

**LOGISTYKA KONTRAKTOWA JAKO ELEMENT TERYTORIALNEGO
SYSTEMU ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO WOJSK**

**CONTRACT LOGISTICS AS A COMPONENT OF THE TERRITORIAL LOGISTIC
SUPPORT SYSTEM OF THE ARMY**

Stanisław SMYK
s.smyk@akademia.mil.pl

Akademia Sztuki Wojennej
Wydział Zarządzania i Dowodzenia
Instytut Logistyki

STRESZCZENIE

Logistyka kontraktowa stwarza określone możliwości pozyskiwania zewnętrznych zasobów logistycznych na rzecz wojsk, tym samym zwiększania potencjału logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej co autor uznał za istotny cel badań. Niekiedy podejmowane są działania, w ramach systemów logistycznych sił zbrojnych, bezrefleksyjnie naśladujące rozwiązania biznesowe. Nie oznacza to, że należy zrezygnować z prowadzenia badań i wdrażania praktycznych rozwiązań do tych systemów bazujących na teorii i praktyce logistyki gospodarczej. Artykuł zawiera wyniki badań koncentrujące się na ogólnej charakterystyce podmiotów zewnętrznych jako źródle zasobów logistycznych dla SZ RP, istocie logistyki kontraktowej, logistyce kontraktowej jako przedsięwzięciu w wojskowym systemie logistycznym, logistyce kontraktowej jako determinancie relacji w terytorialnym systemie zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Artykuł przedstawia wyniki badań osiągnięte w oparciu o podejście systemowe do logistyki, przy czym wykorzystano analizę systemową i analizę porównawczą jako główne metody badań. Wykorzystano także fragmenty wyników badań własnych, które autor przeprowadził metodą delficką w latach 2010-2011.

SUMMARY

Contract logistics creates specific opportunities to acquire external logistic resources for the benefit of the army, thereby to increase the logistics potential of the Armed Forces of the Republic of Poland, which the author considered as an important research goal. Sometimes actions are taken, within the framework of logistic systems of the armed forces, which imitate business solutions without reflection. This does not mean that one should give up conducting research and implementing practical solutions to these systems based on the theory and practice of economic logistics. The article contains the results of research focusing on the general characteristics of external entities as a source of logistic resources for the Polish Armed Forces of the Republic of Poland, the essence of contract logistics, contract logistics as a venture in the military logistic system, contract logistics as a determinant of relations in the territorial logistics support system of the army.

The article presents the results of research based on a system approach to logistics, using system analysis and comparative analysis as the main research methods. Fragments of own research results were also used, which the author carried out using the Delphi method in 2010-2011.

Słowa kluczowe: logistyka kontraktowa, terytorialny system zabezpieczenia logistycznego, usługi logistyczne
Key words: contract logistics, territorial logistics support system, logistics services

WSTĘP

Kontraktowanie usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) znalazło formalne umocowanie w systemie logistycznym SZ RP na mocy *Decyzji nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*. Zakładano dwuetapowe wdrażanie rozwiązania, przy czym dużą wagę przywiązywano do analiz ekonomicznych związanych z osiągniętymi efektami co powinno prowadzić do wdrożenia rozwiązania w pełnym zakresie, w latach 2013-2018. Niestety jedynie w początkowym okresie w miarę systematycznie analizowano efekty wdrażania przyjętej koncepcji, a dopiero w 2018 roku zdecydowano się na wdrożenie rozwiązania informatycznego pozwalającego na głębszą analizę wartości zakupów usług zewnętrznych i ich rodzajów. Aktualnie system informatyczny *Local Budget Planning Programm* (SI LBPP) pozwala na pozyskiwanie szczegółowych informacji o umowach dotyczących kontraktowania usług poza resortem obrony narodowej (RON). Ułatwia planowanie oraz monitorowanie realizacji planów wydatków na poszczególne zadania. Pozwala także wyodrębnić dane dotyczące rodzaju zawartej umowy, przedmiotu umowy oraz czasu jej trwania. Zatem dopiero teraz możliwa jest głębsza analiza i ocena funkcjonowania systemu kontraktowania usług poza RON co jest konieczne do oceny zastosowanych rozwiązań szczegółowych w tym zakresie.

Za początek funkcjonowania współczesnego, terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego SZ RP uznaje się powołanie do funkcjonowania wojskowych oddziałów gospodarczych (WOG), a później rejonowych baz logistycznych (RBLog), podległych Inspektoratowi Wsparcia Sił Zbrojnych (IWsp SZ). Oprócz odpowiedzialności terytorialnej za zabezpieczenie logistyczne jednostek wojskowych SZ RP głównym dążeniem było oddzielenie w tych jednostkach funkcji operacyjnych od logistyczno-finansowych, czyli odciążenie dowódców od zadań nie operacyjnych poprzez przekazanie odpowiedzialności za zabezpieczenie logistyczne i obsługę finansową jednostek wojskowych elementom terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk.

Pod koniec XX wieku i na początku XXI wieku na świecie zarówno w gospodarce, jak i siłach zbrojnych stosowano rozwiązania outsourcingowe, których początki w teorii i praktyce zarządzania określa się na lata siedemdziesiąte XX wieku. Zatem nie była to nowa teoria i praktyka biznesowa, a przenoszenie produkcji poza kraje macierzyste wzmocniało przydatność tych rozwiązań. W wypadku sił zbrojnych główną siłą napędową outsourcingu, w tym i outsourcingu logistycznego, było prowadzenie operacji poza granicami kraju oraz dążenie do obniżenia kosztów (szczególnie logistycznych) funkcjonowania SZ RP. Autor

ma świadomość zróżnicowania tych operacji, ale ze względu na cel badań nie jest istotne ich rozróżnianie. Nawet ich zróżnicowanie ze względu na mandat operacji (operacje NATO, operacje pod egidą ONZ) nie miało większego wpływu na rolę podmiotów zewnętrznych w zabezpieczeniu logistycznym wojsk uczestniczących we wspomnianych operacjach.

