów środków zaopatrzenia;
- utrzymywanie odpowiedniego potencjału do zapewnienia ciągłości zaopatrywania i obsługi wojsk;
- przygotowanie oraz utrzymanie potencjału do zabezpieczenia logistycznego wojsk w czasie mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz w czasie osiągnięcia gotowości do podjęcia działań;
- wspieranie organów władzy państwowej i administracji publicznej w reagowaniu na zagrożenia niemilitarne (katastrofy, klęski żywiołowe, inne);
- wsparcie logistyczne przemieszczających się lub przebywających na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej sił sojuszniczych w ramach realizacji zadań wsparcia przez państwo-gospodarza (ang. Host Nation Support – HNS).

2. W czasie kryzysu i wojny:

- świadczenie usług i dostarczanie wojskom środków zaopatrzenia w czasie ich mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia oraz osiągnięcia gotowości do podjęcia działań;
- zapewnienie ciągłości wsparcia i zabezpieczenia logistycznego wojsk realizujących zadania w układzie narodowym oraz sojuszniczym lub wielonarodowym w ramach:
- operacji prowadzonej zgodnie z artykułem 5. traktatu waszyngtońskiego na obszarze państwa lub poza jego granicami,
- operacji reagowania kryzysowego spoza artykułu 5. traktatu waszyngtońskiego;
- wsparcie logistyczne sojuszniczych sił wzmocnienia w ramach realizacji zadań wsparcia przez państwo-gospodarza;
- wsparcie i zabezpieczenie logistyczne komponentów wydzielanych do usuwania skutków klęsk żywiołowych oraz katastrof.

Tak szeroki zakres zadań, a w szczególności dynamika zmian środowiska, w których przychodzi je realizować wymusza nieustanne doskonalenie stosowanych procedur i mechanizmów zabezpieczenia logistycznego wojsk. Pomocne w tym zakresie jest z pewnością współpraca w ramach NATO, która pozwala na „podpatrywanie” najlepszych rozwiązań stosowanych w innych armiach Paktu. Innym źródłem inspiracji w doskonaleniu funkcjonowania WSL są rozwiązania stosowane przez operatorów logistycznych na lokalnych, narodowych oraz globalnym rynku.

W świetle powyższego należy podkreślić, że logistycy w mundurach, bez względu na szczebel na jakim realizują swoje zadania potrzebują nieustannie nowej wiedzy o najlepszych praktykach w obszarach, za które odpowiadają. Tego typu wiadomości pozwalają porównać stosowane dotychczas rozwiązania z najlepszymi rozwiązaniami w danej dziedzinie. Nie jest to z pewnością zjawisko łatwe i powszechne, bowiem kluczowe dla identyfikacji najlepszych praktyk jest określenie kryteriów stanowiących podstawę oceny i kwalifikację danego rozwiązania jako „najlepsze praktyki”. Tu jednak - w odróżnieniu od definicji "innowacyjności" (niezależnie od kontrowersji, jakie budzą) - brak jednoznacznych określeń i uniwersalnych, obiektywnych kryteriów. Próbę taką podjęli – w odniesieniu do najlepszych praktyk w logistyce - realizatorzy projektu bestLog. Zgodnie z intencjami Komisji Europejskiej, kryteria oceny projektów i rozwiązań aspirujących do miana "najlepszych praktyk" uwzględniają zrównoważenie (ang. sustainability) rozwiązań logistycznych i transportowych. Opracowano szczegółowe kryteria i odpowiadające im mierniki obejmujące aspekty (Krzyżaniak, 2011, s. 9):

- społeczne (zdrowie i bezpieczeństwo, hałas, pracownicy);
- ekonomiczne (jakość, efektywność, elastyczność/"zwinność" - zdolność reagowania);
- środowiskowe (emisja szkodliwych substancji, wykorzystanie naturalnych zasobów, gospodarka odpadami - recykling).

