

**Tomasz JAŁOWIEC\***

## **NOWE OBLICZE SPEDYCJI W SIŁACH ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**

*Funkcjonowanie sił zbrojnych nierozzerwalnie związane jest z przemieszczaniem zarówno osób, jak i ładunków. Właściwe zorganizowanie tej sfery działalności armii wymaga zaangażowania znacznych, wojskowych sił i środków logistycznych. Jak pokazują doświadczenia światowe, drogą do zwiększania efektywności tych procesów jest włączenie w ich realizację specjalistycznych podmiotów gospodarczych. Takie działania podejmowane są również w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, które w 2009 roku podpisały z firmą zewnętrzną umowę na świadczenie usług celno-spedycyjnych. W artykule scharakteryzowana została współpraca SZ RP z Firmą Cargoforte w obszarze spedycji oraz dokonana próba oceny tej kooperacji we współczesnych realiach rynkowych.*

**Słowa kluczowe:** *spedycja, logistyka wojskowa, firmy spedycyjne, kontraktowanie usług, transport, outsourcing w wojsku*

### **WSTĘP**

Profesjonalizacja Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) oraz zmiany zachodzące na rynku gospodarczym wymuszają poszukiwanie nowych, efektywnych rozwiązań realizacji procesu zabezpieczenia logistycznego oddziałów i pododdziałów wojskowych. W resorcie obrony narodowej od kilku lat prowadzone są prace mające na celu zwiększenie zaangażowania podmiotów zewnętrznych w realizację zadań niezwiązanych stricte z działalnością bojową i operacyjną. Zgodnie z opracowaną w 2008 roku „Koncepcją wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza SZ RP”<sup>1</sup> następuje stopniowe przekazanie kolejnych obszarów funkcjonowania logistyki w wojsku wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym. Podejmowane w tej

---

\* ppłk dr inż. Tomasz Jałowiec – Instytut Logistyki, Wydział Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej

<sup>1</sup> Decyzja Nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontaktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. Nr 14 poz.175 z późniejszymi zmianami.

dziedzinie działania dotyczą zadań, które mogą być realizowane przez specjalistyczne podmioty zewnętrzne na wymaganym przez SZ RP poziomie przy niższych kosztach. Przykładem takich przedsięwzięć jest podpisanie w 2009 roku na okres czterech lat umowy pomiędzy Ministerstwem Obrony Narodowej (MON) a Firmą Cargoforte na obsługę celno-spedycyjną importowanego i eksportowanego uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), towarów podwójnego zastosowania, towarów niebezpiecznych, przesyłek drobnicowych i kurierskich w przewozie lądowym, morskim oraz lotniczym.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie współpracy w obszarze spedycji SZ RP z wyłonioną na drodze przetargu Firmą Cargoforte oraz próba oceny tej kooperacji we współczesnych realiach rynkowych.

## 1. SPEDYCJA – ZARYS TEORII

Działalność związaną z właściwym zorganizowaniem przemieszczania ładunków, z zastosowaniem odpowiednio dobranych środków transportu i sposobu przewozu, w wyniku czego na podstawie zawartej odpowiedniej umowy następuje przesłanie ładunków od dostawcy do odbiorcy nazywamy spedycją<sup>2</sup>. Czynności obejmujące realizację ww. zadań występują wielokrotnie w czasie trwania procesu transportowego, a ich złożoność uzależniona jest od rodzaju ładunku oraz metody jego przewozu. Do czynności realizowanych przez spedytora należy zaliczyć<sup>3</sup>:

- udzielanie instrukcji i porad w zakresie warunków przewozu, wyboru środka transportu oraz trasy przewozu przesyłek;
- opracowanie instrukcji wysyłkowej;
- przygotowanie przesyłek do przewozu, np. pakowanie, konfekcjonowanie, kontrola ilościowa, jakościowa, wagowa, znakowanie przesyłek, załadunek, wyładunek, przeładunek;
- organizowanie czynności ładunkowych, przewozowych, konwojowania, składowania i innych czynności związanych z przemieszczaniem przesyłek;
- zawieranie umów na przewóz, umów przechowywania, składowania oraz innych umów związanych z dostawą towaru lub wynikających ze zlecenia spedycyjnego oraz monitorowanie wykonywania umów przez osoby trzecie;
- sporządzanie, wystawianie i przysyłanie dokumentów przewozowych;
- zgłaszanie przesyłek do ubezpieczenia;
- aranżowanie odprawy celnej i zastępowanie zleceniodawcy w tych czynnościach na mocy udzielonego upoważnienia;
- występowanie do właściwych urzędów o pozwolenie na przewóz przesyłek bądź ich wprowadzenie na obszar celny Unii Europejskiej;
- składowanie przesyłek;
- opieka nad przesyłką w czasie przewozu, w tym informowanie zleceniodawcy o przeszkodach w jego wykonaniu;

<sup>2</sup> Por. E. Gołemska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 84.