Koncepcja outsourcingu była wykorzystywana także w wymiarze krajowym do wdrażania rozwiązań opartych na zasobach podmiotów zewnętrznych. Głównym czynnikiem przemawiającym za wdrażaniem tego typu rozwiązań była konieczność świadczenia szerokiego spektrum usług na rzecz sił zbrojnych przy ich ograniczonych możliwościach ze względu na potencjał jakim dysponują i złożoność techniki wojskowej, która coraz częściej wymagała zastosowania głęboko specjalistycznego serwisu świadczonego przez producentów sprzętu wojskowego (SpW) jako jedynych, krajowych usługodawców. Jak zwykle w takich okolicznościach eksponowany był także aspekt ekonomiczny rozwiązań outsourcingowych, które miały prowadzić do obniżenia kosztów usług świadczonych na rzecz wojsk. W ocenie autora wielu teoretyków i praktyków jako zasadniczy cel wdrażania rozwiązań outsourcingowych uważało i uważa nadal obniżenie kosztów funkcjonowania organizacji, przy czym powszechnie nie brano pod uwagę innych walorów rozwiązań outsourcingowych na przykład pozyskanie *know-how*, zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie procesów zabezpieczenia logistycznego sił zbrojnych.

W badanym okresie zarówno na świecie, jak i w Polsce dynamicznie rozwijały się rynki usług logistycznych, na których główną rolę odgrywali operatorzy logistyczni. Ponadto, pojawiło się wiele innych przedsiębiorstw logistycznych, często prowadzących międzynarodową działalność gospodarczą i skłonnych do współpracy z siłami zbrojnymi. Również przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym dysponowały zasobami przydatnymi także dla SZ RP. Należy podkreślić, że każde państwo planuje wykorzystanie na rzecz bezpieczeństwa narodowego podmiotów zewnętrznych w czasie kryzysu i wojny. Była to kolejna przesłanka skłaniająca analityków wojskowych do rozważania możliwości zastosowania rozwiązań outsourcingowych w siłach zbrojnych. Niektórzy badacze twierdzą, że była to „moda na outsourcing”. Zapewne sposoby opracowywania i wdrażania tego typu rozwiązań niejednokrotnie były argumentem przemawiającym za takim poglądem, ale istniały i istnieją nadal racjonalne argumenty, które powinny skłaniać do wdrażania tego typu rozwiązań, ale racjonalnie uzasadnionych bez używania argumentu, że „inni tak robią”.

Te trzy kwestie terytorialny system zabezpieczenia logistycznego SZ RP, outsourcing jako metoda poprawy jakości świadczenia usług na rzecz zabezpieczanych wojsk, dobrze funkcjonujący rynek usług logistycznych były powodem opracowania i wdrożenia koncepcji

kontraktowania usług poza SZ RP i jednocześnie tworzą także współczesną sytuację problemową, której istotę wyraża następujący problem naukowy: Jakie właściwości logistyki kontraktowej sprzyjają zwiększeniu potencjału logistycznego SZ RP w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk? Tym samym celem badań było określenie właściwości logistyki kontraktowej sprzyjających doskonaleniu sposobów pozyskiwania zewnętrznych zasobów logistycznych na rzecz wojsk i stwarzaniu nowych możliwości zwiększenia potencjału logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

1. PODMIOTY ZEWNĘTRZNE JAKO ŹRÓDŁO ZASOBÓW LOGISTYCZNYCH DLA SZ RP

Przeprowadzone badania koncentrują się na funkcjonowaniu terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego w okresie pokoju. Oczywistym jest, że w okresie kryzysu, a szczególnie w okresie wojny są znacznie ograniczone możliwości wykorzystywania zasobów zewnętrznych na rzecz sił zbrojnych, ale rozwiązania pokojowe mają wpływ na realizację procesów zabezpieczenia logistycznego wojsk w tych okresach, zatem poszukiwanie możliwości skutecznego wykorzystania zewnętrznych zasobów logistycznych w czasie kryzysu i wojny musi poprzedzać dobra praktyka (doświadczenie) zdobyte w czasie pokojowego funkcjonowania sił zbrojnych.

Identyfikacja podmiotów zewnętrznych, w stosunku do systemu logistycznego SZ RP, dysponujących zasobami logistycznymi przydatnymi dla wojsk wymaga zdefiniowania pojęcia *zasoby logistyczne*. Zasoby logistyczne determinują potencjał logistyczny, który z kolei możemy określić jako potencjał zaopatrzeniowy, techniczny, transportowy, infrastruktury wojskowej, kierowania procesami zabezpieczenia logistycznego wojsk w oparciu o kryterium branżowości (Brzeziński, s. 32). Brzeziński twierdzi także, że potencjał logistyczny należy traktować jako funkcję możliwości logistycznych, które są wielkością dynamiczną, zmienną w czasie, a ich pomiar można wykonać tylko w ustalonych momentach, w ściśle określonych warunkach (Brzeziński, s. 30-31). Należy podkreślić, że system logistyczny sił zbrojnych powinien zapewnić utrzymanie pożądanego potencjału logistycznego, gwarantującego realizację zadań szkoleniowych w okresie pokoju i skuteczne prowadzenie działań bojowych w czasie wojny (Ficoń, s. 69). Zatem główną determinantą możliwości logistycznych systemu, tym samym wielkości potencjału logistycznego, są zasoby logistyczne, które można zidentyfikować w obrębie tego systemu (wewnętrzne zasoby logistyczne) i poza systemem (zewnętrzne zasoby logistyczne). W ocenie autora uzasadnione jest stwierdzenie, że potencjał logistyczny jest między innymi funkcją zasobów

logistycznych. W literaturze przedmiotu istnieje wiele kryteriów identyfikacji i wyodrębniania zasobów, w tym zasobów logistycznych. Ze względu na istotę rozwiązywanego problemu badawczego autor przyjął kryterium branżowości i zidentyfikował zasoby zaopatrzeniowe (materiałowe), techniczne, transportowe, infrastruktury wojskowej, kierowania procesami zabezpieczenia logistycznego wojsk (w tym zasoby ludzkie).