Warto podkreślić, że najlepsze praktyki nie są tożsame z innowacyjnością. Są to dwa różne pojęcia: najlepsza praktyka jest pewnym efektywnym standardem, próbą przełożenia na własny grunt dobrych praktyk konkurencji, z kolei innowacyjność określa przewagę konkurencyjną firmy na rynku. Innowacyjność oznacza przeważnie unikatowość i ma na celu zachęcenie klientów oraz partnerów do współpracy. Innowacyjności nie występuje jednak bez najlepszych praktyk, które są fundamentu każdego biznesu. W specyficznym pod wieloma względami środowisku wojskowym wdrażanie zarówno innowacji, jak i najlepszych praktyk jest szczególnie utrudnione. Wynika to z kilku powodów, wśród których najważniejszym wydaje się być rozbudowany i złożony system wdrażania zmian do funkcjonowania WSL. Pomimo szeregu trudności warto jednak pamiętać, że odniesienie (porównanie) stosowanych rozwiązań do najlepszych mechanizmów w danym obszarze pozwala zgodnie z istotą benchmarkingu na wiarygodną ocenę efektywności procesów logistycznych zachodzących w WSL. Szerokie spektrum postrzegania benchmarkingu skutkuje, że jest on współcześnie postrzegany przede wszystkim jako (Martyniak, 1996, s. 303–304):

- uczenie się od najlepszych przez porównywanie się z najlepszymi;

- poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną;
- porównywanie procesów, produktów i usług z ich odpowiednikami u najlepszych konkurentów;
- ciągła ocena produktów, usług i metod danego przedsiębiorstwa w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży;
- poszukiwanie wzorcowych sposobów postępowania przez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.

Wykorzystując benchmarking do wdrażania najlepszych praktyk zapewnia się warunki do kompleksowego pomiaru efektywności danej organizacji i jej poszczególnych procesów, uzyskując jednocześnie informacje, w jaki sposób ona prosperuje, a także jak wygląda na tle innych, najlepszych w danej dziedzinie podmiotów. Ponadto tego typu działania umożliwiają identyfikację procesów które należy bezwzględnie poprawić. Dzięki temu jednostka staje się organizacją zorientowaną na procesy, a nie na funkcje (silosy), cechującą się nową kulturą, dzięki której pracownicy zachęceni są do stawiania pytań, otwartej wymiany pomysłów, elastyczności i ciągłego parcia do przodu, niezależnie od tego, w jakim stopniu uczestniczą w danym procesie. W takiej organizacji można dodatkowo wpływać na zachowania swoich pracowników - znają oni bowiem aktualne priorytety, wiedzą czego od nich oczekuje przełożony, a to owocuje transparentnością ocen, której wciąż w sektorze militarnym brakuje.

Identyfikacja najlepszych praktyk mogących być wykorzystanymi w WSL wykracza poza ramy niniejszego materiału i nie taki jest jego cel. W podsumowaniu tej części pracy warto jednak jednoznacznie podkreślić, że wielu ekspertów dostrzega aktualnie potrzebę wdrażania do logistycznego sektora militarnego najlepszych praktyk z rynku cywilnego, co potwierdzają wynik badań empirycznych przedstawione w kolejnej części artykułu.

2. IDENTYFIKACJA I OCENA TRUDNOŚCI W PROCESIE EFEKTYWNEGO WYKORZYSTANIA SPRAWDZONYCH ROZWIĄZAŃ STOSOWANYCH W CYWILNYM SEKTORZE LOGISTYCZNYM W WOJSKOWYM SYSTEMIE LOGISTYCZNYM – BADANIA EMPIRYCZNE

W celu określenia potrzeb i możliwości implementacji dobrych praktyk logistycznych ze sfery cywilnej do wojskowej, a przede wszystkim identyfikacji związanych z tym zjawiskiem barier i trudności zaszła potrzeba przeprowadzenia badań empirycznych. W tym celu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, do której dobrano technikę

wywiadu eksperckiego z wykorzystaniem narzędzia badawczego w postaci arkusza wywiadu. Zawierał on trzy pytania szczegółowe odnoszące się bezpośrednio do istoty podjętego do rozwiązania problemu badawczego.