<sup>3</sup> *Podręcznik spedytora*, pod red. D. Marciniak-Neider, J. Neidera, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2006, s. 43-44.

- podejmowanie czynności potrzebnych do uzyskania zwrotu nienależnie pobranych sum z tytułu przewoźnego, cła i innych należności związanych z przewozem przesyłki;
- podejmowanie czynności w celu zabezpieczenia praw zleceniodawcy lub osoby przez niego wskazanej względem osób trzecich, działających na zlecenie spedytora lub w inny sposób związanych z przewozem przesyłki, w szczególności poprzez sporządzenie dokumentacji szkodowej i wymaganych reklamacji;
- współpraca z drugą – w stosunku do zleceniodawcy spedytora – stroną kontraktu handlowego lub innymi osobami, pośrednikami, związanymi z dostawą towaru, w celu ustalenia jak najkorzystniejszej dla zleceniodawcy opcji dostawy;
- świadczenie innych czynności, nawet niewymienionych w zleceniu spedycyjnym, jeśli są one niezbędne do jego prawidłowego wykonania.

Współczesny wymiar spedycji wymaga od firm realizujących ten złożony proces kompleksowego podejścia oraz szybkiego reagowania na zmieniające się uwarunkowania rynkowe i gospodarcze. Tylko wyspecjalizowane podmioty wykorzystujące nowoczesne technologie i narzędzia są w stanie sprostać wysokim wymaganiom klientów zlecającym daną usługę spedycyjną.

## 2. TRANSPORT I SPEDYCJA W WOJSKU

Problematyka transportu i związanej z nim spedycji stanowi kluczowy element funkcjonowania systemu logistycznego SZ RP. Podsystem transportu i ruchu wojsk (TRiW) definiowany jako wieloszczeblowy, spójny układ sił i środków oraz całokształt przedsięwzięć organizacyjno-technicznych związanych z przewozem i ruchem wojsk, przygotowaniem i osłoną techniczną sieci transportowej, a także pracami przeładunkowymi w celu sprawnego i terminowego przemieszczania wojsk i ładunków<sup>4</sup> w ujęciu strukturalnym stanowi element systemu logistycznego SZ RP, oraz jest częścią składową systemu transportowego państwa. Założenia doktrynalne przewidują realizację ww. zadań przy wsparciu cywilnych podmiotów zewnętrznych. Pomoc ta ma istotne znaczenie w osiągnięciu pożądanej elastyczności transportu, umożliwiając realizację celów operacji wojskowych.

W SZRP za realizację zadań związanych z przemieszczeniem wojsk i ładunków w układzie narodowym, sojuszniczym i koalicyjnym odpowiadają<sup>5</sup>:

- na poziomie strategicznym – Szefostwo Transportu i Ruchu Wojsk – Centrum Koordynacji Ruchu Wojsk (STiRW-CKRW);
- na poziomie operacyjnym – komórki transportu i ruchu wojsk w dowództwach rodzajów sił zbrojnych i Dowództwie Operacyjnym SZ;
- na poziomie taktycznym – komórki transportu i ruchu wojsk w dowództwach okręgów wojskowych;

---

<sup>4</sup> *Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/4*, MON - SG WP, Warszawa 2004, s. 31.

<sup>5</sup> *Por. Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk Sił Zbrojnych RP*, MON - SG WP, Warszawa 2007, s. 15.

- na poziomie wykonawczym – specjalistyczne jednostki wojskowe oraz liniowe organy transportu i ruchu wojsk.

Do podstawowych zasad, na których oparte jest funkcjonowanie podsystemu transportu i ruchu wojsk, należy zaliczyć<sup>6</sup>:

- wspólną odpowiedzialność SZ RP i pozamilitarnych ogniw obronnych za zabezpieczenie środków transportu i infrastruktury transportowej na potrzeby operacji wojskowych;
- współpracę dowódców z organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego oraz przewoźnikami cywilnymi w wymaganym zakresie;
- koordynację działalności dowódcy operacji i władz państwowych;
- efektywność wykorzystania wojskowych oraz cywilnych środków transportowych i infrastruktury transportowej;
- bezpieczeństwo wymiany informacji pomiędzy władzami wojskowymi i cywilnymi oraz innymi państwami biorącymi udział w operacji wielonarodowej.