Klasyfikacja ta może być podstawą do identyfikacji podmiotów zewnętrznych dysponujących zasobami logistycznymi przydatnymi w procesach zabezpieczenia logistycznego wojsk i możliwymi do pozyskania na rzecz SZ RP. W ocenie autora nie zdezaktualizowały się wyniki badań jako odpowiedź na następujące pytanie: *Jakie przedsiębiorstwa w przyszłości będą zainteresowane świadczeniem usług logistycznych na rzecz wojsk w okresie pokoju?* Eksperti stwierdzili, że będą to przedsiębiorstwa zróżnicowane (ze względu na wielkość), przy czym dominować będą producenci sprzętu wojskowego oraz przedsiębiorstwa serwisujące sprzęt techniczny. Zaznaczyli także, że zapytania ofertowe powinny być kierowane do szerokiego grona potencjalnych dostawców usług logistycznych. Istotne jest także stwierdzenie, że tradycyjne kryteria oceny zewnętrznych oferentów usług logistycznych (zasoby finansowe, potencjał) w przyszłości mogą być niewystarczające ze względu na nieadekwatność porównań między małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz międzynarodowymi operatorami logistycznymi (Smyk, 2013, s. 224-227). Oznacza to, że istnieje konieczność indywidualizacji podejścia w procesie pozyskiwania zewnętrznych zasobów logistycznych, przy czym kryterium lokalizacji (położenia geograficznego) może być bardzo ważne ze względu na wielkość kosztów świadczonych usług logistycznych.

Inne badania wskazują, że ćwiczące wojska w pierwszej kolejności wykorzystują lokalne zasoby logistyczne (szczególnie związane ze świadczeniem usług związanych z zabezpieczeniem materiałowym i technicznym oraz wykorzystaniem infrastruktury) co powinno sugerować doskonalenie współpracy między lokalnymi przedsiębiorstwami i współpracującymi z nimi jednostkami wojskowymi, szczególnie wojskowymi oddziałami gospodarczymi (Smyk, 2016, s. 25-30). Oczywiście istnieją rodzaje specjalistycznych usług logistycznych (technicznych, transportowych) o zasięgu krajowym, a nawet międzynarodowym, które powinny wiązać się z pozyskiwaniem zewnętrznych zasobów logistycznych od przedsiębiorstw Polskiej Grupy Zbrojeniowej, przedsiębiorstw o szczególnym znaczeniu dla obronności.

2. ISTOTA LOGISTYKI KONTRAKTOWEJ

Logistyka kontraktowa (ang. *contract logistics*) jako pojęcie jest powszechnie wykorzystywane zarówno w teorii logistyki, jak i praktyce biznesowej związanej z funkcjonowaniem rynku usług logistycznych (w Polsce często stosuje się określenie rynek TSL jako synonim tego rynku). Określenie istoty tego pojęcia, jako współczesnej formy działalności gospodarczej, ułatwi analiza ofert czołowych operatorów logistycznych jako podmiotów polskiego rynku usług logistycznych. Autor wykorzystał w tym celu *Ranking firm TSL według przychodów z działalności TSL 2017* (Dziennik Gazeta Prawna, Ranking TSL 2018, 19 czerwca 2018), przy czym uwzględnił jedynie firmy, zarejestrowane w Polsce i zajmujące pierwsze pięć pozycji w rankingu, takie jak: Grupa Raben; Grupa Kapitałowa DPD Polska; Schenker Sp. z o.o.; FM Logistic; Rohlig Suus Logistics S.A.

Według oferty Grupy Raben „**logistyka kontraktowa to usługa logistyczna**, która dotyczy szeregu operacji prowadzonych na powierzchni magazynowej, począwszy od wyładunku i dekonsolidacji, następnie kompletacji, zabezpieczeniu przesyłki oraz przygotowaniu do dystrybucji. Logistyka magazynowa to także szereg usług dodatkowych takich jak: etykietowanie, foliowanie czy przygotowywanie zestawów promocyjnych”. Podkreśla się także, że usługa logistyczna dotyczy szeregu operacji prowadzonych na powierzchni magazynowej wraz z usługami stanowiącymi wartość dodaną dla klienta. Można stwierdzić, że w praktyce biznesowej tej firmy zamiennie używane są pojęcia logistyka kontraktowa i logistyka magazynowa.

W wypadku DPD Polska w ofercie biznesowej nie znajdujemy odwołania się wprost do logistyki kontraktowej co wynika z istoty usług kurierskich świadczonych przez tę firmę. Ze względu na brak dostępu do zawartych umów biznesowych między DPD Polska i jej klientami nie można jednoznacznie stwierdzić, że w jej ofercie występuje ta forma działalności logistycznej. Jednak usługi kurierskie zazwyczaj są świadczone w oparciu o umowy długoterminowe, zatem należy przypuszczać (świadczą o tym także charakterystyki szczegółowe usług świadczonych przez DPD Polska), że logistyka kontraktowa jest także elementem oferty firmy kurierskiej.