Badania właściwe, poprzedzone pilotażowym wywiadem przeprowadzone zostały w okresie czerwiec – sierpień 2018 roku. Objętego nimi ośmiu oficerów Wojska Polskiego reprezentujących różne poziomy funkcjonalne WSL. Każdy z badanych ekspertów posiadał długoletnie (od 26 do 34) doświadczenie z zakresu realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk. Ze względu na specyfikę badanego obszaru oraz wyrażone każdorazowo zastrzeżenie dane ekspertów umożliwiające ich identyfikacje nie zostały podane w niniejszym materiale. Nie mniej jednak należy podkreślić, że ich doświadczenie zawodowe oraz posiadana wiedza pozwalają jednoznacznie zakwalifikować ich do grona ekspertów wśród logistyków wojskowych, za co Autor bierze pełną odpowiedzialność.

Pierwsze pytanie arkusza wywiadu brzmiało: ***Czy i dlaczego Pana/i zdaniem należy/nie należy wdrażać do funkcjonowania wojskowego systemu logistycznego rozwiązań stosowanych w logistycznym sektorze cywilnym?*** Uzyskane odpowiedzi jednoznacznie wskazują na dostrzeżoną przez ekspertów potrzebę wdrażania do funkcjonowania wojskowego systemu logistycznego rozwiązań stosowanych w logistycznym sektorze cywilnym. Taką opinie wyrazili wszyscy badani, z tym, że jeden z nich zwrócił szczególną uwagę na potrzebę rozpatrywania każdego przypadku z osobną. Argumentując swoją opinię podkreślił, że specyfika WSL jej w wielu przypadkach odmienna od tzw. logistyki cywilnej, co wymaga oceny konkretnych rozwiązań z perspektywy bieżących i prognozowanych priorytetów zabezpieczenia logistycznego wojsk. W celu umożliwienia dalszych ocen uzyskanych wyników badań zacytowane poniżej zostały wypowiedzi ekspertów, wskazujące na jednoznaczną potrzebę wdrażania do funkcjonowania wojskowego systemu logistycznego rozwiązań stosowanych w logistycznym sektorze cywilnym, tj.: „...należy dążyć do wdrażania w wojskowym systemie logistycznym rozwiązań stosowanych obecnie w logistycznym sektorze cywilnym. Wynika to przede wszystkim z charakteru i obszaru zadań oraz dostępnością technologii jakie są obecnie dostępne w sektorze cywilnym. Innowacje, szybkie tempo postępu naukowe i technicznego, presja na poprawę jakości, obniżenie kosztów, terminów dostaw wszystko to wpływa na optymalizację procesów w relacji koszt - efekt...”; „...takie działania zmniejszają koszty realizacji procesów logistycznych, a w wielu przypadkach usprawniają realizację tych procesów...”; „...W sektorze cywilnym rozwiązania te są rozwinięte i sprawdzone, dlatego ich implementacja do sił zbrojnych wiązałaby się tylko z przystosowaniem do uwarunkowań wojskowych, natomiast

są to gotowe rozwiązania. Ponadto współcześnie, procesy zabezpieczenia logistycznego wojsk są bardzo często realizowane przez wojskowe organy logistyczne ale współpracujące z przedsiębiorstwami cywilnymi. Stąd stosowanie wspólnych rozwiązań przyczyniłoby się do poprawy współpracy pomiędzy sektorem wojskowym i cywilnym...”; „...logistyka wojskowa powinna przede wszystkim czerpać wiedzę ze sprawdzonych rozwiązań już funkcjonujących w „cywilu”. Mam tutaj na myśli wdrażanie rozwiązań z organizacji i zarządzania. Warto zauważyć, że sektor cywilny potrafi efektywnie i skutecznie zarządzać strukturami i mieniem, które często są skomplikowanym mechanizmem np. duże sieci handlowe, magazyny spożywcze, stacje załadowczo-rozładowcze kontenerów czy porty morskie. Istotnym zagadnieniem jest nie tylko infrastruktura techniczna i transportowa, ale przede wszystkim czynnik ludzki, jego wyszkolenie, w dalszej kolejności doszkalanie i w końcu stabilizacja pracy. Płynność personelu na kierowniczych stanowiskach, jego częsta rotacja nie wpływa pozytywnie na rozwój firmy...”.