Zwiększenie zaangażowania SZ RP w operacjach prowadzonych poza granicami kraju oraz wprowadzenie do ich wyposażenia nowoczesnych typów uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) wymusiło konieczność nowego podejścia do organizacji tej sfery działalności armii. Współcześnie w Wojsku Polskim, tak jak ma to miejsce w czołowych armiach NATO, realizacja szeregu zadań transportowo-spedycyjnych realizowana jest we współdziałaniu z zewnętrznymi podmiotami gospodarczymi.

### **3. KONTRAKTOWANIE USŁUG LOGISTYCZNYCH DLA SZ RP**

Wprowadzanie systemu kontraktowania usług dla SZ RP rozpoczęło powołanie przez Ministra Obrony Narodowej w 2007 roku<sup>7</sup> zespołu do spraw wdrożenia systemu kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi. W wyniku prac zespołu, w którego skład wchodził przedstawiciele 13 instytucji i dowództw, opracowana została „Koncepcja wdrażania w resorcie Obrony Narodowej systemu kontraktowania usług poza SZ RP” oraz „Harmonogram wdrożenia koncepcji wdrażania systemu kontraktowania usług poza SZ RP”. Wymienione dokumenty zostały zawarte w Decyzji Ministra Obrony Narodowej Nr 318/MON z dnia 3 lipca 2008 r.<sup>8</sup>, która z dniem 1 lipca 2008 r. wprowadziła formalnie system kontraktowania usług.

Zgodnie z przyjętym w Decyzji 318/MON „Harmonogramie...” wprowadzenie systemu kontraktowania usług podzielone zostało na dwa etapy. Etap I, obejmujący lata 2008-2012, przewiduje stopniowe przekazywanie zadań w następujących obszarach<sup>9</sup>:

- służb materiałowych;
- techniki wojskowej;

---

<sup>6</sup> Por. Tamże, s. 16.

<sup>7</sup> Decyzja MON nr 258/MON z 5 czerwca 2007 roku w sprawie powołania międzyresortowego Zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. Nr 94 poz. 426.

<sup>8</sup> Decyzja Nr 318/MON..., op. cit.

<sup>9</sup> Tamże.

- infrastruktury;
- transportu;
- ochrony;
- służby zdrowia;
- usług prawnych.

W etapie II, lata 2013 – 2018, planowane jest dalsze rozszerzanie kontraktowania usług poza siłami zbrojnymi w obszarach<sup>10</sup>:

- służb materiałowych;
- służb technicznych;
- usług administracyjnych.

Zgodnie z założeniami jednym z obszarów zakwalifikowanych do przekazania podmiotom zewnętrznym są wybrane zagadnienia związane z transportem. Dotychczas, na podstawie wypracowanych założeń w SZ RP, podjęte już zostały działania mające na celu kontraktowanie niezbędnych usług transportowych w odniesieniu do poszczególnych gałęzi transportu. Kontraktowanie transportu kolejowego zrealizowano na przykład poprzez podpisanie porozumienia pomiędzy Prezesem PKP CARGO S.A. i Szeffem Inspektoratu Wsparcia Sił Zbrojnych (IWspSZ)<sup>11</sup>. Strategiczny transport lotniczy i morski realizowany jest natomiast w ramach wielonarodowych programów NATO i UE. Ponadto STiRW-CKRW opracowuje umowy ramowe na przewóz ludzi i sprzętu poszczególnymi rodzajami transportu, które zostają podpisane z podmiotami gospodarczymi wyłonionymi w trybie zamówień publicznych.

W nurt przekazywania do realizacji firmom spoza wojska obszarów niezwiązanych z działalnością bojową i operacyjną wpisuje się zawarcie w 2008 roku kontraktu pomiędzy MON a Spółką Cargoforte na świadczenie usług związanych z działalnością celno-spedycyjną.

#### **4. CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁPRACY SZ RP Z FIRMA CARGOFORTE**

Podpisanie umowy pomiędzy MON i Cargoforte w dniu 31.12.2008 r. zakończyło długotrwały i złożony proces wyboru, na drodze przetargu, partnera zewnętrznego odpowiedzialnego za świadczenie usług celno-spedycyjnych na rzecz SZ RP w latach 2009-2012.