Wśród produktów DB Schenker Polska widnieje logistyka kontraktowa, która w ofercie firmy obejmuje logistykę produkcji, *fulfillment*, serwis i logistykę posprzedażową, logistykę dla *e-commerce* i usługi o wartości dodanej. Istota logistyki kontraktowej w ofercie firmy jest ujęta następująco: „Bez względu na branżę, nasze **rozwiązania w zakresie logistyki kontraktowej dodają wartość do procesu zarządzania łańcuchem dostaw**. Obsługujemy wszystkie etapy – od dostawcy do klienta, od logistyki

odzysku do rozwiązań posprzedażowych. Inwestujemy w przyszłość. Aktywnie działamy na rzecz innowacji i cyfryzacji, aby dzisiejsze pomysły jutro zmieniły się w unikalne możliwości”. Można stwierdzić, że ten operator logistyczny świadczy szeroki zakres usług logistycznych na rzecz swego klienta, związanych z przedsięwzięciami logistycznymi całego łańcucha dostaw. Zatem nie koncentruje się tylko na tym co dzieje się w magazynach (logistyce magazynowej), ale na tworzeniu szeroko rozumianej wartości dla klienta.

W wypadku logistyki produkcji oferta obejmuje przedsięwzięcia dotyczące kontroli i monitorowania dostaw materiałów do produkcji oraz optymalizacji sekwencji dostaw. Niejako DB Schenker wypełnia lukę między dostawcami i zakładami produkcyjnymi, co oznacza zarządzanie dostawami materiałów do zakładów produkcyjnych, a oferta usług w zakresie logistyki produkcji obejmuje: konsolidację materiałów w miejscu pochodzenia; zarządzanie zamówieniami; transport przychodzący; usługi VMI; rozwiązania dla parku dostawców; dostarczanie na linię w trakcie procesu produkcji; sekwencjonowanie zamówień; zapewnienie jakości; przygotowywanie zestawów i podzespołów; usługi rozpakowywania oraz pakowania. Można stwierdzić, że jest to szeroka oferta usług świadczonych w ramach logistyki kontraktowej z zakresu logistyki produkcji.

Fulfillment obejmuje zakres usług dotyczących funkcjonowania tzw. ostatniego odcinka łańcucha dostaw, który wprost rzutuje na jakość obsługi klienta – nabywcy produktów i usług. Uzasadniona jest opinia, że jest to krytyczny odcinek łańcucha dostaw ze względu na konieczność zapewnienia oczekiwanego poziomu niezawodności dostaw co rzutuje wprost na satysfakcję klienta. W związku z tym *fulfillment* obejmuje następujące przedsięwzięcia:

- wdrożenie i prowadzenie obsługi magazynów producentów dla produktów wychodzących, regionalnych lub krajowych centrów dystrybucji z dedykowaną lub współdzieloną przestrzenią, przeładunek lub konsolidację ładunków w hubach;
- dostawę półproduktów lub produktów gotowych do magazynów dystrybucyjnych;
- obsługę i składowanie zapasów w magazynach łącznie z usługami odroczonej produkcji;
- zarządzanie zamówieniami, zarządzanie procesem zakupowym i sprzedażowym;
- koordynację dostaw do obiektów handlu detalicznego i końcowych odbiorców;
- zarządzanie zapasami, śledzenie i planowanie dostaw;
- dodatkowe przedsięwzięcia związane z realizacją zleceń (etykietowanie i sortowanie, łączenie w tranzycie, testowanie, *co-packing*, przygotowywanie zestawów, przepakowywanie).

DB Schenker w ramach *fulfillment* podejmuje się identyfikacji najlepszej lokalizacji centrów dystrybucji, optymalizacji ich wykorzystania z czym związane jest wykorzystywanie szeregu narzędzi magazynowych i narzędzi służących do zarządzania pracą, projektowanie magazynów – od prostych do w pełni zautomatyzowanych, przeznaczonych dla jednego lub wielu klientów.

Usługi serwisowe i logistyki posprzedażnej, jako kolejny zbiór przedsięwzięć podejmowanych w ramach logistyki kontraktowej, obejmuje rozwiązania z zakresu logistyki odzysku i logistyki części zamiennych zapewniających obniżenie kosztów serwisowych oraz zmniejszenie poziomu odpadów klientów operatora logistycznego poprzez optymalizację napraw i zwrotów. W ramach logistyki odzysku DB Schenker zapewnia: przetwarzanie upoważnień do zwrotu produktów; weryfikację zwracanych części; kontrolę i obsługę zwrotów; wymianę lub kontrolę gwarancyjną; zwroty do dostawcy; odzysk aktywów; recykling. Z kolei usługi serwisowe obejmują: kontrole wizualne i mechaniczne; testy; wymianę modułów; demontaż. Realizacja usług serwisowych i logistyki posprzedażnej jest możliwa dzięki globalnemu zasięgowi operatora logistycznego, który dysponuje siecią transportową i posiada długoletnie doświadczenie w zakresie logistyki usług serwisowych i posprzedażnych. Dysponowanie magazynami części zamiennych pozwala na skonfigurowanie sieci części zamiennych, składającej się z centralnych oraz regionalnych centrów i lokalnych oddziałów przeznaczonych dla poszczególnych rynków posprzedażnych klientów. Usługi w zakresie logistyki części zamiennych obejmują:

- dostawy w trybie *just-in-time* obsługujące programy konserwacyjne dla klientów końcowych;
- magazynowanie i przygotowywanie zestawów, kontrolę techniczną i przepakowywanie;
- konsolidację i optymalizację transportu;
- transport na ostatnim etapie dostawy do odbiorcy (ang. *last mile delivery*).