Zacytowane, wybrane opinie a także uważna analiza wszystkich uzyskanych na 1. pytanie odpowiedzi dobitnie wskazuje na potrzebę zwrócenia szczególnej uwagi na logistyczne rozwiązania cywilne w procesie doskonalenia WSL. Takie mechanizmy znajdują również swoją zasadność z perspektywy dynamicznych zmian zachodzących obecnie w sferze narodowego i wielonarodowego zabezpieczenia logistycznego wojsk. Dostrzegają to powszechnie czołowe armie NATO, które nierzadko wykorzystują rozwiązania z logistycznego sektora cywilnego w procesie zabezpieczenia logistycznego zabezpieczanych podmiotów, zarówno na terytorium własnego kraju jak podczas misji i operacji poza jego granicami.

Drugie pytanie (*Jakie rozwiązania z logistycznego sektora cywilnego Pana/i zdaniem należałoby wdrożyć do praktyki funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP?*) skierowane do ekspertów miało na celu wskazanie przez nich przykładowych logistycznych rozwiązań cywilnych, które zasadnym byłoby wdrożyć do sił zbrojnych. W tym przypadku badani wskazywali przede wszystkim na:

- proces zarządzania informacją logistyczną, poprzez zastosowanie systemu kodów kreskowych GS1 oraz automatycznej identyfikacji RFID (Radio-Frequency Identification);
- zaawansowane sieciocentryczne rozwiązania funkcjonujące z powodzeniem w sektorze cywilnym;

- w pełni zintegrowany, interaktywny system informatyczny, który opisywałby system zaopatrywania (magazynowanie), transport (śledzenie przesyłek) oraz użytkowanie (pracę obiektu technicznego i obsługiwanie), a także naprawę;
- wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania potencjałem logistycznym;
- automatyzację większości czynności realizowanych w ramach procesów magazynowych i transportowych.

W tej części arkusza wywiadu eksperci wskazywali na szereg rozwiązań logistycznych, których wciąż brakuje w WSL. Zestawiając wszystkie uzyskane odpowiedzi należy zauważyć, że najczęściej wskazywano na rozwiązania teleinformatyczne pozwalające w czasie rzeczywistym na bieżące i precyzyjne monitorowanie zasobów logistycznych. Sytuacja taka wskazuje na pilną potrzebę udoskonalenia wdrożonego w SZ RP Zintegrowanego Wieloszczeblowego Systemu Informatycznego Resortu Obrony Narodowej (ZWSI RON) bazującego na rozwiązaniach firmy SAP.

Pytanie trzecie zawarte w arkuszu wywiadu brzmiało: *Co Pana/i zdaniem stanowi największe przeszkody/trudności w procesie efektywnego wykorzystania sprawdzonych rozwiązań stosowanych w cywilnym sektorze logistycznym w wojskowym systemie logistycznym?* Pytanie to stanowiące niejako podsumowanie odniesione zostało bezpośrednio do istoty podjętego do rozważań problemu. Dostrzegając szereg tego typu trudności i problemów badani w sposób szczególny podkreślali, że:

- „...podstawowym problemem jest opór przed zmianą oraz rozproszenie interesariuszy w wojskowym systemie logistycznym...”;
- „...w siłach zbrojnych (RP – TJ) trwają permanentne zmiany, których wielość prowadzi do rozproszenia lub wstrzymywania środków przeznaczonych na konkretne projekty co w konsekwencji wydłuża czas ich realizacji i obniża ich zakładaną wartość (np. ZWSI RON). Czasem prowadzi nawet do konieczności zaniechania projektu i utraty zainwestowanych środków...”
- „...największą przeszkodą w procesie pełnej adaptacji rozwiązań stosowanych w cywilnym sektorze do logistyki wojskowej stanowią ograniczenia związane z ochroną tajemnicy i konieczność nadania odpowiedniej klauzuli dla "wrażliwych" danych logistycznych...”;
- „... problemem jest system: planowanie, a następnie długotrwałe oczekiwanie na korektę wraz z uzasadnieniem i realizacją planu...”;

- „...wysokie koszty implementacji wynikające przede wszystkim z konieczności zmian w całym systemie logistycznym SZ RP...”.