Zgodnie z zapisami umowy obowiązującej od 2 stycznia 2009 r., na podstawie zleceń składanych przez:

- Departament Zaopatrywania MON;
- 31. Bazę Lotnictwa Taktycznego w Poznaniu-Krzesinach;
- 32. Bazę Lotnictwa Taktycznego w Łasku;
- 33. Bazę Lotniczą w Powidzu,

---

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Porozumienie w sprawie zasad realizacji i sposobu rozliczeń finansowych za usługi przewozowe świadczone przez PKP CARGO S.A. na rzecz jednostek organizacyjnych resortu Obrony Narodowej z dnia 16 listopada 2007 r. z późniejszymi uaktualnieniami.

Cargoforte przejęło odpowiedzialność za obsługę celno-spedycyjną importowanego i eksportowanego uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), towarów podwójnego zastosowania, towarów niebezpiecznych, przesyłek drobnicowych i kurierskich w przewozie lądowym, morskim oraz lotniczym.

Zasady współpracy pomiędzy SZ RP a Cargoforte oraz metody realizacji zadań zostały zawarte w opracowanym dokumencie SOP (Standardowe Procedury Operacyjne - Standard Operating Procedure). Zawiera on szczegółowe zapisy:

- realizacji zleceń spedycyjnych;
- obsługi celnej;
- składania i rozpatrywania reklamacji;
- fakturowania;
- kompletowania dokumentacji przekazywanej do MON po zrealizowaniu zleczonej usługi;
- dane kontaktowe po stronie MON i Cargoforte.

W przygotowaniu i opracowaniu ww. dokumentu wykorzystane zostały doświadczenia koncernu UTi Worldwide Company, do którego należy Cargoforte. W ramach koncernu funkcjonuje specjalistyczna komórka UTi Worldwide Company, tj. UTi/SLI Tacisa, zajmująca się kompleksową obsługą przesyłek militarnych na całym świecie, organizując również wysyłki do/z rejonów konfliktów, w których uczestniczy NATO bądź ONZ, np.: Afganistan, Irak, Czad.

Kilkunastoletnie doświadczenie Firmy Cargoforte, która świadcząc usługi transportu lotniczego, morskiego i samochodowego, magazynowania, spedycji drobnicowej oraz dystrybucji paczek i palet, a także zapewniając pełną obsługę celną, zarządza całym łańcuchem dostaw dla klientów, pozwala na kompleksową realizację zadań zleczanych przez stronę wojskową. W ramach współpracy podmiot zewnętrzny oferuje wykorzystanie swojego potencjału, który obejmuje:

- 6 oddziałów w Polsce;
- 20 000 m<sup>2</sup> na terenie Warszawy i 5 700 m<sup>2</sup> w innych lokalizacjach powierzchni magazynowych;
- własne składy i magazyny celne;
- „miejsce uznane” na terenie oddziału w Warszawie, w którym urzędnik celny pomaga w realizacji formalności celnych,
- zarządzanie jakością zgodnie z normą PN-EN ISO 9001-2001 z zachowaniem kryteriów Wewnętrznego Systemu Kontroli.

Na rysunku 1. przedstawiono rozmieszczenie oddziałów Cargoforte w Polsce.

Do obsługi przesyłek realizowanych w ramach podpisanej umowy wykorzystywana jest opracowana dla UTi platforma informatyczna SILO – Sistema de Informacion Logistico y de Operaciones. Posiada ona rozbudowany system zabezpieczeń chroniący przed dostępem osób nieupoważnionych. Na rysunku 2 przedstawiono panel główny platformy SILO.