Logistyka dla *e-commerce* jest ofertą dla klientów prowadzących handel elektroniczny, w ramach której operator logistyczny stosuje rozwiązania dostosowane do ich indywidualnych oczekiwań w zakresie zarządzania kluczowymi aspektami łańcucha dostaw i obejmują obsługę dużych dostaw, organizację dostaw paczek w ramach małych zamówień, usługi magazynowe sprzyjające wielokanałowym rozwiązaniom dla *e-commerce*.

Usługi o wartości dodanej, jako kolejny zakres logistyki kontraktowej DB Schenker, są związane z wdrażaniem strategii odroczenia końcowego montażu i etykietowania produktów do czasu poprzedzającego dostawę produktów na rynki zbytu.

Wiąże się z tym szereg przedsięwzięć zwiększających wydajność operacyjną dzięki dopasowaniu modelu zarządzania zapasami do specyfiki oczekiwań klientów oraz zapewnieniu właściwej konfiguracji, transformacji i lokalizacji produktów, a to z kolei prowadzi do zmniejszenia poziomu zapasów w łańcuchu dostaw.

W wypadku FM Logistic opis oferty biznesowej nie zawiera określenia logistyka kontraktowa. Nie mniej jednak sama oferta jest zbliżona do oferty DB Schenker, czyli długoterminowe kontrakty dotyczą usług świadczonych dla klientów w całym łańcuchu dostaw, przy czym dominującymi usługami jest transport (65%) i magazynowanie (28%). Ten międzynarodowy operator logistyczny obsługuje głównie sieci handlowe (30% obrotów) i sektor FMCG (29% obrotów).

Oferta Rohling Suus Logistics S.A. obejmuje między innymi logistykę kontraktową, przy czym jej istotę opisano jako szereg usług świadczonych w ramach magazynów (głównie obiektów wysokiego składowania) i terminali przeładunkowych, na których jest realizowany przeładunek kompletacyjny. Wówczas logistykę kontraktową traktuje się jako logistykę magazynową.

W ofercie tego operatora podkreśla się, że często termin *logistyka kontraktowa* jest używany w szerszym kontekście i odnosi się do świadczenia usług w kompleksowym łańcuchu dostaw, który obsługuje ten sam operator logistyczny. Tym samym logistyka kontraktowa jako pojęcie jest zbliżone do pojęcia zarządzanie łańcuchem dostaw (jest wręcz równoznaczne z tym pojęciem) i rozumiane jako **treść wieloelementowego kontraktu między klientem a operatorem logistycznym**. Klienci Rohling Suus Logistics S.A. są zróżnicowani ze względu na rodzaj obsługiwanej branży. Operator posiada wieloletnie doświadczenie w branży AGD, elektronicznej, odzieżowo-tekstylnej, meblowej, maszynowej, automotive, spożywczej, chemicznej i budowlanej.

Na podstawie wyników analizy ofert biznesowych wiodących operatorów logistycznych można stwierdzić, że pojęcie *logistyka kontraktowa* jest wykorzystywane w praktyce biznesowej, przy czym oznacza zróżnicowany zakres usług oferowanych przez konkretnego operatora. Najczęściej utożsamiane jest ze zlecaniem na zewnątrz funkcji magazynowej i połączeniem z magazynowaniem szeregu usług wykonywanych w magazynie jako obiekcie logistycznym. Najwięksi gracze na rynku usług logistycznych oferują zintegrowane pakiety usług logistycznych, które świadczą w ramach obsługiwanych łańcuchów dostaw i są w stanie dopasować zakres obsługi logistycznej do indywidualnych potrzeb obsługiwanych podmiotów gospodarczych (obsługa logistyczna „szyta na miarę”). W zasadzie logistykę kontraktową utożsamia się z outsourcingiem logistycznym,

który jest odmianą funkcjonalną outsourcingu i obejmuje wydzielenie ze struktury organizacyjnej i przekazanie na podstawie długookresowej umowy (kontraktu) określonych funkcji logistycznych i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu oferentowi usług logistycznych, z czym wiąże się konieczność nawiązania partnerskich relacji między zleceniodawcą i zleceniobiorcą w celu doskonalenia funkcjonowania organizacji stosującej to rozwiązanie (Smyk, 2013, s. 8).

W ocenie autora istniejące przesłanki teoretyczne i praktyczne pozwalają stwierdzić, że **logistyka kontraktowa jest to działalność logistyczna prowadzona na rzecz zleceniodawców usług logistycznych na bazie ścisłych, dostosowanych do indywidualnych oczekiwań organizacji (podmiotów gospodarczych i innych podmiotów), długoterminowych kontraktów, obejmujących realizację wielu funkcji logistycznych przez zewnętrznych oferentów usług logistycznych (przedsiębiorstwa logistyczne, w tym operatorów logistycznych).**

3. LOGISTYKA KONTRAKTOWA JAKO PRZEDSIĘWZIĘCIE W WOJSKOWYM SYSTEMIE LOGISTYCZNYM

W *Doktrynie logistycznej Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4(B)* zostało opisane *Wsparcie przez kontrahentów zewnętrznych (dostawców cywilnych)*, przy czym nie używa się określenia logistyka kontraktowa. Nie mniej jednak w teorii logistyki wojskowej pojęcie to występuje i jest utożsamiane z outsourcingiem logistycznym (outsourcingiem usług logistycznych).