Zestawiając odpowiedzi uzyskane na trzecie pytanie arkusza wywiadu daje się zauważyć, wspólne stanowisko, że jedną z głównych trudności jest mentalność personelu. Jak wynika z przeprowadzonych badań, jak i z innych rozmów z przedstawicielami WSL dominuje stanowisko, że największą przeszkodą dla wprowadzania zmian jest z jednej strony powszechna krytyka stosowanych rozwiązań, z drugiej zaś opór przed wdrażaniem nowych mechanizmów. Bardzo dobrym podsumowaniem takiej sytuacji jest opinia jednego z ekspertów, który wskazał, że: „...wdrażanie nowoczesnych rozwiązań do WSL pozwoli na podniesienie efektywności zarządzania procesami logistycznymi, ale jednocześnie wzmocni skuteczność instrumentów kontrolnych i nadzorczych, co z kolei budzi obawy wśród tych, którzy temu nadzorowi podlegają...”.

Podsumowując, część empiryczną artykułu należy zauważyć, że implementacja dobrych praktyk logistycznych ze sfery cywilnej do wojskowej jest problemem wciąż aktualnym oraz budzącym żywą dyskusję w środowisku logistyków. Zaprezentowane w tej części materiału opinie stanowią wyłącznie pewien wycinek tego niezwykle złożonego i wieloaspektowego zjawiska, a prezentowane poglądy mogą stanowić jedynie przyczynek do dalszych, poszerzonych badań.

3. PODSUMOWANIE

Wyniki uzyskane w procesie badań upoważniają do wysunięcia następujących **wniosków** natury ogólnej:

1. Istnieją realne potrzeby i możliwości wdrażania do systemu logistycznego SZ RP rozwiązań sprawdzonych w logistycznym sektorze cywilnym.
2. Ze względu na specyfikę sektora militarnego oraz potrzebę realizacji zadań zabezpieczenia logistycznego wojsk w czasie pokoju, kryzysu i wojny praktycznie niemożliwe jest bezkrytyczne wdrożenie do sił zbrojnych rozwiązań logistycznych z sektora cywilnego. Zasadnym jest każdorazowa ocena konkretnego rozwiązania pod kątem obecnych i prognozowanych potrzeb zabezpieczanych podmiotów oraz możliwości zabezpieczających elementów.
3. Najpilniejszą potrzebą doskonalenia wojskowego systemu logistycznego pozostają kwestie związane z całkowitym wdrożeniem zaawansowanych technologii teleinformatycznych zapewniających bieżące i precyzyjne monitorowanie poziomu zaopatrzenia, stanu zapasów, a zwłaszcza ewentualnych strat i braków. Kompleksowe

wyposażenie wszystkich jednostek wojskowych w systemy zarządzania logistyczną informacją pozwoli w przyszłości na natychmiastową analizę i ocenę aktualnego potencjału zaopatrzenia w wymiarze asortymentowym, rodzajowym, ilościowym i jakościowym, czego obecnie brakuje w SZ RP.

4. Prowadząc analizy ukierunkowane na zasadność wdrażania do WSL rozwiązań logistycznych z sektora cywilnego należy pamiętać, że warto zejść z poziomu centralnego na poziom pojedynczych procesów w danym obszarze działania. Doświadczenia innych armii wskazują, że należy w pierwszej kolejności zdefiniować dany proces w sposób szczegółowy oraz wybrać podmiot/-y, w których ten (lub bardzo podobny) proces występuje. Następnie należy dokonać analizy, w jaki sposób proces ten jest realizowany – szczególnie w tych organizacjach, które są liderami w danej branży.

Jednym z istotnych problemów, który pozostaje do rozwiązania w przyszłości wydaje się być podjęcie szeroko zakrojonej dyskusji na temat możliwości i realnych potrzeb implementacji sprawdzonych w sektorze cywilnym logistycznych rozwiązań do SZ RP. W obecnych uwarunkowaniach takie działania wydają się być konieczne z perspektywy dalszego rozwoju zabezpieczenia logistycznego w SZ RP.

LITERATURA

- Krzyżaniak, S. (2011). Najlepsze praktyki w logistyce i zarządzaniu łańcuchami dostaw szansą wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i wsparcia zrównoważonego rozwoju, *Logistyka*, nr 6, 9.
- Martyniak, Z. (1996). *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: PWE.
- MON-CDiSzSZ. (2014). *Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej - D-4 (B)*, Bydgoszcz.
- Zawistowski, A. (2011). *Dobre praktyki a innowacyjność*. <https://www.log24.pl/artykuly/dobre-praktyki-a-innowacyjnosc,843> (22.08.2018).