Rys. 1. Rozmieszczenie oddziałów Cargoforte w Polsce – stan na marzec 2010

Źródło: Opracowanie własne

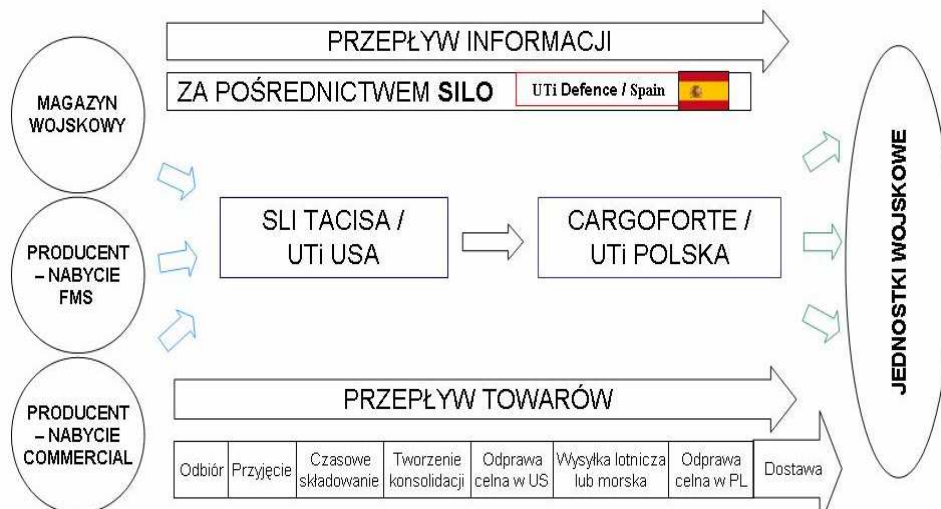


Rys. 2. Panel główny platformy SILO

Źródło: [online]. [dostęp: 15.03.2010]. Dostępny w Internecie:  
<http://silo.sli.es/portalsilo/default.asp?Idioma=ENG>.

W ramach platformy SILO aplikacja SILO USA FMS & COMMERCIAL dedykowana jest do obsługi ruchu towarów z/do USA nabywanych przez rządy innych państw zarówno w ramach rządowego programu FMS - Foreign Military Sales, jak i w drodze zakupu handlowego - commercial acquisition. Program FMS dotyczy nabywania za pośrednictwem programu rządowego zakupów od jednego nabywcy (one stop shop) przy wsparciu i doradztwie ze strony wojska i agencji rządowych USA. Współpraca to odbywa się przy relatywnie niższych cenach wynikających z faktu, że rząd USA w ramach FMS nie nalicza swojej prowizji za pośrednictwo, a uzyskuje ceny hurtowe u producentów. Kluczowe znaczenie dotyczy możliwości realizacji przedsięwzięć w ramach FMS, które dostępne są tylko dla zaufanych partnerów USA, państw i organizacji, np. NATO. Drugie rozwiązanie tj. military commercial acquisitions dotyczy standardowego nabycia bezpośrednio na rynku: od producentów, usługodawców, ewentual-

nie pośredników nierządowych. Opcja ta dostępna jest dla wszystkich nabywców, wobec których USA nie stosuje ograniczeń w sprzedaży technologii obronnych. Istnieje możliwość wyboru dostawcy i bezpośredniego negocjowania z nim warunków sprzedaży, ale obowiązują relatywnie wyższe ceny. Przepływy informacji i towarów dla nowo zakupionych towarów przedstawione zostały na rysunku 3.



Rys. 3. Przepływu informacji i towarów dla nowo zakupionych towarów

*Źródło: Materiały Cargoforte*

Realizacja współpracy pomiędzy stronami, przy współudziale Cargoforte, z wykorzystaniem systemu SILO zapewnia podgląd bieżącego stanu i historii przesyłek. Pozwala również na tworzenie oraz wysyłanie raportów o niezgodnościach w przesyłkach względem zamówień. Każda osoba, która została upoważniona do dostępu do SILO ma przypisany indywidualny login i hasło. W celu zwiększenia przejrzystości zawartych przesyłek wprowadzony jest ich podział na 3 kategorie, dla: Wojsk Lądowych, Marynarki Wojennej i Sił Powietrznych. Dzięki temu personel obsługujący przesyłki dla jednego rodzaju sił zbrojnych nie musi widzieć przesyłek dla innego, co wpływa na przejrzystość informacji.

Wykorzystanie w realizacji zadań celno-spedycyjnych świadczonych na rzecz SZ RP rozwiązań wypracowanych i doskonalonych przez UTi/SLI Tacisa pozwoliło na zwiększenie efektywności systemu. Wykorzystanie doświadczenia i kontaktów partnera zewnętrznego pozwoliło odciążyć stronę wojskową od zadań zabezpieczających, a skoncentrować się na zadaniach szkoleniowo-operacyjnych.

Do sztandarowych przykładów spedycji realizowanych przez analizowaną Firmę Cargoforte na rzecz naszych sił zbrojnych należy:

- dostawa transportem drogowym pojazdów ciężarowych z Bundeswehry;
- dostawa drogą morską i lądową pojazdów z USA;
- wysyłka statkiem czarterowym materiałów niebezpiecznych do USA;
- odprawa celna samolotów C-130 Hercules.

O wartości wdrożonych rozwiązań świadczy dokładność i terminowość realizacji zadań w zakresie objętym umową.



## WNIOSKI

Podsumowując prowadzone rozważania, można wysunąć następujące wnioski:

1. Idea włączania specjalistycznych firm zewnętrznych w obszar logistyki SZ RP jest słuszna i przynosi wymierne efekty organizacyjne i ekonomiczne.
2. Realizacja zadań celno-spedycyjnych przez firmę zewnętrzną przyczynia się do rozwoju tego obszaru działalności armii.
3. Dokonanie właściwego wyboru potencjalnego kontrahenta jest przedsięwzięciem złożonym i długotrwałym, warunkującym powodzenie koncepcji włączenia podmiotów zewnętrznych w system logistyczny SZ RP.
4. Renoma, doświadczenie i pozycja firmy na rynku jest gwarantem niezawodności i wysokiej jakości świadczonych usług.
5. Warunkiem powodzenia kooperacji z podmiotami cywilnymi jest precyzyjne zdefiniowanie wymagań i oczekiwań oraz monitorowanie przebiegu realizowanych zadań.
6. Specyfika realizacji zadań na rzecz środowiska militarnego wymaga opracowania i wdrożenia nowoczesnych rozwiązań możliwych do wykorzystania w sytuacjach kryzysowych.

Działalność celno-spedycyjna w wojsku to obszar, który obecnie podlega transformacji zmierzającej do przeniesienia środka ciężkości realizacji zadań na firmy zewnętrzne. Doświadczenia i wnioski wypracowane na podstawie dotychczasowej współpracy należy wykorzystać w opracowaniu docelowego systemu świadczenia usług na rzecz SZ RP, który, jak pokazują rozwiązania światowe, nie powinien angażować sił i środków wojskowych, ale wykorzystywać jak najszerzej potencjał specjalistycznych podmiotów gospodarczych. Przyszłość leży w coraz szerszym wykorzystaniu potencjału podmiotów cywilnych na rzecz sił zbrojnych.

## LITERATURA

- [1]Decyzja MON nr 258/MON z 5 czerwca 2007 roku w sprawie powołania międzyresortowego Zespołu do spraw wdrażania systemu kontraktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. Nr 94 poz. 426.
- [2]Decyzja Nr 318/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 3 lipca 2008 r. w sprawie wdrożenia systemu kontaktowania usług poza Siłami Zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. Nr 14 poz.175 z późniejszymi zmianami.
- [3]*Doktryna Logistyczna Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/4*, MON - SG WP, Warszawa 2004.
- [4]*Doktryna Transportu i Ruchu Wojsk Sił Zbrojnych RP*, MON - SG WP, Warszawa 2007.
- [5]E. Gołębska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C. H. Beck, Warszawa 2009.
- [6]*Podręcznik spedytora*, pod red. D. Marciniak-Neider, J. Neidera, Polska Izba Spedycji i Logistyki, Gdynia 2006.
- [7]Porozumienie w sprawie zasad realizacji i sposobu rozliczeń finansowych za usługi przewozowe świadczone przez PKP CARGO S.A. na rzecz jednostek organizacyjnych resortu Obrony Narodowej z dnia 16 listopada 2007 r. z późniejszymi uaktualnieniami.

[8] [online]. [dostęp: 15.03.2010]. Dostępny w Internecie: <http://silo.sli.es/portalsilo/default.asp?Idioma=ENG>

## NEW FACE OF FORWARDING IN POLISH ARMED FORCES

### Summary

*The functioning of armed forces is inseparably connected with transfers of both personnel and cargo. To properly organise this sphere of the armed forces' activity requires committing substantial military logistic human resources and assets. International experience indicates that one way to improve efficiency of those processes is to engage specialised economic operators.*

*The article describes co-operation between the Polish Armed Forces and a civilian company Cargoforte in the field of forwarding. In addition, the author attempts to evaluate this co-operation with respect to current market realities.*

**Key words:** *forwarding, military logistics, forwarding companies, contracting in services, transport, outsourcing in the military*

*Artykuł recenzował: prof. dr hab. Jerzy PŁACZEK*