W ocenie autora wsparcie przez kontrahentów zewnętrznych jest zróżnicowane ze względu na czas oraz miejsce operacji wojskowych i działań niemilitarnych, charakter kontraktów zawartych z dostawcami cywilnymi, rodzaj organów kierowniczych sił zbrojnych odpowiedzialnych za to przedsięwzięcie.

Współczesne doświadczenia SZ RP dotyczące pozyskiwania zewnętrznych usług logistycznych wynikają z funkcjonowania terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk w okresie pokoju oraz prowadzenia operacji wojskowych poza granicami kraju. Główną przyczyną podejmowania tego typu działań przez organy kierowania wojskowego systemu logistycznego jest zachowanie własnych, deficytowych zasobów logistycznych, które mogą być wykorzystane do realizacji innych zadań lub wydłużenia okresu samowystarczalności wojsk. Ze względu na istotę rozwiązywanego problemu należy podkreślić, że zarówno w SZ RP, jak i w NATO rozróżnia się wsparcie planowe i wsparcie doraźne co rzutuje na rodzaje kontraktów zawieranych z podmiotami zewnętrznymi.

Wsparcie planowe koncentruje się na efektywnym wykorzystaniu wsparcia do realizacji zadań w obszarach określonych w procesie planowania działań, zatem warunki i efekty pozyskania usług zewnętrznych powinny być w pełni określone co może mieć miejsce w czasie pokoju. Wsparcie doraźne koncentruje się na skuteczności działań, zatem „(...) wykorzystywane jest do zabezpieczenia nieprzewidzianych potrzeb powstałych w czasie prowadzenia działań, które z uwagi na swoją specyfikę (pilne zabezpieczenie potrzeb w zakresie dostaw zaopatrzenia lub usług) może powodować wzrost kosztów prowadzonej operacji)” (Smyk, 2016, s. 19). Wsparcie przez kontrahentów zewnętrznych prowadzone jest w oparciu o następujące umowy: **wsparcia technicznego** (ang. *Technical Support Contract*); **wsparcia systemu** (ang. *System Support Contract*); **najmu** (ang. *Lease Contract*); **partnerskiej z głównym kontrahentem** (ang. *Partnering Arrangement with a Prime Contractor*); **„uśpionej”** (ang. *Dormant Contract*); **„zapewnionego dostępu”** (ang. *Assured Access Contract*); **„preferowanego użycia”** (ang. *Preferred Use Contract*); **ogólnej umowy kontraktacyjnej** (ang. *Basic Ordering Agreement*); **zaproszenia do składania ofert** (ang. *Ready Invitations for Bid*); **zakupu zaopatrzenia lub usług na wolnym rynku** (ang. *Spot Market Acquisition*) (Doktryna logistyczna..., 2014, s. 159).

Ze względu na rodzaje i charakter potencjalnych kontraktów podmioty odpowiedzialne za pozyskiwanie zewnętrznych zasobów logistycznych dysponują dużą swobodą z tym związaną. W wypadku SZ RP istnieją dwa podmioty odpowiedzialne za kontraktowanie usług, a mianowicie IWsp SZ i Dowództwo Operacyjne RSZ. Ze względu na przedmiot badań – logistykę kontraktową realizowaną w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk – dalsze rozważania będą skoncentrowane na pozyskiwaniu zewnętrznych zasobów logistycznych na rzecz wojsk funkcjonujących na terenie kraju w okresie pokoju.

4. LOGISTYKA KONTRAKTOWA JAKO DETERMINANTA RELACJI W TERYTORIALNYM SYSTEMIE ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO WOJSK

Współczesne badania systemowe dotyczą wielu obszarów rzeczywistości, przy czym jednym z nich jest poszukiwanie formalnych i matematycznych modeli ogólnosystemowych z czym wiąże się matematyczny zapis systemu (Nowakowski, 2011, s. 40):

$$S = (E, A, R) \quad [1]$$

lub jego najprostsze ujęcie

$$S = (E, R) \quad [2]$$

gdzie:

$E = (E_1, \dots, E_n)$ – jest to zbiór elementów systemu (składników niepodzielnych systemu);

$A = (A_1, \dots, A_{m \times n})$ – jest to zbiór właściwości podsystemów (ich atrybutów, cech);

$R = (R_1, \dots, R_{i \times n-1})$ – jest to zbiór relacji (powiązań) między elementami systemu.

Można stwierdzić, że system jest zbudowany z n elementów, które mogą mieć $m \times n$ właściwości i są powiązane $r \times (n - 1)$ relacjami.

Określenie cech konstytutywnych podejścia (ujęcia) systemowego powinno ułatwić identyfikację właściwości systemu logistycznego, w terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk. Według Sienkiewicza do zbioru tego typu cech należy zaliczyć (Sienkiewicz, 1994, s. 32-33):

- holizm, co oznacza konieczność rozpatrywania zjawisk jako całości;
- strukturalizm, co oznacza konieczność przyjęcia określonej, niezmiennej struktury do określenia właściwości rozpatrywanego zjawiska;
- kompleksowość, co oznacza konieczność identyfikacji różnorodnych sprzężeń i relacji wewnętrznych badanego zjawiska;
- esencjalizm, co oznacza konieczność skoncentrowania się na rozpatrywaniu istotnych wewnętrznych prawidłowości zjawiska, podstawowych z punktu widzenia istoty rozwiązywanego problemu;
- kontekstowość, co oznacza konieczność badania zjawiska jako części obiektu wyższego rzędu – nadsystemu;
- teleologizm, co oznacza konieczność orientacji zjawiska na określony cel (tym samym i rozpatrywania zjawiska ze względu na pożądany stan sytuacji);
- funkcjonalizm, co oznacza konieczność rozpatrywania zmian własności zjawiska w dynamice (w czasie);
- efektywność, co wymusza ukierunkowanie badań na analizę efektywności działania (obiektów, procesów, zdarzeń);
- synergizm, co oznacza konieczność badania możliwości powstawania efektu synergetycznego oraz zdolności samoorganizacji;
- sterowalność, co oznacza konieczność badania wpływu na obiekt sterującego oddziaływania zewnętrznego i zdolności do samosterowania (samoorganizacji).

Podjęcie systemowe jest to swoisty opis zjawiska w celu rozwiązania określonego problemu co wiąże się z rozpatrywaniem zjawiska jako strukturalizowanej całości, celowo

zorientowanej o różnorodnych relacjach i sprzężeniach, przy czym działania (badacza, projektanta) są ukierunkowane przez cechy uznane za istotne z określonego punktu widzenia. Oznacza to, że pewna wyodrębniona całość jest rozpatrywana jako część jednoznacznie określonego otoczenia.

Nieco uproszczony opis cech konstytutywnych systemu nawiązuje do konieczności identyfikacji co najmniej:

- wejścia systemu (materii, energii i informacji zasilających system);
- mechanizmu transformacji zachodzącego w systemie (prowadzącego do przeistoczenia się strumieni wejściowych w strumienie wyjściowe);
- celu funkcjonowania (istnienia) systemu.

Tak określony kontekst pozwala się odnieść do właściwości terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk. System ten umożliwia realizację zadań logistycznych na rzecz wojsk stacjonujących na obszarze odpowiedzialności określonej RBLog, przy czym zadania te są realizowane w ramach procesów zabezpieczenia logistycznego wojsk przez WOG lub inne podmioty funkcjonujące w oparciu o takie same zasady jak WOG. Zadania logistyczne są realizowane na rzecz SZ RP oraz sił sojuszniczych funkcjonujących na terenie kraju, w tym zadania wsparcia przez państwo-gospodarza przewidziane do realizacji w ramach systemu logistycznego SZ RP – nadsystemu (Zadorożny, 2016, s. 68-75). Wykonanie zadań logistycznych wiąże się z wykorzystywaniem zasobów logistycznych co wiąże się z identyfikacją podmiotów zewnętrznych i ich potencjału logistycznego.

Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych odpowiada za zarządzanie systemami kontraktowania usług poza SZ RP, przy czym zadania te realizuje we współdziałaniu z komórkami organizacyjnymi Ministerstwa Obrony Narodowej, Inspektoratem Uzbrojenia, i agencją właściwą do spraw zagospodarowania mienia zbędnego w SZ RP. Kontraktowanie usług realizowane jest zgodnie z obowiązującym prawem dotyczącym instytucji i organów państwa funkcjonujących w sektorze publicznym. Jednostki podległe IWsp SZ, jako dysponenci środków budżetowych i jednocześnie elementy terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk, stosują zasady, formy oraz tryby udzielania zamówień publicznych zgodne z ustawą o finansach publicznych z dnia 27.08. 2009 r. (Dz. U. z 2016 r., poz. 1870, z późn. zm.). Tym samym środki publiczne powinny być wydatkowane stosownie do planowanego przeznaczenia, w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów.

Uzyskane wyniki badań jednoznacznie wskazują na różnice występujące między rozwiązaniami biznesowymi realizowanymi w ramach logistyki kontraktowej i rozwiązaniami stosowanymi w ramach systemu logistycznego SZ RP. Wynika to między innymi z zakresu i typów usług logistycznych świadczonych na rzecz podmiotów gospodarczych i podmiotów wojskowych. W wypadku sił zbrojnych usługi na rzecz wojsk świadczone są w ramach procesów zabezpieczenia materiałowego, technicznego, transportu i ruchu wojsk, pozyskiwania, utrzymania, użytkowania i pozbywania się obiektów infrastruktury wojskowej, kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk. W ramach każdego z tych procesów można wykonywać wiele usług logistycznych na rzecz wojsk, przy czym na rynku usług logistycznych można zakupić głównie usługi magazynowe, transportowe i spedycyjne. Uzasadniony jest zatem wniosek, że specyfika usług możliwych do pozyskania dla sił zbrojnych powinna skłonić do podjęcia inicjatywy wyłonienia przedsiębiorstwa – operatora logistycznego zdolnego do świadczenia specyficznych usług logistycznych, nie przydatnych dla podmiotów gospodarczych, ale koniecznych dla sił zbrojnych (Smyk, 2013, s. 68-77).

Również obwarowania wynikające z ustawy o zamówieniach publicznych determinują wprost rodzaj rozwiązania (relacji) możliwego do zastosowania w ramach logistyki kontraktowej, co rzutuje nie tylko na typ dopuszczalnej formy kontraktu, ale i kryteria konieczne do zastosowania w procesie wyboru dostawców usług i zasobów logistycznych.

Możemy przyjąć, że logistyka kontraktowa w SZ RP jest tożsama z outsourcingiem logistycznym, gdzie zleceniodawcą jest podmiot wojskowy, najczęściej WOG podległy określonej RBLog, a zleceniobiorcą jest krajowy podmiot gospodarczy wybrany według kryteriów sformułowanych w ramach zapytania ofertowego. Dla uproszczenia rozważań można przyjąć, że w ramach procesów zabezpieczenia logistycznego wojsk wykonywane są zadania (funkcje) logistyczne, które można przekazać do wykonania przez podmioty zewnętrzne, które wówczas świadczą określone usługi logistyczne na rzecz wojsk, adekwatne do istoty przekazanej funkcji przez podmiot wojskowego systemu logistycznego. Tym samym świadczenie zewnętrznych usług logistycznych na rzecz wojsk wiąże się ze zużywaniem zewnętrznych zasobów logistycznych, które pozwalają zwiększyć wojskowy potencjał logistyczny w sposób planowy lub doraźny, adekwatnie do istoty operacji wojskowej lub działań niemilitarnych.

W wypadku logistyki kontraktowej kluczowe znaczenie posiadają długoterminowe kontrakty i partnerskie relacje łączące zleceniodawcę i zleceniobiorcę. Nie chodzi

tylko o aspekty teoretyczne zjawiska. Przekłada się to na rozwiązania praktyczne. Otóż powszechnie przyjmuje się w SZ RP, że wszystko co wykonują podmioty zewnętrzne jest wykonywane jak rozwiązanie outsourcingowe i decydenci spodziewają się uzyskać efekty opisane w literaturze przedmiotu jako korzyści z outsourcingu. Niestety jednorazowe zlecenie wykonania określonego zadania nie jest rozwiązaniem outsourcingowym, zatem i osiągnięte efekty nie mogą mieć takiego charakteru. Tym samym należy rozróżniać przedsięwzięcia realizowane w ramach logistyki kontraktowej od przedsięwzięć, które nimi nie są.

Relacje partnerskie należy kształtować w duchu „win – win (zwycięzca – zwycięzca)” co wiąże się z dążeniem podmiotów współpracujących do poszukiwania takich rozwiązań, które gwarantują obopólne korzyści, a te z kolei warunkuje wprost długoterminowość współpracy.

W ocenie autora nadal aktualne są wyniki badań, które rekomendują rozwiązania związane z opracowaniem i wdrożeniem logistycznego projektu outsourcingowego (LPO), czyli z zakresu logistyki kontraktowej realizowanej w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk (Smyk, 2013, s. 183-186; Smyk, 2016, s. 18-20).

5. PODSUMOWANIE

W ocenie autora wyniki przeprowadzonych badań uprawniają do sformułowania następujących wniosków końcowych:

- Uzasadnione jest stosowanie pojęcia *logistyka kontraktowa* w SZ RP, przy czym należy zwrócić uwagę, że przedsięwzięcia określone tym mianem powinny wyróżniać długoterminowość kontraktu, złożoność obsługi logistycznej (łączenie prostych usług w dedykowane pakiety), relacje partnerskie między zleceniodawcą i zleceniobiorcą.
- Rozwiązania z zakresu logistyki kontraktowej prowadzą do uzupełnienia wojskowego potencjału logistycznego, będącego funkcją zasobów logistycznych, w operacjach wojskowych i działaniach niemilitarnych i są ważnym źródłem wsparcia logistycznego działań.
- Nowe zadania logistyczne, do realizacji których SZ RP nie są odpowiednio wyposażone i przygotowane, skłaniają do pozyskiwania wsparcia przez kontrahentów zewnętrznych, które stanowi istotne uzupełnienie i wzmocnienie wojskowych zdolności logistycznych.
- Na rynku usług logistycznych najłatwiej jest pozyskać usługi magazynowe, transportowe i spedycyjne co ogranicza zakres możliwego wsparcia wojsk w ramach terytorialnego systemu ich zabezpieczenia. W związku z tym należy rozważyć

zasadność podjęcia inicjatywy zmierzającej do powstania operatora logistycznego – podmiotu gospodarczego zdolnego do świadczenia specyficznych usług logistycznych na rzecz wojsk funkcjonujących na terenie kraju.

- Należy przypuszczać, że dążenie do pełnego zaspokojenia oczekiwań logistycznych SZ RP, wymagać będzie podejmowania dalszych działań na rzecz doskonalenia współpracy z kontrahentami zewnętrznymi, szczególnie w zakresie opisanym w teorii outsourcingu logistycznego utożsamianego z logistyką kontraktową.

W ocenie autora problem badawczy został rozwiązany a cel badań osiągnięty. Na podkreślenie zasługuje wartość utylitarna treści artykułu, a mianowicie duży stopień jednoznaczności pojęcia *logistyka kontraktowa* i przydatność aspektów teoretycznych z nim związanych do działań praktycznych w ramach terytorialnego systemu zabezpieczenia logistycznego wojsk.

LITERATURA

- Brzeziński, M. (2005). *Logistyka wojskowa*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych. (2014). *Doktryna logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej D-4 (B)*. Bydgoszcz: Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych Szkol. 888/2014.
- Dziennik Gazeta Prawna. (19.06. 2018). Ranking TSL 2018. <http://gazetaprawna.pl/konferencje/rankingTSL2018?icwcv=15> (29.08.2018).
- Ficoń, K. (2004). *Logistyka operacyjna na przykładzie resortu obrony narodowej*. Warszawa: BEL Studio Sp. z o.o.
- <http://www.fmlogistic.pl/> (27.08.2018).
- <https://polska.raben-group.com/> (24.08.2018).
- <https://www.dbschenker.com/pl-pl/> (26.08.2018).
- <https://www.dpd.com.pl/> (25.08.2018).
- <https://www.suus.com/> (28.08.2018).
- Ministerstwo Obrony Narodowej. (2008). *Decyzja nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3.07.2008 w sprawie wdrożenia systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Ministerstwo Obrony Narodowej.
- Nowakowski, T. (2011). *Niezawodność systemów logistycznych*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Sienkiewicz, P. (1994). *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
- Smyk, S. (2013). *Outsourcing logistyczny w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.

Smyk, S. (red.). 2016. *Rola zewnętrznych zasobów logistycznych w realizacji zadań logistycznych w ramach ćwiczeń dowódczo-sztabowych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej.

Zadorožny, K. (2016). *Terytorialny system zabezpieczenia logistycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej.