

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tilen Globokar

Outsourcing v vojaški logistiki:

primer programa LOGCAP

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tilen Globokar

Mentor: doc. dr. Vladimir Prebilič

Outsourcing v vojaški logistiki:

primer programa LOGCAP

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Hvala vsem in vsakemu posebej...

...sami veste, kdo ste!

OUTSOURCING V VOJAŠKI LOGISTIKI: PRIMER PROGRAMA LOGCAP

Vojaška logistika ima brez dvoma zelo velik pomen pri delovanju oboroženih sil. Učinkovito izvajanje logističnih nalog je pogoj za učinkovito delovanje celotnih oboroženih sil. Razvoj sodobnih oboroženih sil gre v smeri njihovega zmanjšanja in čedalje večje specializacije v svojih ključnih dejavnostih – vodenje oboroženih spopadov in vojn. Pri tem pa opuščajo neključne dejavnosti oz. jih prenesejo na zunanje izvajalce. Med te dejavnosti spada tudi vojaška logistika, ki se v velikem obsegu prenaša na zunanje izvajalce – outsourcing. Uporaba zunanjih virov je tudi na področju vojaške logistike – tako kot na civilno-ekonomskem področju – vse bolj pogost način zniževanja stroškov. Čedalje večje število zasebnih vojaških podjetij, ki izvajajo logistične storitve, je v ameriški vojski privedlo do uvedbe programa LOGCAP. Preko tega programa se podeljuje izključno pravico za zagotavljanje logistične podpore enemu izvajalcu, ki prevzame vso odgovornost za izvedbo pogodbenih nalog. Zaradi narave pogodb je potreben ustrezen in učinkovit nadzor nad njihovim izvajanjem in porabljenimi sredstvi. Zagotavljanje učinkovitega nadzora pa najbolj omejuje nadaljnjo širitev outsourcing-a na druga področja v oboroženih silah.

Ključne besede: logistika, vojaška logistika, outsourcing, oborožene sile

OUTSOURCING IN MILITARY LOGISTICS: EXAMPLE OF LOGCAP PROGRAM

Military logistics is very significant in armed forces. Effective execution of its tasks is prerequisite for effective operation of armed forces as a whole. The evolution in modern armed forces goes in minimizing its total quantity and achieving greater specialization of its core activities – to wage armed conflicts and wars. Non-core activities are abandoned or in most cases contracted out to private sector. Among these non-core activities is also military logistics which is in large scale contracted out – outsourcing. Growing number of private military companies in US Army that provide logistics support has led to development of LOGCAP program. Through this program exclusive right is given to single contractor that takes over full responsibility for execution of tasks in the contract. Because the nature of these contracts it is very important that the control is adequate and effective. Implementation of effective control over outsourcing represents the largest obstacle in its extension to other parts of armed forces.

Key words: logistics, military logistics, outsourcing, armed forces

KAZALO

1	UVOD	7
2	METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR	8
2.1	CILJ PREUČEVANJA	8
2.2	OPREDELITEV PREDMETA PREUČEVANJA.....	8
2.3	HIPOTEZI.....	8
2.4	METODOLOGIJA.....	9
3	TEMELJNI POJMI	10
3.1	LOGISTIKA.....	10
3.2	VOJAŠKA LOGISTIKA	11
3.3	OUTSOURCING	12
4	LOGISTIKA	13
4.1	POSLOVNA LOGISTIKA	14
4.1.1	Naloge poslovne logistike	15
4.1.2	Elementi poslovne logistike	16
4.2	OUTSOURCING NA CIVILNO-EKONOMSKEM PODROČJU	18
4.2.1	Razlogi za outsourcing	19
4.2.2	Javno-zasebno partnerstvo	20
4.2.3	Prednosti in slabosti outsourcing-a	21
5	VOJAŠKA LOGISTIKA	23
5.1	LOGISTIKA KOT DEJAVNOST	23
5.2	NAČELA VOJAŠKE LOGISTIKE	25
5.3	DEJAVNOSTI LOGISTIKE IN DEJAVNIKI LOGISTIKE	26
5.4	OUTSOURCING IN VOJAŠKA LOGISTIKA	28
5.4.1	Razlogi za uporabo pogodbenikov	29
5.4.2	Problemi uporabe ogodbenikov	31
5.4.3	Problemi upravljanja s pogodbeniki.....	31
5.4.4	Pravni problemi s pogodbeniki	32
5.5	ZASEBNA VOJAŠKA PODJETJA (Private Military Companies)	33
5.6	PRIMERJAVA POSLOVNE IN VOJAŠKE LOGISTIKE	35
5.7	PRIMERJAVA OUTSOURCINGA NA CIVILNO-EKONOMSKEM PODROČJU IN PODROČJU VOJAŠKE LOGISTIKE	37
6	LOGCAP (Logistics Civil Augmentation Program)	39
6.1	FINANCIRANJE LOGCAP-A	41
6.2	POGODBE S POVRAČILOM STROŠKOV	41
6.3	NADZORNA TELESA.....	42
6.3.1	Nadzor nad pogodbo	43
6.4	OCENA PROGRAMA LOGCAP	44
7	DYNCORP INTERNATIONAL	47
7.1	PREDSTAVITEV	47
7.2	ZGODOVINA	47
7.3	DEJAVNOSTI	48

7.3.1	Vzdrževanje letalstva	48
7.3.2	Logistična podpora	48
7.3.3	Varnovanje	48
7.3.4	Upravljanje infrastrukture	49
7.4	SODELOVANJE Z VLADO	49
8	KELLOGG, BROWN AND ROOT	50
8.1	PREDSTAVITEV	50
8.2	ZGODOVINA	50
8.3	DEJAVNOSTI	51
8.3.1	Vladno sodelovanje in infrastruktura	51
8.3.2	Nafta in plin	51
8.3.3	Tehnologija	52
8.3.4	Gradbene in industrijske storitve	52
8.4	SODELOVANJE Z VLADO	52
8.5	DYNCORP – KBR	53
9	ZAKLJUČEK	56
9.1	VERIFIKACIJA HIPOTEZ	56
9.2	SKLEP	57
10	LITERATURA	59

1 UVOD

Logistika je prisotna na vseh področjih človekovega delovanja. Potreba po učinkovitem usklajevanju aktivnosti se pojavlja povsod. Še posebej pomembno pa to postane, ko se ljudje začnejo zbirati v večjih skupinah in organizacijah. Z velikostjo in kompleksnostjo organizacije se večja tudi potreba po usklajenem delovanju znotraj in zunaj nje. Tu svoje delo najde logistika. Od njenega uspešnega delovanja je odvisno uspešno delovanje celotne skupine ali organizacije. Cilj logistike je uskladiti, poenostaviti in poceniti delovanje. V gospodarstvu je ravno logistika eno od področji, kjer se lahko prihrani veliko stroškov. Mnogo organizacij išče strokovne sodelavce (posameznike in druga podjetja), ki bi pomagali urediti njihov logistični proces. Uveljavila so se podjetja, ki so specializirala na tem področju in nudijo širok spekter logističnih storitev. S tem se je razvil outsourcing, kjer gre za prenos aktivnosti na zunanje izvajalce.

Logistika ima posebno mesto v oboroženih silah. Od uspešnega delovanja logističnega sistema je odvisen končni uspeh v bitkah in vojnah. Znan je primer nemške vojske na ruskem bojišču med drugo svetovno vojno, kjer je bilo slabo delovanje logističnega sistema eden glavnih vzrokov za poraz. 'Usoda' vojaške logistike je takšna, da je ob uspešnem izvajanju svojih nalog nevidna, čim začne pešati, pa hitro postane glavni krivec za poraz. Zaradi svoje vloge v oboroženih silah je pomembno, da vojaška logistika deluje najbolje kakor lahko v danih razmerah. Velikokrat je prepuščena svoji iznajdljivosti in fleksibilnosti. Zato se v vojaški logistiki – tako kot v gospodarski – stalno išče načine kako izboljšati zagotovitev ustrezne logistične oskrbe. Pri doseganju tega cilja je potrebno upoštevati trend, ki vodi v manjše, a učinkovitejše in bolj specializirane oborožene sile. Vojske širom po svetu se osredotočajo na svoje ključne naloge. S tem pa zmanjkuje sredstev in osebja za neključne naloge, med katere spada tudi logistika. Vzporedno s tem trendom pa je mogoče zaznati tudi čedalje večje poseganje po storitvah zasebnih vojaških podjetij – še posebej po tistih, ki zagotavljajo logistično podporo. Na tem področju se outsourcing vse bolj uveljavlja. Na prvi pogled se zdi to odlična rešitev. A preden pride do odločitve za outsourcing, je potrebno pretehtati vse pozitivne in negativne vplive, ki jih prinese s seboj. V ameriški vojski imajo na tem področju največ izkušenj. Zato bom na primeru njihovega programa LOGCAP predstavil značilnosti, prednosti in slabosti uporabe outsourcinga v vojaški logistiki.

2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 CILJ PREUČEVANJA

Cilj preučevanja v diplomski nalogi je predstaviti proces outsourcinga v vojaški logistiki. Osredotočil sem se na prednosti in slabosti, ki jih prinaša oboroženim silam, ki se za outsourcing odločijo. Preko predstavitve programa LOGCAP in podjetij KBR in DynCorp bom skušal pokazati, koliko je razširjena njegova uporaba in kakšen je vpliv programa LOGCAP na stroške povezane z zagotavljanjem logistične oskrbe. Logistiko in outsourcing bom predstavil na civilno-ekonomskem in na vojaškem področju.

2.2 OPREDELITEV PREDMETA PREUČEVANJA

Iskanje vedno novih načinov za zniževanje stroškov je spodbudilo tudi razvoj logistike. Mnoga podjetja so se specializirala v izvajanju logističnih storitev ter s tem ustvarila pogoje za razvoj outsourcinga. Enak trend se pojavlja v oboroženih silah. Čedalje pogosteje se zatekajo k outsourcing-u predvsem zaradi zniževanja strokov in višanja kakovosti logističnih storitev. Uporaba outsourcinga v vojaški logistiki pa predstavlja večje tveganje za vse akterje, kot v gospodarstvu. Zato je potrebno natančno preučiti prednosti in slabosti, ki jih outsourcing prinaša ter predvideti in oceniti, kakšna tveganja prinaša uporaba zunanjih izvajalcev.

2.3 HIPOTEZI

Pri preučevanju problematike sem si postavil naslednji hipotezi:

1. Outsourcing v ameriški vojski zavzema nepogrešljivo mesto v vojaški logistiki in je pomembno vpleten v delovanje oboroženih sil.
2. Outsourcing na civilno-ekonomskem in vojaškem področju omogoča zniževanje stroškov in boljšo kvaliteto storitev.

2.4 METODOLOGIJA

Pri pisanju diplomske naloge sem si pomagal različnimi metodami. Te so:

- **metoda zbiranja virov**, ki je osnova za učinkovito uporabo vseh nadaljnjih metod;
- **metoda analize in interpretacije sekundarnih virov**. S to metodo sem analiziral in predelal pridobljene vire (knjige, članke, zbornike, raziskovalna dela), ki so tako v tiskani kot elektronski obliki;
- **metoda zgodovinske analize**, ki sem jo uporabil pri pregledu in predstavitvi zgodovinskega razvoja logistike;
- **deskriptivna metoda**, s katero sem opisal pojme in si z njo pomagal pri raziskovanju hipotez.

3 TEMELJNI POJMI

3.1 LOGISTIKA

Logistika je samostojna veda, ki preučuje logistične sisteme, opisuje, razlaga in oblikuje logistične procese z vidika celotnega gospodarstva. Izraz logistika pomeni fizični tok materiala in proizvodov ter informacij od dobavitelja surovin prek proizvajalca in trgovca do končnega uporabnika. Njeno bistvo je v tem, da omogoči po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času prilagojen dovoz stvari, ki so potrebne za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošnih procesov. Pomen logistike je v zadovoljevanju potreb organizacije po premagovanju prostorskih in premostitvi časovnih razlik med viri materiala in proizvodnim podsistemom organizacije, od tod pa do točke želene dostave proizvodov (Knez in drugi 2007, 114-115).

Christopher definira logistiko kot proces strateškega upravljanja nabave, premikanja in hranjenja materiala, delov in končnih dobrin skozi celotno organizacijo in njene marketinške kanale na takšen način, da se tako sedanja kot prihodnja dobičkonosnost poveča preko stroškovno učinkovitih izvršitev naročil (Christopher 1998, 4).

Logistika se glede na dejavnost deli na transportno, skladiščno, špedicijsko, distribucijsko, nabavno, itd.; glede na področje uporabe na vojaško, poslovno, industrijsko, marketinško, tehniško, itd; ter glede na področje opazovanja na mikrologistiko, makrologistiko, metalogistiko, interorganizacijsko, itd. (Knez in drugi 2007, 114).

Glede na področje opazovanja bi izpostavil dva vidika. Prvi je makrologistični, ki obravnava logistične procese z vidika celotnega gospodarstva. Drugi vidik pa je mikrologistični in je veščina vodenja vseh aktivnosti, ki pospešujejo premikanje materiala od izvora do končnega uporabnika (Ogorelc 1991, 16).

Temeljna cilja logistike sta zniževanje stroškov in izboljšanje servisiranja odjemalcev. Iz temeljnih ciljev pa izhajajo ostali cilji logistike, ki so: znižanje stroškov logistike; izboljšanje kakovosti logistike; varstvo okolja, transporta in čim boljša izraba prostora; ter humanizacija dela. Cilj logističnega sistema je tako optimizirana preskrba proizvodnje in optimizirana dobava naročenih dobrin končnim uporabnikom (Logožar 2004, 59).

Iz naštetih definicij lahko povzamem, da je logistika proces oz. dejavnost, ki se ukvarja z zagotavljanjem materiala na določenem mestu v določenem času in s čim manjšimi stroški. Cilj sodobne logistike je zmanjšanje stroškov in pospešitev proizvodnega procesa.

3.2 VOJAŠKA LOGISTIKA

Za razumevanje termina vojaška logistika je potrebno razlikovati med pojmom logistika in oskrba, ki se na prvi pogled zdita sopomenki. Toda pojma si nista enakovredna, saj se oskrba nanaša na taktično raven in se neposredno navezuje na aktivnosti na bojišču oziroma na aktivnosti na najnižji ravni delovanja oboroženih sil. Njena osnovna naloge je dostava potrebnih količin in vrst vojaškega materiala vojakom neposredno na bojišče ali čim bližje bojišču. (Prebilič 2006, 9)

Osnova vojaške logistike je preračunavanje oz. načrtovanje potreb, zmogljivosti, sredstev in metod, da se pri oskrbi premagujejo ovire v prostoru, količini in času. Pri opredelitvi pojma logistika je potrebno paziti, da je ne zamenjamo z oskrbo. Oskrba je dejavnost oziroma aktivnost, ki se nanaša na najnižjo organizacijsko obliko v obrambno-vojaških strukturah – na povsem taktično raven. Na to opozarja Vojaški slovar in oskrbo daje v podrejeni položaj vojaški logistiki (Vojaški slovar 2002, 299).

Po Peppersu je vojaška logistika poseben sistem, ki ustvari in vzdržuje vojaško-obrambne sposobnosti oboroženih sil. Iz te definicije sledi, da je logistika kontinuiran proces, katerega delovanje mora biti neprekinjeno (Peppers v Prebilič 2006, 32). Dictionary of Military Terms definira vojaško logistiko kot tisti aspekt vojaških dejavnosti, ki zagotavlja organiziranje in podporo oboroženim silam, da bi bile te čim bolj učinkovite in uspešne v mirnodobnih in vojnih operacijah. Pri tem obsega logistika naslednje dejavnosti: oskrbovanje, opremljanje, transport, vzdrževanje, gradnja in upravljanje z vojaškimi sredstvi ter zagotavljanje števila, premikov in evakuacije vojaškega osebja (Dupuy 1986, 139).

Eccels definira logistiko kot most med nacionalno ekonomijo (gospodarstvom) in oboroženimi silami. S tem zavzema mesto vodenja vojaške ekonomije v celotnem pomenu besede. Gospodarske zmožnosti in spodobnosti države omejujejo razvoj njenih oboroženih sil. Prav tako logistične zmožnosti omejujejo obseg sil, ki lahko sodelujejo v bojnih operacijah. Vplivi logistike so omejeni na posamezne strateške načrte in specifične taktične operacije (Eccles v Prebilič 2006, 34).

Vojaška logistika je dejavnost, ki skrbi, da lahko oborožene sile nemoteno opravljajo svojo osnovno nalogo – vodenje oboroženega boja. Obsega oskrbo z osnovnimi življenjskimi in vojaškimi sredstvi, opremljanje, transport, vzdrževanje opreme, gradnjo objektov in infrastrukture.

3.3 OUTSOURCING

Outsourcing je prenos dejavnosti ali storitev zunanjim izvajalcem. Ta prenos se opravi s pogodbo, v kateri so določeni pogoji o funkcionalnosti, stroških, kakovosti in časovnih rokih za izvajanje prenešenih dejavnosti ali storitev (Chorafas 2003, 5).

Loh in Venkatraman pravita, da je outsourcing pomemben prispevek zunanjih izvajalcev pri opravljanju posameznih dejavnosti v organizaciji (Mol 2007, 3). Linder trdi, da je outsourcing najem ali nabava storitev, ki jih organizacija v normalnih pogojih zagotavlja sama (Mol 2007, 3). Friedberg in Yarberry pravita, da je outsourcing prenos notranjih dejavnosti in storitev na zunanjega dobavitelja (Mol 2007, 3).

Johnson poda definicijo, ki zaokroži zgoraj naštetе. Outsourcing je prenos dejavnosti, v katerih organizacija ni najboljša, na zunanje izvajalce. Prenese tiste dejavnosti in storitve, ki niso ključne in ne ustvarjajo konkurenčne prednosti pred ostalimi podjetji. Prenesejo se dejavnosti, ki jih lahko zunanji izvajalci bolje, hitreje in ceneje izvedejo, ključne aktivnosti pa obdrži pod svojim okriljem. Tako gre pravzaprav za prenos aktivnosti, ki jih je podjetje sicer samo sposobno izvajati, a zaradi pomanjkanja časa, sredstev in specializiranosti, te aktivnosti prenese na zunanje izvajalce (Johnson 2000, 8).

Knez, Kramar in Rosi pravijo, da je outsourcing izločanje storitev, ki organizaciji ne prinašajo znatne dodane vrednosti in je zato bolje, da jih oddajo komu, ki je na tem področju boljši in cenejši. Outsourcing omogoča, da organizacija postane bolj prilagodljiva in se lahko bolj osredotoči na svoj lasten proces in ključne aktivnosti, ki organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost pred drugimi organizacijami (Kramberger 2007, 142).

Outsourcing je izločanje ali prenos aktivnosti v katerih organizacija ni najboljša na zunanje izvajalce, ki jih lahko bolje opravljajo. Z outsourcingom se organizacija lahko osredotoči na svoje ključne aktivnosti, po katerih se razlikuje od drugih.

Izraz outsourcing slovenski strokovnjaki prevajajo različno. V strokovni literaturi se pojavljajo izrazi, kot so zunanje izvajanje dejavnosti, uporaba zunanjih virov, najem storitev, oddajanje del, zunanja oskrba. Najpogosteje se uporablja tuj izraz ali pa zunanja oskrba. Sam

bom v diplomskem delu uporabljal tuj izraz, ker lahko z uporabo izraza zunanja oskrba pride do zamenjave s 'klasično' oskrbo, ki je na vojaškem področju podrejena logistiki.

4 LOGISTIKA

Pojem logistika se je najprej uveljavil na vojaškem področju. Prva znana uporaba sega v obdobje Ludvika XIV. v 17. stoletju, ko so v francoski armadi uvedli položaj 'Maréchal General des Logis'. Nosilec tega položaja je bil odgovoren za oskrbo, načrtovanje poti, oskrbo z vojaškim materialom ter vodenjem transporta. V znanstvene kroge pa je logistiko prvi postavil Antoine Henri Jomini, ki jo je postavil ob bok strategiji in taktiki. Proti koncu 19. stoletja je po zaslugi ameriških teoretikov dobivala čedalje večji pomen kot sistem za podporo oboroženim silam. Po drugi svetovni vojni pa se je utrdila kot nepogrešljiv in sestavni del oboroženih sil. V času po drugi svetovni vojni se je logistika začela razvijati tudi na ekonomskem področju. Teoretiki so prišli do spoznanja, da obstajajo določene podobnosti med vojaško logistiko in logističnimi problemi v ekonomskem okolju. Tako se je začela vzporedno z vojaško razvijati tudi logistika v civilnem okolju (Ogorelc 1991, 13-15). V grobem je šel njen razvoj skozi tri obdobja:

- obdobje pred letom 1950; zanj je značilno, da distribucijski sistemi niso bili načrtovani, transport dobrin so izvajali proizvajalci sami, brez posrednikov.
- obdobje med letoma 1950 in 1970; zanj je značilno, začel se je razvoj notranje logistike in proizvajalci so začeli spoznavati prednosti dobro urejenega logističnega sistema.
- obdobje po letu 1970; načela logistike so bila že uveljavljena in podjetja so se začela odločati, da vključijo logistiko v svojo organizacijsko strukturo (Rushton in Oxley 1989, 7).
- sam bi še dodal obdobje po letu 1990, ko se je razširil in čedalje bolj uveljavil outsourcing.

Logistika je samostojna veda, ki proučuje logistične sisteme, opisuje, razlaga in oblikuje logistične procese z vidika celotnega gospodarstva. Izraz logistika pomeni fizični tok materiala in proizvodov ter informacij od dobavitelja surovin prek proizvajalca in trgovca do

končnega uporabnika. Njeno bistvo je v tem, da omogoči po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času prilagojen dovoz stvari, kot so potrebne za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošnih procesov. Pomen logistike je v zadovoljevanju potreb organizacije po premagovanju prostorskih in premoščanju časovnih razlik med viri materiala in proizvodnim podsistemom organizacije, od tod pa do točke želene dostave proizvodov (Knez in drugi 2007, 114-115).

Logistika se glede na dejavnost deli na transportno, skladiščno, špedicijsko, distribucijsko, nabavno, itd.; glede na področje uporabe na vojaško, poslovno, industrijsko, marketinško, tehniško, itd; ter glede na področje opazovanja na mikrologistiko, metalogistiko, makrologistiko, interorganizacijsko, itd. (Knez in drugi 2007, 114).

Glede na področje opazovanja bi izpostavil dva vidika. Prvi je makrologistični vidik, ki obravnava logistične procese z vidika celotnega gospodarstva. Drugi vidik, za moje delo bolj pomemben, vidik pa je mikrologistični oz. poslovna logistika, ki je večšina vodenja vseh aktivnosti, ki pospešujejo premikanje materiala od izvora do končnega uporabnika (Ogorelc 1991, 16).

Temeljna cilja logistike sta zniževanje stroškov in izboljšanje servisiranja odjemalcev. Iz temeljnih ciljev pa izhajajo ostali cilji logistike, ki so: znižanje stroškov logistike; izboljšanje kakovosti logistike (krajši čas); varstvo okolja – izbira ustrezne embalaže, transporta in čim boljša izraba prostora; ter humanizacija dela – preprečevanje poklicnih bolezni in poškodb. Cilj logističnega sistema je tako optimirana preskrba proizvodnje in optimirana dobava naročenih dobrin končnim uporabnikom (Logožar 2004, 59).

4.1 POSLOVNA LOGISTIKA

Poslovna logistika je podjetniška funkcija s ciljem optimalne fizične nabave, distribucije in rokovanja z logističnimi objekti. Znanstvena disciplina je postala zaradi vpliva štirih dejavnikov, ki so: sprememba tržišča iz tržišča prodajalcev v tržišče kupcev; tehnoloških sprememb na področju transporta, komunikacij in elektronske obdelave podatkov; razvoja teorije sistemov; razvoja vojaške logistike in iz tega izvirajoče uporabe kvalitativnih tehnik za reševanje podjetniških problemov. Kot disciplina ekonomike obravnava logistične procese v okviru organizacije (Logožar 2004, 28). Skupno vsem definicijam poslovne logistike je, da jo vse opredeljujejo kot proces vodenja vseh aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov in končnih proizvodov od dobaviteljev, preko

podjetja do končnih uporabnikov. Da prinese najboljše rezultate, mora tesno sodelovati in se usklajevati z ostalimi funkcijami v organizaciji. S tem logistika postaja pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Bolj ko jo podjetje uporablja za ustvarjanje konkurenčne prednosti, višje jo mora uvrstiti v organizacijski hierarhiji, da lahko čim bolje opravlja svoje aktivnosti. Da bo lahko svoje aktivnosti logistika opravila optimalno, mora upoštevati načela logističnega pristopa (Logožar 2004, 58-59):

celostni pogled na logistiko. Upoštevati je potrebno celoten tok materiala in informacij, ne samo tisti del toka, ki ga natančno preučuje.

upoštevati je potrebno vpliv vseh subjektov, ki so vpleteni v logistični verigi.

doseganje kompromisa. Znotraj podjetja je potrebno upoštevati interese vseh oddelkov v podjetju, ti pa so si lahko nasprotni.

pri reševanju problemov je potrebno pritegniti strokovnjake z različnih področij.

v zapletenih primerih je potrebno pritegniti zunanje strokovnjake, še posebej, če podjetje nima potrebnega znanja in izkušenj.

4.1.1 Naloge poslovne logistike

Najpomembnejše naloge poslovne logistike povzemam po Kaltnekarju, ki jih je določil šest (Kaltnekar v Logožar 2004, 59-60):

- zagotavljanje planske preskrbe potrebnega materiala v zahtevanih količinah in z zahtevano kakovostjo, s pravočasno dostavo na zahtevana mesta in s tem izpolnitev pogojev za nemoteno delo v proizvodnji in drugih delih organizacije.
- vključevanje logističnega sistema v poslovni proces organizacije in z ustrezno notranjo organiziranostjo vseh dejavnosti zagotoviti njihovo koordinirano delovanje pri opravljanju zastavljenih nalog.
- vzdrževanje ustreznih odnosov z dobavitelji in kupci ter s tem zagotavljanje obojestranske zanesljivosti dobave.
- nabava ustreznega blaga po čim nižjih cenah in skrb za njegovo dostavo, prevzem, skladiščenje in notranji transport ter distribucijo končnih izdelkov do kupcev s čim nižjimi stroški ter v skladu z njihovimi časovno in prostorsko opredeljenimi zahtevami.

- z urejenim planiranjem, evidentiranjem in administrativnim poslovanjem zagotavljati zanesljivost in točnost logističnega sistema pri opravljanju njegovih nalog in preglednost njegovega dela.
- sprotno obveščanje posameznih oddelkov v podjetju in drugih služb o stanju ter spremembah na trgu in o zunanjem ter notranjem poslovanju z blagom in izdelki.

4.1.2 Elementi poslovne logistike

Za uspešno izpolnjevanje nalog logistike on doseganje zastavljenih ciljev je potrebno dobro poznavanje vseh njenih elementov. Ti so med seboj povezani in na različne načine vplivajo na stroške transporta, skladiščenja in upravljanja s proizvodi. K elementom logistike spadajo tiste sestavine logističnega sistema, brez katerih le-ta ne bi mogel obstajati. Elementi logističnega sistema se delijo na: zunanji transport, notranji transport, skladiščenje, zaloge, manipuliranje z blagom, informacije, komunikacije in kontrola ter kadri. Zaradi usklajenega delovanja, se mora vsak element povezovati in sodelovati z ostalimi dejavnostmi v organizaciji.

Zunanji transport

Osnovna naloga zunanjega transporta je dostavljanje planiranih količin materiala določene kakovosti v točno določenih časovnih intervalih ter planiran odvoz materiala. Zunanji transport je nujen pogoj za proizvodnjo, saj kraj proizvodnje in kraj porabe navadno ne sovpadata. S premagovanjem prostorskih razlik omogoča uresničitev reprodukcijskega procesa. Zunanji transport zajema prevoz surovin, polizdelkov, končnih proizvodov, sestavnih delov in drugega blaga od dobaviteljev do proizvajalca ter od proizvajalca do skladišča oz do končnega uporabnika (Knez in drugi 2007, 122).

Notranji transport

Notranji transport je nujen sestavni del proizvodnega procesa. Njegova značilnost je v tem, da se manipuliranje in prevoz predmetov odvijata znotraj podjetja. Pod notranji transport spadajo vsa dela v okviru podjetja, ki so v zvezi s transportom in premeščanjem surovin, pomožnega materiala, polizdelkov in izdelkov. Razlika med notranjim in zunanjim transportom je v te, da se notranji odvija znotraj organizacije, zunanji pa izven nje (Knez in drugi 2007, 123).

Skladiščenje

Skladiščenje je namenjeno premagovanju časovnih razlik med posameznimi fazami proizvodnega procesa ter med proizvodnji in porabo. Osnovna naloga skladiščenja je spremljanje, varovanje in izdajanje materiala. Sama funkcija skladiščenja izhaja iz potrebe po shranjevanju presežkov proizvodnje (Knez in drugi 2007, 125).

Zaloge

Zaloga je količina blaga oz. materiala odložena na določenem mestu v podjetju – v skladišču. Elementa skladiščenja in zalog sta med seboj nerazdružljivo povezana. Zaloge materiala in proizvodov služijo kot blažilci med transportom, proizvodnjo in prodajo ter omogočajo neprekinjenost nabave, proizvodnje in prodaje izdelkov. Omogočajo proizvodnjo večjih serij in daljših neprekinjenih ciklov, kar vodi v nižje proizvodne stroške (Knez in drugi 2007, 126).

Manipuliranje z blagom

Manipuliranje z blagom je vmesni člen med skladiščenjem, notranjim in zunanjim transportom. Vpliva na kakovost in hitrost transporta in skladiščenja. Manipulacija z blagom zagotavlja, da transportni proces poteka brez zastojev, hitro in varno ter ob čim manjših stroških ter v fazi mirovanja blaga zagotavlja potrebne storitve zaradi oskrbe in varovanja blaga (Knez in drugi 2007, 127).

Informacije, komunikacije in kontrola

Informacije so kot povod za reakcijo zelo pomembne za organizacijo. Če so informacije hitro na razpolago, lahko sledi hitra reakcija in v primeru, da niso popolne, bo reakcija napačna. Pregledna, hitra in zanesljiva izmenjava informacij vpliva na konkurenčno sposobnost izvajalcev logističnih storitev. Zato morajo biti komunikacije in komunikacijske poti prav tako pregledne, hitre in zanesljive. Vse aktivnosti in procese v logističnem sistemu je potrebno kontrolirati. Kontrola se deli na operativno in upravljalno. Prva se izvaja med posameznimi procesi (kontrola zalog v skladišču, kontrola odpreme,...), druga pa se izvaja s sintezo podatkov o posameznih procesih in aktivnostih ter pojavih znotraj njih v določenem časovnem okviru (Knez in drugi 2007, 128).

Kadri

Potrebe po znanju so z razvojem logistike vse večje in z njimi tudi zahteve po čim bolj usposobljenemu kadru na področju logistike. Pravilna in sposobna kadrovska zasedba je bistvenega pomena za uspešno delovanje. Strokovnjaki na tem področju morajo uspešno planirati, organizirati, voditi in kontrolirati celotno logistično poslovanje in ga pravilno vključiti v celoto (Knez in drugi 2007, 129).

4.2 OUTSOURCING NA CIVILNO-EKONOMSKEM PODROČJU

Outsourcing je izločanje in prenos aktivnosti v katerih organizacija ni najboljše na zunanje izvajalce, ki jih lahko bolje opravljajo. Z outsourcingom se organizacija lahko osredotoči na svoje ključne aktivnosti, po katerih se razlikuje od drugih.

Sam po sebi ni ne slaba ne dobra stvar, h kateri bi morale organizacije stremeti ali se je izogibati. Ali se bo izkazal za donosno ali nevarno slabo odločitev, je odvisno, kako dobro se je organizacija nanj pripravila in pretehtala vse nevarnosti, ki lahko iz njega sledijo. Ključno pri tem je, da se ne izločijo aktivnosti vseppek, ampak da organizacija jasno določi, katere so njene ključne aktivnosti, po katerih se razlikuje od drugih in je od njih tudi boljše. Te aktivnosti mora obdržati pod svojim nadzorom in izvajanjem. Ostale aktivnosti pa lahko prenese ali da v najem zunanjim izvajalcem šele po tehtnem premisleku. Kljub oddaji teh aktivnosti zunanji izvajalcem, mora ohraniti nadzor na izvajanjem, stroški oddaje, kvaliteto in časom, ki ga za izvajanje teh aktivnosti potrebujejo zunanji izvajalci. Namreč kar se danes zdi pametni in najboljše rešitev, je lahko jutri največji polom. Zato si mora organizacija pustiti zasilni izhod iz najemnih razmerij (outsourcing relationships), da ne zabrede v še večje težave. Namreč organizacija se odloči za outsourcing zaradi znižanja stroškov, pomanjkanja izkušenj, potrebi po večji fleksibilnosti. Zunanji izvajalci pa svoje dejavnosti in storitve opravljajo zaradi ustvarjanja dobička. Pri tem pa lahko pride do konflikta med organizacijo in zunanjimi izvajalci (Chorafas 2003, 8).

Ko se organizacija odloči za outsourcing, se mora zavedati operativnih tveganj, ki jih Charofas razdeli na tri skupine. V prvi so klasična tveganja – pravno tveganje, goljufije, zaupanje, plačila in poravnave (Chorafas 2003, 49). V drugi skupini so tveganja vezana na informacijsko tehnologijo – zastarela tehnologija, pomanjkanje varnosti, vrzeli v infrastrukturi in nestandardna dokumentacija (Chorafas 2003, 50-51). V tretji skupini pa so t.i. moderna tveganja, ki se najbolj nanašajo na outsourcing – slabosti managementa, pomanjkanje profesionalnih sposobnosti, organizacijske pomanjkljivosti in slabe metode izvajanja

(Chorafas 2003, 52). Vsa ta operativna tveganja lahko v večji ali manjši meri vplivajo na uspešen prenos aktivnosti na zunanjega izvajalca. Za podjetje je najbolje, da njihov vpliv zmanjša ali izniči z obsežnim notranjim nadzorom, z zaposlovanjem izkušenega in predanega osebja ter ustanavljanjem enote za nadzor nad operativnimi tveganji. Glavne naloge teh enot so pravočasno odkrivanje in ocenjevanje morebitnih tveganj, ki bi lahko vplivala na organizacijo. Zaznana tveganja je potrebno razvrstiti po pomembnosti ter določiti kako kompleksna so. S tem se organizacija lahko bolje pripravi na uspešno reševanje problemov in težav, ki jih lahko povzročijo tveganja v okolju. Glede outsourcinga pa velja, da bolj ko je proces oddajanja aktivnosti kompleksen, večja so operativna tveganja in bolj temeljito se mora organizacija nanje pripraviti (Chorafas 2003, 56-57).

4.2.1 Razlogi za outsourcing

Inštitut za proučevanje outsourcinga (Outsourcing Institute) v New Yorku, ki je vodilna ustanova na tem področju, je razloge za outsourcing razdelil na dve skupini, na taktične in strateške. Ti se ločijo glede na obdobje, za katerega se načrtujejo aktivnosti. Tako se taktični razlogi in cilji nanašajo na kratkoročno obdobje od 1 do 5 let, strateški pa na dolgoročno obdobje od 3 do 10, 15 let. Oboji pa se prekrivajo v srednjeročnem obdobju od 3 do 5 let (Chorafas 2003, 29). Najpomembnejši taktični razlogi za outsourcing so:

- zniževanje in nadzor nad operativnimi stroški. Z outsourcingom organizacija pridobi dostop do cenejših in učinkovitejših rešitev, ki jih ponujajo zunanji izvajalci.
- sprostitev osnovnega kapitala. Zaradi prenosa aktivnosti na zunanje izvajalce, se sprostijo sredstva, ki jih je prej organizacija namenjala za opravljanje teh aktivnosti. Sproščena sredstva lahko tako nameni ključnim aktivnostim.
- dodaten pritok sredstev. Z outsourcingom lahko organizacija zunanjemu izvajalcu proda opremo, ki jo je prej sama uporabljala za prenesene aktivnosti. Tako lahko pride še do dodatnih sredstev.
- pomanjkanje notranjih zmogljivosti. Organizacije se zatekajo k outsourcingu, kadar same nimajo zadostnih zmogljivosti ali znanja za kvalitetno opravljanje določenih dejavnosti in storitev.
- prenos aktivnosti, ki jih je težko obvladovati. Outsourcing je ena od rešitev za težave, ki jih povzročajo aktivnosti, za katere je potrebno veliko časa, truda in odgovornosti,

da se izvajajo na najboljši način. Zunanji izvajalci, ki so specializirani za izvajanje takšnih aktivnosti, delo opravijo bolje in hitreje.

Zaradi dobrih izkušenj pri taktičnih razlogih in ciljih, se je outsourcing uveljavil tudi na strateškem področju. Tako so se izoblikovali strateški razlogi in cilji, ki so:

- izboljšava osredotočenosti posla. S prenosom aktivnosti, se organizacija lahko osredotoči na širše probleme, medtem ko operativne podrobnosti prepusti zunanjim izvajalcem.
- dostop do zmogljivosti svetovnega razreda. Zunanji izvajalci omogočajo organizaciji dostop do novih tehnologij, tehnik in znanj.
- razdelitev tveganja. S prenosom aktivnosti postaja organizacija bolj fleksibilna, dinamična in se lažje prilagaja na spremenljive okoliščine. To je omogočeno zaradi prenosa dela tveganja na zunanjega izvajalca.
- sprostitev sredstev za druge namene. Outsourcing omogoča organizaciji, da sproščena sredstva nameni aktivnostim, ki omogočajo večje dobičke (Johnson 2000, 9-11).

4.2.2 Javno-zasebno partnerstvo

Javno-zasebno partnerstvo (JZP) je oblika sodelovanja z namenom opravljanja storitev, ki jih tradicionalno zagotavlja javni partner. Javno-zasebno partnerstvo je dolgoročno pogodbeno ali institucionalno sodelovanje med vsaj enim javnim in vsaj enim zasebnim partnerjem v zvezi z javnimi nalogami, ki javnemu partnerju omogoča učinkovit nadzor in enostranske ukrepe zaradi zaščite javnega interesa ter vsaj delni prenos tveganj v zvezi s partnerstvom na zasebnega partnerja (Ferčič 2005, 6). Zasebni sektor pri zagotavljanju storitev, ki so v javnem interesu, zaradi značilnosti zasebnega trga enak nivo kakovosti izvaja z nižjimi stroški oz. z enakimi stroški ustvari višji nivo kakovosti. To je eden glavnih razlogov za odločitev za JZP.

Investicije v gospodarsko infrastrukturo so pomembne za vsa ko državo, saj brez njih ni mogoče izvajati ostalih gospodarskih aktivnosti (Oplotnik in drugi 2006, 8). Tako se javna oblast (vlada) odloči, katere aktivnosti bo izvajala sama in katere je smiselno prepustiti zasebnemu sektorju. Zasebni sektor z vstopom na področje javnega sektorja s seboj prinese določene pozitivne posledice. Te so v grobem večja produktivnost javnega sektorja prinaša manjšo proračunsko porabo, uvajanje tržne regulacije v javni sektor, večja odzivnost javnih

služb in decentralizacija v javnem sektorju (Rus 2001, 82). Prednosti, ki jih prinaša JZP, so glavno vodilo, da se akterji zanj odločijo. Za privatni sektor je prednost v manjšem tveganju in zagotovljenem donosu, za javni pa je glavna prednost v pozitivnem učinku na proračun. Namreč javnemu sektorju preko JZP ni potrebno vlagati v razvoj in infrastrukturo ampak kupuje samo storitve. Tako privarčevana sredstva lahko uporabi za druge namene (Evropska komisija 2003).

Akter javnega sektorja za izvedbo poslov navadno izvede javno naročilo, kjer se preko javnega razpisa poišče izvajalca za enkratno naročilo. Lahko ustanovi zasebno pravno organizacijo za zagotovitev bolj strokovnih javnih storitev, a še vedno ohrani določeno mero vpliva in s tem tudi tveganja. Na drugi skrajni točki pa je popolna privatizacija, kjer javni sektor zasebnemu popolnoma prepusti izvajanje neke javne storitve in s tem nanj prenese tudi vsa tveganja in odgovornosti. Vmes so še druge pojavne oblike JZP. Te so neformalno partnerstvo, delna privatizacija, dolgoročna pogodba, koncesija in outsourcing. Outsourcing je mejni primer JZP in je v okviru JZP opredeljen kot prenos nekaterih aktivnosti zunanjim izvajalcem, pri tem pa gre pogosto za prenos pravic odločanja, odgovornosti in sredstev (Greaver 1999, 3).

4.2.3 Prednosti in slabosti outsourcing-a

Outsourcing ima tako kot vse druge stvari svoje prednosti in slabosti. Pisci literature poudarjajo, da outsourcing ni neka univerzalna rešitev, ki bi vedno in povsod prinašala pozitivne rezultate. Prav tako je potrebno k odločitvi za outsourcing pristopiti resno in preiščeno, ker lahko prinese tudi veliko slabega, če ni celostno preiščeno in izpeljano. Organizacija si mora točno vedeti zakaj se je odločila za prenos aktivnosti, kaj bo prenesla na zunanje izvajalce, katere so ključne aktivnosti, ki jih ne smemo prenašati, ali lahko nadzoruje najemni proces (outsourcing process), kakšna so tveganja in koristi prenosa aktivnosti na zunanje izvajalce in kako lahko najbolj izkoristi najemni proces. Torej je outsourcing zelo zapleten in težaven proces, ki zahtev veliko truda in pozornosti, da se z njim doseže želene rezultate (Chorafas 2003, 3). Pomembno je, da se organizacije že od vsega začetka zavedajo prednosti in slabosti, ki jih prinaša prenos aktivnosti na zunanje izvajalce. Prednosti povzete po Mol-u so:

- reduciranje sredstev. Organizacija lahko s prenosom aktivnosti zmanjša skupno količino predvsem materialnih sredstev, ki jih zaradi prenosa ne potrebuje več. Tako se lahko management nameni večjo pozornost na manjše število aktivnosti.
- dopolnjevalne zmožnosti / nižanje stroškov. Zunanji izvajalci so pogosto specializirani v svoji dejavnosti in zato lahko enake dejavnosti in storitve opravljajo z nižjimi stroški.
- strateška fleksibilnost. Z uporabo zunanjih izvajalcev se organizacija lažje prilagaja na spremenljive okoliščine. Enostavno lahko zmanjša ali poveča naročila pri dobavitelju, s tem pa odpadejo visoki stroški prestrukturiranja.
- izogib birokratskim stroškom. Pri notranjem izvajanju lahko pride do problemov z ubogljivostjo, marljivostjo in motivacijo delavcev, zato je potrebno vlagati tudi za nadzor in motivacijo delavcev. Pri zunanjem izvajanju pa ti stroški odpadejo.
- spletnje vezi med naročniki in izvajalci. Z dobrim sodelovanjem lahko organizacije s svojimi dobavitelji splete pomembne povezave, ki jih ni mogoče na hitro pretrgati. V okviru teh povezav, se pogosto odprejo priložnosti za razvoj, inovacije in vzajemno učenje (Mol 2007, 22-25).

Prav tako po Mol-u povzemam slabosti outsourcinga:

- podiranje zveze med aktivnostmi organizacije. Ko se organizacija odloča za outsourcing, mora dobro poznati povezave med posameznimi aktivnostmi. Če so te povezave močne, vsak prenos ene izmed njih zunanjim izvajalcem pripelje do slabših rezultatov.
- izguba konkurenčne prednosti. S prekomernim prenašanjem aktivnosti organizacija izgublja svojo identiteto in svojo konkurenčno prednost, po čemer se razlikuje od ostalih in je od njih tudi boljša. Zunanji izvajalec lahko zaradi večjih zahtev začne prevzemati posle organizaciji, ki je prenesla aktivnosti na njega.
- oportunitizem. Zunanji izvajalci so v poslu zaradi dobička in se zato (oportunistično) obnašajo tako, da povečajo svoj dobiček, čeprav to pomeni slabšo kakovost storitev ali dejavnosti.
- povečanje transakcijskih in koordinacijskih stroškov. Organizacije imajo omejeno zmožnost sodelovanja z zunanjimi izvajalci in če hočejo vsem nameniti pozornost, se stroški nadzora in njegove koordinacije povečajo. Velik obseg prenašanja aktivnosti na zunanje izvajalce s seboj prinese tudi visoke stroške koordiniranja tega procesa.

- omejene možnosti za učenje in inovacije. Kar se je štelo med prednosti, se znajde tudi med slabostmi. Namreč tako organizacija, ki izkorišča outsourcing kot zunanji izvajalec si prizadevata iz tega razmerja vsak zase izvleči čim več koristi. Tako je tudi težko govoriti, da se bo organizacija kaj novega naučila, če je prenesla svoje aktivnosti na zunanje izvajalce. Le-ti pa si bodo prizadevali zase obdržati znanje, ki so si ga pridobili z izvajanjem teh aktivnosti (Mol 2007, 26-28).

5 VOJAŠKA LOGISTIKA

Vojaška logistika je dejavnost, ki skrbi, da lahko oborožene sile nemoteno opravljajo svojo osnovno nalogo – vodenje oboroženega boja. Obsega oskrbo z osnovnimi življenjskimi in vojaškimi sredstvi, opremljanje, transport, vzdrževanje opreme, gradnjo objektov in infrastrukture.

5.1 LOGISTIKA KOT DEJAVNOST

Logistika je dejavnost, ki predstavlja skupek oziroma vsoto različnih drugih dejavnosti z jasnim ciljem – nemoteno delovanje oboroženih sil v vseh razmerah. Logistika kot samostojna dejavnost ne omogoča doseganja omenjenega cilja, zato jo lahko označimo kot koordinacijo tistih dejavnosti, ki nato pod vodstvom logistike uresničijo pričakovanja oboroženih sil. Čeprav nekatere koordinirane dejavnosti predstavljajo celotne sisteme in po samem obsegu svojega delovanja obsežnejše dejavnosti, kot to velja za logistiko, vodilna in superiorna vloga logistike ne sme biti ogrožena. Prav tako je nepravilno in škodljivo, če logistiko enačimo z eno izmed koordiniranih dejavnosti. Logistika kot dejavnost tako ne pozna polovičarstva in sodi med tiste dejavnosti, ki so lahko zgolj uspešne ali neuspešne (Prebilič 2006, 58).

Temeljna naloga logistike je dokaj lahko določljiva, vendar toliko težje izvedljiva: planiranje, priprava in zagotavljanje zadostnih količin vojaškega materiala vojaškim enotam pri vseh aktivnostih ne glede na vse negativne dejavnike okolja v katerem se te enote nahajajo. Logistika se spopada z velikokrat nemogočimi negativnimi dejavniki okolja (gverilski boj uniči transporte, strateško bombardiranje neposredno prizadene vojaško

industrijo, meteorološke in klimatske razmere onemogočijo ali zmanjšajo prehodnost zemljišča, gospodarske blokade znižajo življenjsko raven prebivalstva,...) in jo določata dve spremenljivki. Ti dve spremenljivki neposredno opredeljujeta učinkovitost logistike in njeno uspešnost. Prva določa količino vojaškega materiala, ki ga je potrebno zagotoviti oboroženim enotam, druga pa časovno komponento, v kateri je tovrstna realizacija možna. Učinkovitost logistike je zagotovitev čim večjih količin vojaškega materiala v čim krajšem času. Vendar mora logistika za doseg navidez enostavnih ciljev premagovati številne dejavnike, ki imajo največkrat negativne učinke in s tem zmanjšujejo učinkovitost logistike (Prebilič 2006, 59).

Najpomembnejši dejavnik je razdalja med bojiščem in zaledjem, to je razdalja, ki jo mora logistični sistem premagati pri svojem delovanju. Razdeljena je na tri stopnje vpliva. Prva stopnja vpliva razdalje je praktično zanemarljiva. V to stopnjo spadajo vse tiste razdalje, ki jih logistični sistem obvladuje brez večjih težav oziroma je bil za to ustrezno opremljen in usposobljen. V prvo stopnjo je mogoče prištevati nacionalni teritorij in tisto strateško območje, ki je bistveno za določanje nacionalne varnosti posamezne države oziroma je to strateško pomembno ozemlje. Drugo stopnjo vpliva razdalje predstavlja skupina vseh tistih razdalj, ki presegajo izhodiščno pripravljenost in s tem temeljno usposobljenost in opremljenost logističnega sistema. Te razdalje že tvorijo pomemben dejavnik vpliva na učinkovitost logistike. Te razdalje lahko logistični sistem sicer premaguje s pomočjo improvizacije, pridobljenimi logističnimi rezervami in aktiviranjem vseh notranjih rezerv, vendar je nemogoče pričakovati dolgoročno vzdrževanje delovanja logističnega sistema. Tretjo stopnjo vpliva razdalje predstavljajo tiste razdalje, ki jih logistični sistem ni sposoben premagovati. Njihov vpliv na učinkovitost logistike je izjemen, saj lahko povsem izniči napore logističnega sistema. Tretja stopnja predstavlja eksponentno zmanjševanje učinkovitosti logističnega sistema, ki se lahko zaključi s popolnim polomom. Kdaj nastopijo različne stopnje vpliva razdalje, je odvisno od številnih dejavnikov, ki neposredno in posredno vplivajo na sam logistični sistem oziroma njegovo strukturo in delovanje (Prebilič 2006, 62-63).

Pomembna skupina dejavnikov so družbeno-geografski dejavniki, ki ne prinašajo samo negativnih vplivov na učinkovitost logističnega sistema. To so gospodarski potencial nekega območja, gostota poselitve in število prebivalcev, gostota informacijske infrastrukture, splošna zmogljivost določenega območja. Posebej je izpostavljena vojaška komunikacijska infrastruktura, ki jo sestavlja tista infrastruktura, ki omogoča transport vojaškega materiala. V tem primeru je mogoče zaznati pozitivno povezanost med učinkovitostjo logističnega sistema

in gostoto komunikacijske infrastrukture. Poleg tega je pomembno poznavanje kvalitete infrastrukturne mreže in njene razporeditve (Prebilič 2006, 65).

V drugi skupini so fizično-geografski dejavniki, ki imajo predvsem negativen vpliv na učinkovitost logistike. To so geološke, geomorfološke, klimatske, hidrogeografske, pedološke in fitogeografske značilnosti posameznega območja. Njihov pomen, ki sicer ni odločujoč pri oblikovanju pponderja učinkovitosti logistike, se bistveno poveča v primeru ekstremov, ki jih je težko predvidovati. Pri tem je bistveno, da ti dejavniki ne vplivajo negativno izključno na zasedenih območjih. Pomemben negativni učinek imajo tudi v neposredni bližini oziroma na območju prve in druge stopnje vpliva razdalje, čeprav tu logistični sistem ne bi smel imeti večjih težav (Prebilič 2006, 65-66).

5.2 NAČELA VOJAŠKE LOGISTIKE

Oborožene sile so v 20. stol. že definirale osnovna načela logistike, ki naj bi bili bistveni oziroma odločujoči pri čim bolj uspešnem organiziranju in delovanju logističnega sistema. A pri tem ni enotnosti, saj različne oborožene sile različno določajo vlogo logistike v doktrinarnih dokumentih. Vladimir Prebilič v knjigi *Vojaška logistika* povzema ameriško klasifikacijo devetih načel (Prebilič 2006, 68-71), ki se logično dopolnjujejo in nadgrajujejo in se v končni fazi izkažejo kot temeljite sistemska izgradnja celotnega logističnega sistema.

Prvo načelo je obveščenost. Delovanja logističnega sistema brez zadostnih informacij si ne moremo predstavljati. Izdelava logističnega koncepta, ki obsega pravočasne priprave in čim bolj temeljito načrtovanje, je cilj, ki v spopadu omogoča čim bolj kvalitetno delovanje sistema ter posredno zmanjševanje izrazitosti logističnega vakuuma.

Drugo načelo je dosegljivost, ki se nanaša na oblikovanje jasnih in predvsem realnih, dosegljivih ciljev. Za logistični sistem velja, da je njegovo delovanje mogoče stopnjevati, pri čemer je pomembno načelo progresivnosti. Vendar stopnjevanje ni neskončno, saj nad kritično točko delovanja logističnega sistema sledi popoln zlom oziroma razpad.

Tretje načelo je generično ali razvojno, ki temelji na izjemo hitrem razvoju bojne tehnike in razvoju sodobnih oborožitvenih sistemov ter sili v nenehen razvoj logističnega.

Četrto načelo je medsebojna odvisnost, ki narekuje oblikovanje in izvajanje kooperacije logističnega sistema s celotnim ostalim vojaškim sistemom, predvsem to velja za načrtovalce nove vojaške opreme.

Peto načelo je enostavnost, ki omogoča hitro in učinkovito izvajanje podpore in združuje dve manj izraziti načeli: načelo prožnosti predstavlja prilagodljivost logističnega sistema in načelo učinkovitosti, ki predstavlja hitro delovanje v kratkem časovnem obdobju.

Šesto načelo je pravočasnost, ki opredeljuje časovno komponento logistike. Če podpora ni zagotovljena v najbolj kritičnem trenutku, potem je bilo predhodno delovanje logističnega sistema povsem brezpredmetno.

Sedmo načelo je spodbuda, ki se pri logistiki nanaša na izvajanje podpore čim bliže enotam v boju. To načelo izloči t. i. pojav »pogleda preko rame«, ko enote v boju pričakujejo pomoč, a je ta oddaljena.

Osmo načelo je racionalnost, do katerega v končni fazi pripeljejo vsa ostala načela. Teži k organiziranju učinkovite logistike z majhnimi izgubami in sredstvi. V vojnih razmerah je obseg podpore velikokrat omejen, zato je racionalnost izrednega pomena.

Deveto načelo je varnost, ki z razvojem orožja in vse večje učinkovitosti enot za delovanje v zaledju nasprotnika narekuje dodatno varovanje delovanja logističnega sistema. Zaradi čedalje bolj zmogljivih orožij je potrebno sprejemati dodatne preventive ukrepe in hkrati varovati strateško infrastrukturo.

Načela logistike niso seštevek navodil, ampak vodilo za analitično razmišljanje in racionalno načrtovanje. Zato je med načeli veliko manevrskega prostora, ki ga morajo upoštevati predvsem poveljniki pri sprejemanju odločitev. Njihova naloga je, da s pomočjo logistikov definirajo in uporabijo tista načela, ki so odločilna za zagotovitev učinkovite podpore. Teorija sodobne logistike zato razmerij med posameznimi načeli ne more definirati, saj se nekatera med njimi medsebojno izključujejo. Razmerja med posameznimi načeli so odvisna od številnih dejavnikov, ki jih lahko združimo v tri temeljne skupine: nacionalni ali državni, mirnodobni ter vojni dejavniki.

5.3 DEJAVNOSTI LOGISTIKE IN DEJAVNIKI LOGISTIKE

Logistični sistem izvaja določene dejavnosti, da je zmožen zagotavljanja zadostnih količin vojaškega materiala. Te so:

- razvoj,
- proizvodnjo,
- pridobivanje,
- skladiščenje,

- distribucijo oziroma transport,
- odstranitev,
- uničenje vojaškega materiala (Prebilič 2006, 74).

V primeru delovanja logističnega sistema govorimo o oblikovanju posameznih podsistemov, ki izvajajo omenjene dejavnosti. Specifična značilnost logističnega sistema je njegovo nenehno delovanje. Pri tem je edina spremenljivka intenziteta njegovega delovanja, ki se spreminja zaradi različnih nalog oboroženih sil in je v tesni odvisnosti od lastnih sposobnosti. Temeljni skupini intenzitete dejavnosti, v katerih deluje logistični sistem, sta operacionalni in neoperacionalni. V prvem primeru izvaja naloge v vojni, v drugem pa deluje z nižjo stopnjo intenzitete v miru. Posamezne ravni omogočajo hitrejše in učinkovitejše izvajanje distribucije vojaškega materiala in se tako medsebojno podpirajo. Izpad katerekoli vmesne ravni ali pojavnne oblike oskrbovanja pomeni konec obstoja celotnega logističnega sistema, kar ima praviloma usodne posledice za vojaške enote v boju. Obrambno-vojaške sisteme spremljajo pričakovanja racionalne porabe sredstev in hkratno povečanje njegove učinkovitosti delovanje, kar je mogoče realizirati z upoštevanjem ekonomskih norm delovanja. Sodobni pristopi zato težijo k uvajanju le-teh v praviloma tog vojaško-obrambni sistem in vodenju sodobnega logističnega sistema visoko kvalificiranih menedžerjev. Kako zagotoviti aktivno sodelovanje civilnih strokovnjakov pri organiziranju in vodenju tako izjemno pomembnega podsistema in posredno odločanju v celotnem obrambno-vojaškem sistemu, je vprašanje, ki ga v sodobnem času rešujejo skoraj vsi sodobni nacionalnovarnostni sistemi (Prebilič 2006, 74).

Dejavniki logistike lahko povečujejo ali zmanjšujejo učinkovitost logistike. Vladimir Prebilič jih v knjigi *Vojaška logistika* (Prebilič 2006, 74-80) določi devet:

- *Povečevanje obsega armad in razvoj vojaških sistemov* – gre za kvantitativno povečanje oboroženih sil in širjenje območja delovanja ter kvalitativno spreminjanje, ki se odraža v napredku tehnologije in uporabe kvalitetnejši materialov v bojevanju.
- *Razvoj taktike in strategije* – razvoj taktike in strategije je pogosto prehitel sposobnosti logistike. Vse nove zamisli je bilo mogoče realizirati zgolj v predhodnem reformiranju logističnega sistema, ki je nato lahko odpira tovrstno bojevanje.
- *Sociološke družbene spremembe (vrednost človeškega življenja in drugih moralnih enot)* – pravne norme, ki omejujejo uporabljena sredstva v vojni so spremenili obseg delovanja logistike predvsem glede na sanitetni material, količino hrane, ki jo vojaki nosijo s seboj.

- *Politične spremembe* – politične spremembe imajo lahko pomembne posledice za logistiko, saj vplivajo na mobilizacijo resursov, ki jih vojna potrebuje, zagotovitev finančnih virov, organiziranje vojaške proizvodnje,...
- *Oblikovanje držav in demokratizacija* – sistematično oblikovanje vojaško-obrambnega sistema, ki je deloval kot vitalni del državnega sistema, je omogočilo tudi sistematično oblikovanje logističnega sistema.
- *Globalni razvoj družbe (industrijska revolucija)* – velikost vojsk je bila v zgodovini povezana s številom prebivalcev in gospodarstvom. Družba z nizko stopnjo produktivnosti ni mogla vzdrževati velikega števila vojakov.
- *Razvoj ekonomskih znanosti* – razvoj tržne ekonomije ter posledično razvoj konkurenčnosti je povečal pomen logistike v ekonomiji. Sodobno racionaliziranje porabe, zmanjševanje vojaških proračunov in izgradnja fleksibilnih, majhnih in učinkovitih obrambnih sistemov pa poizkuša ekonomske zakonitosti prenesti v vsakdanje delovanje obrambnih sistemov.
- *Oblikovanje in definiranje nacionalnih interesov držav* – logistični sistem mora biti sposoben zagotavljati podporo pri zavarovanju nacionalnih interesov.
- *Vojaško-zgodovinske izkušnje* – s pomočjo analiz spopadov in vojn se omogoča boljše delovanje celotnega nacionalno varnostnega in obrambno-varnostnega sistema ter njegovih najpomembnejših komponent.

5.4 OUTSOURCING IN VOJAŠKA LOGISTIKA

Področje vojaške logistike čedalje bolj postaja področje sodelovanja med vojaško in civilno sfero. Vse večji pritiski na obrambne proračune silijo obrambne sisteme v iskanje novih možnosti za ohranjanje stroškov ali celo v njihovo zmanjševanje. Eno od področij, ki ga najpogosteje omenjajo v zvezi z zmanjševanjem stroškov je prav vojaška logistika. Sodobne študije vidijo vojaško logistiko kot tisto področje, kjer se da prihraniti največ sredstev brez posebnega vpliva na delovanje celotnih oboroženih sil. Najbolj ekstremna smer vodi v outsourcing (zunanje izvajanje) vojaške logistike, kjer bi se neprimarne dejavnosti in naloge delegirale v izvajanje zunanjemu pogodbenemu partnerju. Pri tem naj bi se vse naloge vojaške logistike izvajale preko pogodbenih partnerjev, oborožene sile pa bi se lahko osredotočile na svoje primerne naloge, vodenje oboroženega boja. Zaradi tega prihaja do pomembnih organizacijskih sprememb na področju vojaške logistike. Že nekaj časa se pojavljajo in

čedalje bolj uveljavljajo privatna podjetja, ki v izvajanju logističnih aktivnosti vidijo vir zasluzka. Večje oborožene sile postajajo vse bolj odvisne od takih privatnih podjetij. Prav delegiranje zunanjim izvajalcem pa odpira kopico vprašanj in polemik. V tem poglavju se bom osredotočil na vprašanja in probleme v ameriških oboroženih silah, ki imajo s tovrstnim delovanjem največ izkušenj.

5.4.1 Razlogi za uporabo pogodbenikov

Pogodbene izvajalci delujejo zaradi več razlogov. V nekaterih primerih lahko zapolnijo vrzeli, ki so nastale z zmanjševanjem števila pripadnikov oboroženih sil ali pa opravljajo določene naloge in dejavnosti, da razbremenijo oborožene sile, da se lahko osredotočajo na specialne vojaške naloge. S tehnološkim napredkom, ki je pri oborožitvenih sistemih še posebej hiter in vojska ne mora več racionalno uporabljati in vzdrževati takšna orožja, se pogosto najame pogodbene delavce, ki vzdržujejo takšne oborožitvene sisteme. Pomemben razlog je tudi omejitev števila poslanih vojakov na določeno krizno območje. V takih primerih se lahko s pogodbeniki kompenzirajo število poslanih vojakov. Tako se uporaba pogodbenikov v današnji vojski giblje okoli naslednjih štirih dejavnikov:

- zmanjševanje števila pripadnikov oboroženih sil
- vladni pritisk k privatizaciji določenih vojaških funkcij
- čedalje večja odvisnost od pogodbenikov, ki vzdržujejo sodobne oborožitvene sisteme
- omejitve v številu odposlanih vojakov (Urey 2005).

Zmanjševanje števila pripadnikov oboroženih sil

Potreba po integraciji pogodbenikov v vse vojaške operacije se je še povečala z zmanjševanjem števila pripadnikov oboroženih sil. To zmanjševanje je najbolj opazno na področju vojaške logistike. Vojaška logistika je bila na nek način žrtvovana, da se je čim manj spremenilo število vojakov v bojnih enotah. Število pripadnikov se je med letoma 1991 in 2004 zmanjšalo iz 711.000 aktivnih pripadnikov na 482.000 aktivnih pripadnikov, kar predstavlja 32% znižanje. Obsežno delegiranje neprimarnih vojaških dejavnosti, kot so oskrba s hrano in vodo, pranje perila in podobnega pogodbenikom, je omogočilo, da se oborožene sile osredotočijo predvsem na svojo primarno nalogo – vodenje oboroženega boja.

Kljub zmanjšanju števila pripadnikov, pa so se občutno povečale dolžnosti ameriške vojske v tujini. Po koncu hladne vojne leta 1989 so bili ameriški vojaki poslani na različna

območja 36-krat, medtem ko so bili med celotno hladno vojno poslani le 10-krat. Povečanje števila misij se je pojavilo v celotnih oboroženih silah in ne kaže, da se bo pomanjšalo. Zmanjšanje števila pripadnikov in povečanje misij, v katere je vključena ameriška vojska, je prisililo oborožene sile v uporabo pogodbenikov pri izvajanju logističnih dejavnosti (Urey 2005).

Vladni pritisk k privatizaciji določenih vojaških funkcij

V poročilu obrambnega ministrstva ZDA iz leta 2001 piše, da bo ministrstvo pomagalo ohraniti oborožene sile učinkovite in uporabne s tem, da bo zadržalo le tiste dejavnosti, ki ji mora opravljati. Tako se bodo naloge in dejavnosti, ki jih lahko opravlja privatni sektor in niso primarno v vladni domeni, prenesle na pogodbene izvajalce. S tem vlada uporablja blago in storitve, ko se to ekonomsko splača. Namen vladnega početja je v tem, da naj vlada nebi tekmovala s svojimi državljani, to pomeni, da mora imeti dober razlog za opravljanje funkcij, ki jih drugače lahko privatni sektor (Urey 2005).

Čedalje večja odvisnost od pogodbenikov, ki vzdržujejo sodobne oborožitvene sisteme

Neprestan in hiter tehnološki razvoj sta povzročila, da se vojski ne splača več skrbeti, da bo njeno osebje stalno v koraku s časom in sposobno vzdrževati, popravljati in tudi uporabljati nova sofisticirana orožja, ki se čedalje hitreje spreminjajo in nadgrajujejo. Pogodbeniki tako vzdržujejo in popravljajo tehnično dovršene oborožitvene sisteme, kot so letala, oklepna vozila, rakete podobni sistemi. Primera sta helikopterji Apache in artilerijski oborožitveni sistem Palladin. V obeh primerih primarni pogodbenik zagotavlja popolno podporo od proizvodnje do odsluženih sistemov (Urey 2005).

Omejitve v številu odposlanih vojakov

Omejitve, ki določajo najvišje število vojakov na neki misiji ali kriznem območju, pogosto prisilijo oborožene sile, da podporne dejavnosti prepustijo pogodbenim izvajalcem, da lahko pošljejo več 'pravih' vojakov. Namreč te omejitve določajo le število vojaškega osebja, civilistov – pogodbenih izvajalcev – pa ne. Tako lahko na račun logističnih enot pošljejo več bojnih enot in se osredotočijo na bojne naloge, hkrati pa prepustijo logistične naloge pogodbenikom (Urey 2005).

Ti dejavniki so glavni, ki so prisilili oborožene sile, da se za pomoč zatekajo k pogodbenikom in s tem postajajo tudi čedalje bolj odvisni od njih. Uspeh operacij in misij je čedalje bolj odvisen tudi od podpore nevojaških pogodbenih izvajalcev.

5.4.2 Problemi uporabe ogodbenikov

Čeprav imajo ZDA že dolgo tradicijo uporabe pogodbenikov na bojišču, njihovo delovanje še zmeraj dviguje obilo prahu. Prisotnost civilistov, ki spremljajo oborožene sile v boju postavlja mnogo vprašanj v zvezi s poveljevanjem, pristojnostmi, avtoriteto, odgovornostjo in zaščito ter pravnimi in etičnimi dilemami. Vprašanje odgovornosti do pogodbenikov v primeru vojne ostaja med posameznimi zvrstmi v oboroženih silah ZDA neodgovorjeno. Tako se pogosto dogaja, da na območju odgovornosti enega poveljnika delujejo različni pogodbeniki z različnimi pogodbenimi pogoji in z različnimi zahtevami. S tem poveljnik izgublja nadzor nad svojim območjem odgovornosti. Prisotnost pogodbenikov še dodatno oteži prizadevanja o ustrezni in učinkoviti uporabi pogodbenikov na bojišču. Ti problemi se v groben delijo na dve skupini: problemi upravljanja pogodbenikov in pravni problemi.

5.4.3 Problemi upravljanja s pogodbeniki

Ko pogodbeniki odpirajo vojaške operacije in misije jih je potrebno nadzirati, poslati, zavarovati in obdržati. Poveljniki morajo popolnoma razumeti svojo vlogo pri načrtovanju in upravljanju pogodbenikov na bojišču ter zagotoviti, da je njihovo osebje izurjeno za sodelovanje s pogodbeniki. Učinkovito upravljanje pogodbenikov na bojišču je ključnega pomena, da bo podpora, ki jo zagotavljajo pogodbeniki, usklajena z operativnim načrtom. Najpomembnejša vprašanja glede upravljanja s pogodbeniki se nanašajo na njihovo odpošiljanje na bojišče, nadzorom, zaščito in vzdrževanje pogodbenikov.

Odpošiljanje civilnih pogodbenikov

Bojni poveljnik je odgovoren za prevoz in dostavo opreme, osebja in zaloge na območje njegovega delovanja. Pogodbeniki niso del operativnega toka poveljstva. Primerno koordiniranje pogodbenih storitev in dostave opreme, zaloge in pogodbenega osebja ima velik vpliv na potek in prihod oboroženih sil na območje operacije ali misije. Neuskklajen pretok pogodbenega osebja in opreme lahko oteži oboroženim silam dostavo njihove opreme na operativno območje. usklajeno mora biti zato, da ne pride do nepotrebnih zamud pri prevozu in dostavi teko pogodbenikov in njihove opreme, oboroženih sil in njihove opreme.

Nadzor nad civilnimi pogodbeniki

Nadzor nad civilnimi pogodbeniki se zelo razlikuje od vojaškega. Poveljniki nimajo nikakršne pristojnosti nad pogodbenim osebjem. Pogodbeniki so tako nadzirani oz. omejeni preko omejevalnih mehanizmov, ki so del pogodbe same. Civilisti morajo storiti le to, kar se od njih zahteva v pogodbi. Če je potrebno spremeniti zahteve za njihovo delovaje, je potrebno spremeniti ali dopolniti pogodbe.

Zaščita civilnih pogodbenikov

Civilni pogodbeniki niso niti bojevniki niti nebojevniki. Spadajo v podskupino nebojevnikov in sicer so definirani kot 'civilisti, ki so pooblaščen, da spremljajo oborožene sile na bojišču' (Urey 2005). Kot taki ne smejo biti zavestno izpostavljeni morebitnemu napadu in ne smejo biti izpostavljeni enakim grožnjam kot vojaki. Za zaščito pogodbenikov mora biti uvedena posebna zaščitna enota, ki bo skrbi zanje na bojišču. Kot civilisti, ki spremljajo oborožene sile, lahko pogodbeniki uporabljajo orožje za osebno zaščito samo na podlagi poveljnikove odobritve. Pogodbeniki načeloma ne nosijo vojaških uniform in oblačil, razen če je to za njihovo varnost in zaščito ključnega pomena (oprema za kemično zaščito,...).

Vzdrževanje civilnih pogodbenikov

Pomembno vprašanje je povezano tudi s samozadostnostjo pogodbenikov. To pomeni, da morajo čim manj vplivati na oborožene sile, kar se tiče njihove nastanitve, oskrbe s hrano,... Od pogodbenikov se pričakuje, da bodo sposobni izpolniti vse pogodbene obveznosti, brez večje vladne vpletenosti. Toda v realnosti je drugače, saj vlada pogodbenikom pomaga z zagotavljanjem tako potrebnih prostorov, prevoza in opreme kot nastanitve in zdravstvene oskrbe (Urey 2005).

5.4.4 Pravni problemi s pogodbeniki

Pravni problemi so povezani s pravnim statusom civilnih pogodbenikov, ki spremljajo oborožene sile, na omejen nadzor nad pogodbeniki, da se pokorijo vojaškim ukazom, pravili delovanja in disciplinskimi ukrepi, ki jih lahko vojska sprejme proti pogodbenikom (Urey 2005).

Pravni položaj pogodbenikov

Določene oblike pogodbene podpore na bojišču dvigajo vprašanja o statusu pogodbenega osebja v mednarodnem pravu. V osnovi je pogodbeno osebje v mednarodnem pravu vključno z ženevskimi konvencijami določeno kot nebojevniki, ki lahko spremljajo bojevnike v vojni, a ne smejo prijete za orožje. Razločevanje bojevnikov od nebojevnikov je izrednega pomena, ker vpliva ali so lahko pogodbeniki tarče nasprotnikov ali ne. Status tudi določa, kako se mora z njimi ravnati, če so ujeti ali zadržani od nasprotnikovih sil. Tako nebojevniki ne smejo biti tarče napadov in če so ujeti, dobijo status vojnega ujetnika. Toda mednarodnopravni status pogodbenikov se zaradi čedalje bližjega sodelovanja vojakov in pogodbenikov počasi spreminja iz nebojevnikov v kvazi-bojevnike. Prav to tesno sodelovanje pogodbenikov z vojniki postavlja civilne pogodbenike na tanko mejo med nebojevniki, ki so pooblaščen, da spremljajo oborožene sile in nezakonitimi direktnimi udeleženci bojevanja. Vse večja odvisnost oboroženih sil od pogodbenikov zahteva ureditev mednarodno pravnega položaja pogodbenikov (Urey 2005).

Poveljevanje pogodbenikom

Velik problem pri uporabi pogodbenikom predstavlja pomanjkanje pravil, ki jih morajo pogodbeniki upoštevati. Vojaki morajo upoštevati pravila bojevanja in vojaški kodeks ravnanja kjerkoli se nahajajo. Civilni pogodbeniki pa niso del vojske in verige poveljevanja. Kot takim jim ni potrebno upoštevati teh pravil in izvrševati ukazov in tudi nikoli niso bili za to kaznovani. Pomanjkanje avtoritete poveljnika nad pogodbeniki predstavlja velik problem, razen če je razglašeno vojno stanje. Samo kadar kongres napove vojno so pogodbeniki podrejeni vojaškemu pravilu in tako v primeru njihovega kršenja odgovarjajo tudi vojaškemu sodiščem. Če napovedi vojne ni, so pogodbeniki, tako kot vsi državljani ZDA, podrejeni zakonom države v kateri se nahajajo in ne zakonom ZDA. Leta 2000 je zakon o vojaški jurisdikciji zunaj ozemlja ZDA določil, da so pogodbeniki, ki spremljajo oborožene sile ZDA pod jurisdikcijo ameriških sodišč v primeru, da gostujoča država ne izvaja svoje jurisdikcije (Urey 2005).

5.5 ZASEBNA VOJAŠKA PODJETJA (Private Military Companies)

Zasebna vojaška podjetja so podjetja, ki nudijo specializirane storitve povezane z vojno in spopadom. Storitve vključujejo bojne operacije, strateško planiranje, urjenje,

operativno in logistično podporo (Isenberg 2009, 14). Bistvo njihovega delovanja je ustvarjanje dobička. Zasebna vojaška podjetja so podjetja (v širšem smislu) lahko glede na njihovo primarno dejavnost v grobem razdelimo na tri skupine:

- podjetja za logistično podporo
- zasebna varnostna podjetja
- zasebna vojaška podjetja (v ožjem smislu).

Podjetja v prvi skupini zagotavljajo nevojaške dejavnosti, kot so zagotavljanje prehrane za vojake, pranje, pomivanje, prevoz, izgradnja oporišč – opravljajo vse vrste logističnih nalog. Primer takega podjetja sta KBR in DynCorp. Zasebna varnostna podjetja zagotavljajo varnostne naloge in tako posameznikom kot večjim skupinam, varovanje objektov ter sodelujejo pri urjenju policijskih in vojaških enot. Primer takega podjetja je Blackwater. V tretji skupini pa so podjetja, ki kot svojo storitev nudijo tudi bojne naloge. Primer takega podjetja je Executive Outcomes in Military Professional Resources Incorporated (MPRI) (Calaguas 2006).

Pospešen razvoj in pojavnost zasebnih vojaških podjetij se je začel s koncem hladne vojne, ko se je začela tudi spreminjati struktura oboroženih sil. Eden pomemben dejavnikov za njihovo porast je bil zmanjševanje števila pripadnikov oboroženih sil. Države so začele razvijati manjše in bolj učinkovite oborožene sile, ki so se začele osredotočati na svoje ključne naloge. S tem so ostale aktivnosti prenesle na zasebna podjetja. Pomemben dejavnik za razvoj zasebnih vojaških podjetij je tudi čedalje večja kompleksnost sodobnih oborožitvenih sistemov. Vojaki v svoji karieri ne morejo razviti in osvojiti zadostnega znanja in izkušenj, da bi lahko vzdrževali te sisteme. Zato se njihovo vzdrževanje pogosto prenese na proizvajalce teh sistemov. Privatizacija ima podporo tudi v globalizaciji, obe pa se opirata na idejo, da konkurenca povečuje učinkovitost in uspešnost (Schreier in Caparini 2005).

Nezanemarljiv vpliv na razvoj zasebnih vojaških podjetij ima tudi javnost s svojim odklonilnim odnosom do vlaganja javnih sredstev v vojaške namene. Prav tako so tudi čedalje bolj glasne javnosti, ki pozivajo k zmanjševanju prisotnosti svojih vojakov na kriznih žariščih in misijah v tujini. Z uporabo zasebnih podjetij in njihovih storitev, lahko države pošljejo manj vojakov, kot sicer, saj se tako vojaki ukvarjajo samo z bojnimi nalogami, podporne storitve pa prevzamejo zasebna podjetja. Zasebna vojaška podjetja (v ožjem smislu) pogosto opravljajo bojne naloge na ozemlju, kjer prisotnost vojakov ni dobrodošla ali pa obstaja preveliko tveganje. Države v izogib težavam, ki bi nastale, če bi poslale svoje regularne vojaške enote, pošljejo enota zasebnih vojaških podjetij. Zasebna vojaška podjetja se od

plačancev razlikujejo v tem, da jih najemajo vlade in opravljajo logistične, varnostne in vojaške naloge, plačance pa najemajo nedržavne oborožene skupine, katerih glavni cilj je zrušiti uradno oblast v državi (Schreier in Caparini 2005).

Zasebna vojaška podjetja nudijo široko paleto storitev. Nekatera področja, kjer so najbolj dejavna, so :

- svetovanje; obsega pomoč in svetovanje pri vzpostavitvi ali preoblikovanju oboroženih sil
- urjenje; tu gre za urjenje na novoustanovljenih oboroženih sil, pa tudi za urjenje neposredno pred večjimi in odločilnimi operacijami
- logistična podpora; največ zasebnih vojaških podjetij se ukvarja z zagotavljanjem logistične podpore
- vzdrževanje opreme; moderna oprema, ki postaja čedalje bolj zahtevna in zapletena zahteva strokovno ravnanje, zato so proizvajalci opreme in orožja pogosto najeti za vzdrževanje
- poizvedovanje, izvidovanje in nadzorovanje; podjetja, ki so specializirana za te dejavnosti, pomagajo oboroženim silam pri zagotavljanju informacij
- deminiranje; podjetja to dejavnost nudijo skupaj z drugimi ali pa so zanjo posebej specializirana
- varovanje; podjetja nudijo varovanje tako posameznikov in skupin kot varovanje ključne infrastrukture in konvojev (Schreier in Caparini 2005).

5.6 PRIMERJAVA POSLOVNE IN VOJAŠKE LOGISTIKE

V samem bistvu sta si poslovna in vojaška logistika zelo podobni. Pri obeh gre za zagotovitev ustrezne količine materiala na pravem mestu ob pravem času. Na prvi pogled se razlikujeta le po tem, da ena deluje v civilnem druga pa v vojaškem okolju. Veliko lastnosti poslovne logistike velja tudi za vojaško in obratno. A vseeno so med njima tudi razlike. Prva je vezana na njuno zgodovino. Vojaška logistika je starejša od poslovne. Njeni začetki segajo v 17. stoletje. Poslovna logistika pa se je začela razvijati po drugi svetovni vojni, ko so začeli prenašati rešitve iz vojaške logistike tudi v civilno okolje. Razlikujeta se tudi po obsegu delovanja. Pri poslovni logistiki je pomemben celotni proces od pridobivanja surovin, do prodaje končnega izdelka. Pomembni so vsi elementi, ki morajo biti med seboj čim bolj usklajeni, da prinaša želene rezultate. organizacija v civilnem okolju je lahko aktivni

upravljaavec logističnega procesa, v smislu nadzora nad celotnim logističnim procesom. Organizacija lahko sama skrbi za nemoten potek svojega logističnega procesa. Sama lahko nadzoruje in izvaja logistične aktivnosti od samega izvora surovin oz. materiala, do prodaje končnim uporabnikom in izvaja tudi poprodajne aktivnosti kot so montaža in servis. Organizacija v civilnem okolju je lahko samozadostna v smislu zagotavljanja logistike. V vojski pa je logistika, ki se veže na proces proizvodnje manj pomembna, saj se vojska ne poslužuje proizvodnje materiala, ampak ga nabavi od zunanjih dobaviteljev. V tem smislu vojaška logistika predstavlja notranjo logistiko znotraj vojaške organizacije. Vojaška logistika potreben material nabavi v obliki že končanih proizvodov, ki jih potem razporedi na zahtevana mesta. Je uporabnica logističnih storitev, ko gre za pridobivanje materiala iz okolja izven vojske. Ko pa je material enkrat znotraj vojske, vojaška logistika poskrbi, da se material dostavi na zahtevana mesta.

Elementi logistike, ki so značilni za poslovno logistiko, so značilni tudi za vojaško. Prav tako morajo biti vsi elementi med seboj povezani za dobro delovanje celega sistema. Dobra povezanost med posameznimi elementi logistike in njihovo usklajeno delovanje sta toliko bolj pomembna pri vojaški logistiki, še posebej v primeru vojne, ko je lahko vsako slabo delovanje logističnega sistema usodno za življenje vojakov. V tem je tudi največja razlika med poslovno in vojaško logistiko. Namreč dobro delovanje logistike v civilnem okolju prinaša večji dobiček in nižja stroške, v vojaškem okolju pa je od dobrega delovanja logistike odvisna uspeh v boju. Cena, ki jo plačuje vojaška logistika za neuspeh, je veliko večja od tiste, ki jo plačuje poslovna. Slabe odločitve v poslovni logistiki prinašajo večje stroške in izgubo dobička, slabe odločitve ali slabo izvajanje nalog vojaške logistike pa lahko povzročijo izgubo življenj in poraz na bojišču. Zato je v vojaški logistiki veliko bolj pomembno, da se material zagotovi v pravem času, na pravem prostoru in ustreznih kvalitete. Šele ko so ti pogoji izpolnjeni, se gleda tudi na stroške. Tudi stroški so pomemben dejavnik v vojaški logistiki, a prednost pred njimi imajo čas, prostor in kvaliteta. Poslovna in vojaška logistika sta si zelo podobni tudi po nalogah, ki jih morata izpolnjevati. Prva in najpomembnejša je pri obeh zagotavljanje preskrbe z materialom v zahtevanih količinah z zahtevano kakovostjo pravočasno na zahtevanem mestu. Tako kot v poslovni logistiki pomembno vključevanje logističnega procesa v delovanje organizacije kot celote, je tudi v vojaški logistiki pomembno, da se logistika vključi med posebej pomembne in nepogrešljive dejavnosti znotraj vojske. V času, ko je po svetu opaziti trend zniževanja obrambnih stroškov, je tudi v vojaški logistiki skrb za čim nižje stroške pomemben dejavnik. Veliko možnosti za

prihranek je v vojski prav v vojaški logistiki. Ena od teh oblik je tudi uporaba koncepta outsourcinga oz. zunanje oskrbe, ki ga bom predstavil v naslednjem poglavju.

5.7 PRIMERJAVA OUTSOURCINGA NA CIVILNO-EKONOMSKEM PODROČJU IN PODROČJU VOJAŠKE LOGISTIKE

Outsourcing ima tako v vojaškem kot v civilno-ekonomskem okolju podobno vlogo. V obeh primerih gre za neke vrste nižanje stroškov z prenosom določenih aktivnosti na zunanje izvajalce. V civilnem okolju organizacije prenašajo tiste aktivnosti, ki jih lahko zunanji izvajalci izvajajo bolje, ceneje in hitreje. S tem prihranijo sredstva, ki jih lahko vlagajo v ključne aktivnosti, ki jih opravljajo bolje od drugih in s katerimi dosegajo svojo konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji. Organizacije v civilnem okolju lahko prenašajo vse vrste aktivnosti, od logistike, računovodstva, do upravljanja s človeškimi viri. V vojaškem okolju je podobno, le da so predmet prenosa predvsem logistične aktivnosti in da se prenaša iz vojaškega okolja v civilno. Področje vojaške logistike je od vojaških aktivnosti najmanj vojaško in najbližje civilnemu okolju. Zato je tudi najmanj sporno, če civilni zunanji izvajalci za oborožene sile izvajajo logistične naloge kot pa če bi izvajali prave bojne naloge. Kljub težnjam po nižanju obrambnih proračunov, mora vojska obdržati nadzor nad vodenjem in izvajanjem bojevanja. To je za vojsko ključna aktivnost, ki jo mora zadržati pod svojim nadzorom. Prav na področju vojaške logistike je možnih največ prihrankov in izboljšav, saj civilno okolje ponuja veliko specializiranih podjetij, ki se ukvarjajo prav z reševanjem logističnih težav. V tem vidiku sta si vojaško in civilno-ekonomsko dožemanje outsourcinga najbližje oz. najbolj enaka. Namreč, da se na zunanje izvajalce prenese tiste aktivnosti, ki jih le-ti lahko bolje, ceneje in hitreje opravljajo. Kot že rečeno, je na vojaškem področju logistika najmanj sporno področje za outsourcing in zato se ga tudi poslužuje.

Podobnost med vojaškim in civilnim vidikom se kaže v pomanjkanju znanja in sposobnosti za določene aktivnosti. Na vojaškem področju je to predvsem vzdrževanje in servisiranje čedalje bolj zapletenih oborožitvenih sistemov, ki zahtevajo visoko usposobljene serviserje in vzdrževalce. Zato skrb za njihovo ustrezno vzdrževanje preko outsourcinga prevzemajo podjetja, ki te oborožitvene sisteme proizvajajo ali pa se v tem specializirajo. S tem se tudi sprosti določeno število vojaškega osebja, ki je tako lahko osredotočeno na ključne vojaške aktivnosti, to je vodenje bojevanja.

Pravzaprav je sproščanje vojakov, da se lahko bolj osredotočijo na bojevanje, glavni razlog za outsourcing v vojaškem okolju. V civilnem je glavni razlog ustvarjanje večjega dobička. V tem je tudi bistvena razlika med vojaškim in civilno-ekonomskim vidikom glede logistike. Namreč za organizacije v civilnem okolju sta v trikotniku čas-denar-kvaliteta bolj pomembna čas in denar, v vojaškem pa čas in kvaliteta. Tako je za vojsko velikokrat bolj pomembno, da ima npr. v pravem času na voljo kvalitetno opremo, ki je lahko tudi dražja. Za vojsko je bolj pomembno, da dobi kvalitetno in pravočasno, pa čeprav dražje kot katerakoli druga kombinacija (kvalitetno-poceni-kasneje, pravočasno-poceni-nekvalitetno). Podoben primer kot sproščanje vojakov za bojne naloge je tudi omejevanje števila vojakov prisotnih na določenem območju. Namreč na misije v tujini je lahko zaradi takšnih ali drugačnih razlogov prisotnih le določeno število vojakov. In če logistične in podporne dejavnosti izvajajo zunanji izvajalci, je lahko tam prisotnih relativno več vojakov, ki se bodo vsi ukvarjali samo z bojnimi nalogami.

Zmanjševanje sredstev je tudi v vojski pomemben razlog. A ne zaradi višanja dobička, kot je to v civilnem okolju, ampak zaradi pritiskov po zmanjševanju obrambnih proračunov in s tem zmanjševanja sredstev namenjenih za celotne oborožene sile. Z outsourcingom se lahko prihrani sredstva, ki jih lahko uporabijo za svoje ključne dejavnosti, kot so nabava opreme in vodenje boja.

A outsourcing ima lahko tudi v vojaškem okolju, tako kot v civilnem, negativne posledice. Te izhajajo predvsem iz nasprotujočih si vzgibov za outsourcing pri vojski in zunanjih izvajalcih. Namreč vojska bi rada s prenosom aktivnosti znižala svoje stroške in zagotovila bolj kvalitetno izvajanje, pri zunanjih izvajalcih pa je tako kot v civilnem okolju glavni razlog za opravljanje teh aktivnosti želja po čim večjem dobičku. In prav zaradi že omenjenega trikotnika čas-denar-kvaliteta, si lahko zunanji izvajalci privoščijo prekomerno zaračunavanje za svoje storitve, čeprav ne vedno kvalitetne in pravočasne, ker vedo, da je za vojsko od teh treh denar še najmanj pomemben. Prav to pa je največji problem pri programu LOGCAP, ki ga bom predstavil v naslednjem poglavju.

6 LOGCAP (Logistics Civil Augmentation Program)

Program LOGCAP je pobuda ameriške vojske za uporabo civilnih pogodbenikov pri zagotavljanju določenih storitev, kot so oskrba, gradnja oporišč, upravljanje z infrastrukturo oporišč tako v vojnem kot v mirnem času in različnih operacijah ameriške vojske. Program je bil oblikovan s ciljem, da zagotavlja podporo tudi za nenačrtovane operacije in operacije s kratkim odzivnim časom.

Koncept uporabe civilnih pogodbenikov za zagotavljanje logistične podpore med oboroženim konfliktom ni nov. Civilni pogodbeniki se na bojišču pojavljajo že od Napoleonovih vojn naprej. Kljub temu pa se je potreba po ureditvi njihove uporabe na področju logistike pojavila po vietnamski vojni, ko ameriški predsednik Lyndon B. Johnson ni vpoklical rezervne sestave. Namreč tako kot danes je bila tudi takrat večina enot, ki skrbijo za logistično podporo v rezervni sestavi. Tako so si morali v Vietnamu še posebej pomagati z najemanjem civilnih pogodbenikov, ki so skrbeli za nemoteno logistično podporo.

Za zagotovitev logistične podpore je odgovorna vojska s svojimi enotami. Popraviti mora načrt delovanja in predvideti kakšna struktura sil bo najbolj primerna za uspešno opravljeno nalogo. Glede na strukturo sil se določi, katere vrste enot bodo potrebne, koliko in kje bodo nameščene, ter ali jih bodo vpoklicali iz aktivne sestave ali bodo vpoklicali tudi rezervno sestavo. Enote za bojno podporo in podporo delovanja zagotavljajo logistično podporo in opravljajo posebne logistične dejavnosti, kot so transport, zagotavljanje preskrbe z gorivom, strelivom in opremo, upravljanje z materialom, medicinska podpora, gradnja objektov, varnost in vzdrževanje sredstev. A ker je večina enot, ki zagotavljajo logistično podporo v rezervni sestavi, ima lahko vojska veliko težav z zagotavljanjem logistike, če rezervna sestava ni vpoklicana. V 80-ih letih prejšnjega stoletja se je začel tudi nižati vojaški proračun. Zaradi nižjih sredstev se je zmanjševalo tudi skupno število pripadnikov oboroženih sil (še bolj izrazito po koncu hladne vojne). Razmerje med aktivno in rezervno sestavo ter med bojnimi in podpornimi enotami se je porušilo. Vojska je s tako sestavo težko podpirala svoje načrte, zato je bilo potrebno poiskati rešitev (Kolar 1997).

V takšnih okoliščinah je leta 1985 ameriška vojska predstavila program LOGCAP (Logistics Civil Augmentation Program), program, ki je postal temelj civilno vojaškega sodelovanja na področju logistike. Namen tega programa je, da se že pred samo misijo ali operacijo predvidi, kje in kako bi lahko civilni pogodbeniki najbolje pomagali z zagotavljanjem logistične podpore in s tem kar najbolje dopolnjevali vojaške sile na poti k

uspešno opravljene naloge. V prvotni verziji programa so na podlagi vsakoletnih raziskav v vojski (TAA – Total Army Analysis) določili, da mora vsako večje poveljstvo v ameriški vojski uporabljati LOGCAP za oblikovanje pogodb s civilnimi pogodbeniki, da se odpravijo pomanjkljivosti, na katere so opozarjale raziskave. Toda kljub zahtevi po zagotovitvi pripravljenosti civilnih pogodbenikov, da podprejo načrte, se do leta 1992 ni veliko zgodilo. LOGCAP je bil od začetka le črka na papirju in se ni uporabljal, kot je bilo predvideno. Operaciji Puščavski ščit in Puščavski vihar sta razkrili, da je ameriška vojska za opravljanje in podporo zadanim misijam v veliki meri odvisna od civilnih pogodbenikov. V zalivski vojni programa LOGCAP niso uporabljali, čeprav so sklenili veliko individualnih pogodb s civilnimi pogodbeniki za zagotovitev logistične podpore. Vojska je bila tako odvisna od civilnih delavcev, da je general Pagonis, glavni logistik v zalivski vojni, izjavil: *»Za (logistično) podporo, ki bi jo morali imeti 'v hiši' se je bilo potrebno zanašati na privatni sektor. To bo potrebno tudi v prihodnje.«* (Nichols 1996). Zalivska vojna je potrdila potrebo po urejenem in preglednem načinu uporabe in vključevanja civilnih pogodbenikov v misije in operacije. Ta ugotovitev je v povezavi z zmanjševanjem sil, znižanjem proračuna in povečevanjem števila misij, v katerih je ameriška vojska prisotna, prisilila logistike, da so oživili program LOGCAP. Program so predelali tako, da se sklene samo ena pogodba, ki pogodbenika zavezuje, da v pogodbenem obdobju zagotavlja logistično podporo za vse misije ameriške vojske, za katere bodo aktivirali pogodbenika. S tem je vojska velik del nebojnih nalog prenesla na pogodbenika.

Pogodba se podpiše za eno osnovno leto z možnostjo štirikratnega podaljšanja za dodatno leto. Pogodba je 'cost-plus-award fee', kar pomeni, da pogodbenik dobi povrnjene vse stroške, ki so povezani z izvrševanjem pogodbe, poleg tega pa še nagrado za uspešno delo v višino do 10% realiziranih stroškov. Torej več stroškov pogodbenik ustvari, večje bo njegovo plačilo. Osnovna pogodba določa, da se morajo predstavniki izbranega pogodbenika in člani poveljstva enot, ki jim bodo civilni pogodbeniki pomagali, da skupaj pripravijo študije in načrtujejo podporo, potek podpore in urjenje, tudi za civilne pogodbene delavce.

Prvo pogodbo v okviru programa LOGCAP je dobilo podjetje Brown and Root Services Corporation (znano tudi kot KBR), hčerinsko podjetje Halliburton-a. Pogodba (LOGCAP 1) je trajala od leta 1992 do 1997. Drugo pogodbo (LOGCAP 2) je v letih 1997 – 2001 dobilo podjetje DynCorp Services. Tretjo pogodbo (LOGCAP 3) je v letih 2001 – 2007 ponovno dobilo podjetje KBR (Army Logistician 2002). Četrta pogodba (LOGCAP 4) pa je bila drugače sestavljena kot ostale saj je določila tri firme DynCorp, KBR in Flour, ki se bodo

potegovale za posamezno misijo. V septembru 2008 je bilo izdano prvo naročilo za aktivacijo nove pogodbe (United States Army 2008).

6.1 FINANCIRANJE LOGCAP-A

Financiranje programa LOGCAP je odvisno od dodatnih sredstev, ki jih odobri ameriški kongres. Če dodatna sredstva niso na voljo, obrambno ministrstvo financira operacije in pogodbene stroške z obstoječimi (zagotovljenimi) sredstvi, ki jih preusmerijo iz drugih proračunskih postavk ministrstva. Kadar pa so dodatna sredstva odobrena se nakažejo na račun službe, ki skrbi za upravljanje in proračun. Ta služba nato sredstva pošlje na ministrstvo za obrambo, kjer pa jih razdelijo naprej nižjim službam. V primeru vojske se to nakaže službi za upravljanje vojaških virov (Army Resource Management). Dodatna sredstva vojska prejema na četrletni ravni. Če sredstev zmanjka pred naslednjim pritokom ali če le-ta zamuja, se mora program LOGCAP financirati s sredstvi, ki so namenjena drugim vojaškim službam. V tem primeru postaja LOGCAP prednostni porabnik sredstev, saj lahko zaradi financiranja programa v skrajnem primeru zmanjka sredstev za potrebno vojaško opremo.

6.2 POGODBE S POVRAČILOM STROŠKOV

Pogodbe v okviru programa LOGCAP so pogodbe s povračilom stroškov. Pri tej vrsti pogodb, pogodbeniki ocenijo, koliko stroškov bodo imeli z izvajanjem dejavnosti določenimi s pogodbo. Te pogodbe se imenujejo tudi 'cost-plus' (stroški-plus), ker se pogodbenikov dobiček plačuje iz sredstev, ki jih je vlada plačala za storitve in presegajo ocenjene stroške. 'Cost-plus-percentage' (stroški-plus-odstotek) pogodbe so se uporabljale že med 1. svetovno vojno, a niso bile sprejemljive za vlade. Pobuda pri tej vrsti pogodb na strani pogodbenikov je bila povečevati stroške, da bi si povečali dobiček. A so to vrsto pogodb zaradi prevelike možnosti in pojavnosti prevar in zlorab ukinili in uvedli novi vrsti 'cost-plus' pogodb. 'Cost-plus-fixed fee' (CPFF) so pogodbe, ki poleg povračila stroškov določajo fiksni honorar in 'cost-plus-award fee' (CPAF), ki določajo nagradni honorar, katerega višina se določi po opravljeni nalogi. Pogodbe v okviru programa LOGCAP so CPAF, saj poleg osnovnega honorarja (1% realiziranih stroškov) določajo tudi nagradni honorar v višini maksimalno 2%. Te pogodbe ponavadi vsebujejo zgornjo mejo stroškov, ki je pogodbenik ne sme preseči razen

na posebno odobritev s strani vlade. Največ zadržkov v zvezi s CPFF in CPAF pogodbami leži upravičenosti stroškov, ki jih realizira pogodbenik. Prav zato pa je potreben ustrezen in učinkovit nadzor nad pogodbeniki, ki izvajajo pogodbo. (Rasor in Bauman 2007, 249)

V okviru pogodbe LOGCAP 3, ki je trajala od leta 2001 do leta 2007, je vlada povrnila upravičene stroške po naslednjih kriterijih:

- 100% potrjenih stroškov nastalih s financiranjem podizvajalcev, s katerimi je glavni pogodbenik sklenil pogodbe s fiksno vsoto plačila; pod pogojem, da vladna plačila glavnemu pogodbeniku ne presegajo 80% dovoljenih stroškov, ki jih je realiziral podpogodbeni izvajalec
- 100% potrjenih stroškov nastalih s financiranjem podizvajalcev, s katerimi je glavni pogodbenik sklenil pogodbe s povračilom stroškov; pod pogojem, da vladna plačila glavnemu pogodbeniku ne presegajo 85% dovoljenih stroškov, ki jih je realiziral podpogodbeni izvajalec
- 85% ostalih potrjenih stroškov

Določitev dovoljenih stroškov in njihova kategorizacija je v pristojnosti pogodbenih uradnikov. Skupna vsota povrnjenih stroškov ne sme presegati 85% maksimalne vsote, za katero se je obvezala vlada.

Dovoljeni stroški predstavljajo stroške, ki so neposredno povezani z izvrševanjem pogodbe. To so stroški za opremo, storitve in tudi vodenje posla, ki se neposredno navezuje na pogodbo. (Rasor in Bauman 2007, 250)

6.3 NADZORNA TELESA

Ministrstvo za obrambo ima za nadzor nad pogodbami kar nekaj uradnikov in agencij, ki so odgovorni za različne vidike pogodb in nadzora nad pogodbeniki. Pogodbeni uradnik za preskrbo (PCO – Procuring Contracting Officer) deluje kot edina povezava z vlado med procesom odobritve sredstev. Ima pristojnost, da se vmeša, upravlja in prekliče pogodbe ter ob tem podaja svoje ugotovitve in zaključke. PCO je odgovoren za zagotavljanje vseh potrebnih dejavnosti za učinkovito sklepanje pogodb, za zagotavljanje upoštevanja pogodbenih določil in ščitenje nacionalnega interesa v pogodbah. Pogodbeni uradnik upravitelj (ACO – Administrative Contracting Officer) deluje po navodilih PCO-ja ali pa po okriljem poveljstva za upravljanje obrambnih pogodb in dnevno nadzira delovanje

pogodbenikov. ACO v imenu ministrstva za obrambo upravlja pogodbe na sami lokaciji, kjer pogodbeniki delujejo in je uradni zastopnik ministrstva za obrambo v primeru sporov in nesoglasij med ministrstvom in pogodbenikom. ACO tudi zagotavlja, da pogodbenik spoštuje pogodbeno določila v zvezi s stroški, dostavo, tehnično ustreznostjo in ustrežno kvaliteto. Agencija za nadzor nad obrambnimi pogodbami (DCAA – Defense Contract Audit Agency) podpira PCO-ja pri nadzoru pogodb pred in po plačilu. DCAA nadzira pogodbenike in njihove notranje nadzorne sisteme. DCAA tudi določa pravilnost in upravičenost stroškov, ki jih predstavljajo pogodbeniki. Generalni inšpektor ministrstva za obrambo (DODIG – Department of Defense Inspector General) vodi nadzor, preiskave, inšpekcije in ocenjevanje pogodb obrambnega ministrstva in njihovega osebja, programov in operacij. Odgovoren je za razvoj sistema nadzora za dejavnosti obrambnega ministrstva.

6.3.1 Nadzor nad pogodbo

Zaradi slabega oz. neustreznega nadzora nad obrambnim pogodbami je prišlo do mnogih bolj ali manj odmevnih afer. Vse skupaj pa se je začelo že mnogo prej, preden se je vojna v Iraku sploh začla. Z višanjem sredstev namenjenih za program LOGCAP se zmanjšuje vladni nadzor nad izvajanjem pogodbe. Obrambno ministrstvo je v 90-ih letih pod pritiskom obrambne industrije izgubilo veliko proračunskih sredstev in osebja, ki bi vršilo nadzor nad sklepanjem pogodb. Agencija za upravljanje obrambnih pogodb (DCMA – Defense Contract Management Agency) je v zadnjih letih izgubila več kot polovico osebja. Agencija za nadzor nad obrambnimi pogodbami (DCAA – Defense Contract Audit Agency) je izgubila 40% osebja. S tako zmanjšanim številom nadzornega osebja, obrambno ministrstvo ni bilo pripravljeno niti ni bilo sposobno izvajati ustreznega nadzora nad čedalje večjimi in pogostejšimi naročili za uporabo programa LOGCAP tako v Iraku, kot drugod, kjer se angažira ameriška vojska. Tudi pred 11. septembrom 2001, ki je nekakšen mejnik, obrambno ministrstvo ni imelo popolnega nadzora nad normalnimi načini preskrbe (brez LOGCAP-a). Po tem mejniku, ko so stroški preskrbe poleteli v nebu, nadzorno osebje ni moglo slediti tempu, ki so ga narekovalle nove in nove potrebe. Tako je bilo nezmožno ustrezno upravljati in nadzirati pogodbe, še posebej tiste pogodb, ki določajo povračilo stroškov.

Ko se je vojna v Iraku bližala ni bilo dovolj nadzornikov, pogodbenih uradnikov, inšpektorjev in preiskovalcev, da bi lahko normalno nadzirali preko 50000 uslužbencev

primarnih pogodbenikov in še večje množice osebja pod pogodbenih izvajalcev. Vladni urad za odgovornost (GAO – Government Accountability Office) je že leta 2004 opozarjal, da obrambnemu ministrstvu primanjkuje usposobljenega osebja, ki bi vršilo učinkovit nadzor nad pogodbeniki, ki zagotavljajo logistično podporo. Vojska je v poskusu vzpostaviti nek nadzor aktivirala enote rezervne sestave, ki so zadolžene za podporo pogodbam LOGCAP-a, a ni obrodilo sadu, saj večina osebja sploh ni poznalo pogodbe. Tako obrambno ministrstvo ni imelo pregleda ali se je delo pod okriljem LOGCAP-a opravljalo učinkovito in primerno ter ali so bili nastali stroški opravičljivi. Niti generalni inšpektorat, ki je vodilni nadzorni organ na obrambnem ministrstvu, ni mogel opravljati svoje naloge v Iraku, saj zaradi pomanjkanja sredstev ni mogel poslati osebja. Take okoliščine brez nadzora so idealne za razmah goljufije, nenadzorovanega zapravljanja in zlorab. Nekateri pogodbeniki so se temu uspeli upreti, nekateri pa so ponoreli od pohlepa (Rasor in Bauman 2007, 247-248).

6.4 OCENA PROGRAMA LOGCAP

Program LOGCAP se je v svoji 17 letni zgodovini dodobra uveljavil v ameriški vojski in si izboril prav posebno mesto. V obdobju od leta 1992 je postal nepogrešljiv del vsake misije in operacije, na katere se odpravi ameriška vojska. Po temu sodeč gre za dobro premišljen program. A ni tako. Namreč od začetka je bilo mišljeno, da bo program LOGCAP dopolnjeval zmogljivosti vojaške logistike, se pravi, da bi bil uporabljen takrat, ko vojska s svojimi zmogljivostmi ne bi mogla zagotoviti ustreznih pogojev. Razvoj programa je šel v to smer, da je postal nepogrešljivo orodje pri načrtovanju operacij v mednarodnem okolju. To samo po sebi ni slabo, saj je program prisoten prav z namenom, da pomaga poveljnikom in vojakom, da se bolje pripravijo in osredotočijo na svoje ključne aktivnosti. Predpogoj je, da predvsem poveljniki dobro poznajo vse prednosti in slabosti, ki jih program prinaša ter pravilno oceniti, kdaj in kako program uporabiti (Ledoux 2005a). Kot že omenjeno je ideja programa LOGCAP zelo dobra. Namreč logistično podporo prevzamejo zunanji izvajalci, ki so specializirani na tem področju in s tem sprostijo vojake, da se lahko v polni meri osredotočijo na svoje bojne naloge. S tem programom so zajeti vsi razlogi za uporabo zunanje oskrbe. Izniči se vpliv zmanjševanja števila pripadnikov oboroženih sil, saj logistične naloge prevzamejo zunanji izvajalci; prav tako lahko vojska pošlje relativno več vojakov na območja, kjer je omejena prisotnost oboroženih sil; čedalje bolj zapletene oborožitvene sisteme vzdržujejo podjetja, ki so jih proizvedla in s tem nudijo najbolj ustrezno podporo. Z uporabo

LOGCAP-a se je zmanjšala skrb za zagotavljanje logistične podpore, ki vedno zahteva veliko napora. Vojska, ki se odpravi na misijo, pride v pripravljene tabore in lahko takoj začne opravljati svoje naloge (Ledoux 2005b). Tudi ideja, da se podeli izključna pravica nad izvajanjem pogodbe iz programa LOGCAP, je bila dobra. Namreč vojska se je dogovarjala samo z enim izvajalcem, ki je potem nosil odgovornost, da je izpolnil vse naloge iz te pogodbe. To je bila na nek način pot najmanjšega odpora za vojsko, saj se je s tem izognila dolgim in zapletenim postopkom izdajanja javnih naročil za vsako pogodbo. To se je sicer z zadnjo pogodbo – LOGCAP IV – spremenilo, saj so bili izbrani trije zunanji izvajalci, ki bodo med seboj tekmovali za posel. To je bila še boljša poteza vojske, saj si bi s tem zagotovila tudi nižjo ceno za storitve, ki bodo del pogodbe.

A kot se je izkazalo, ni vse tako dobro, kot se zdi. Tako kot na povsod, kjer so v igri velike vsote denarja, tudi tukaj prihaja do goljufij in korupcije. Znana je povezava med bivšim ameriškim podpredsednikom Dickom Cheneyem in podjetjem Halliburton, ki je bilo do leta 2007 lastnik dolgoletnega nosilca pogodbe LOGCAP podjetja KBR. V letih 2001 do 2006, ko je bil Cheney ameriški podpredsednik, je podjetje Halliburton (in KBR tudi) ustvarjalo vrtooglave dobičke z izvajanjem obrambnih pogodb. Podjetje KBR je postalo največji zunanji izvajalec za ameriško vojsko, predvsem po zaslugi programa LOGCAP. Zaradi slabega nadzora nad porabo sredstev in zvijač, ki se jih podjetja poslužujejo, so se stroški povzpeli v nebo (United States Government Accountability Office 2005). To izhaja iz oblike pogodbe, ki se sestavljene tako, da se izvajalcu povrnejo vsi stroški, dodeli se mu pa še nagrada, ki se obračuna z določenim odstotkom od ustvarjenih stroškov. Tako je v interesu podjetja, da ustvari čim večje stroške, saj bo s tem dobili tudi večjo nagrado. Prav to se je tudi dogajalo (in po vsej verjetnosti se tudi še) v Iraku, ko so si uslužbenci podjetij KBR, DynCorp in Halliburton za prevoz nabavljali luksuzne terence, zagotavljali slabo opremo in storitve. Zaradi pohlepa se je teh podjetij prijela oznaka vojnih zaslužkarjev. V želji po čim večjem zaslužku se poslužujejo različnih metod, poleg že omenjenega prekomernega zapravljanja in zagotavljanja slabe opreme, je tu prisotno tudi izsiljevanje in grožnja s prenehanjem izvajanja svojih nalog. Zunanji izvajalci so se začeli zavedati, da je vojska od njih tako odvisna, da si ne more privoščiti, da bi prenehali izvajati svoje aktivnosti. Tako izsiljujejo takojšnje in višje plačilo za svoje storitve, kot grožnjo pa uporabljajo opustitev izvajanja svojih nalog (Rasor in Bauman 2007, 248).

Problem programa LOGCAP je v tem, da se je preveč zakoreninil v samo organizacijo vojske, ki nikoli ne bi smela postati tako odvisna od zunanjih izvajalcev. Program bi moral ostati samo kot dopolnilo, ko vojski zmanjka zmogljivosti. Drugi problem pa je v slabem

izvajanju nadzora nad zunanjimi izvajalci. Čeprav je nadzor na njimi in upravičenostjo stroškov predviden in zanj skrbita dve vladni agenciji (DCAA in DCMA), je vseeno preslab in brez pravega učinka. To je tudi posledica, zmanjševanja števila zaposlenih in nižanja sredstev tema dvema agencijama (Rasor in Bauman 2007, 248). Z boljšim oz. ustreznim in doslednim nadzorom bi lahko izboljšali končno podobo programa. Podjetja bi morala resnično upravičiti višino stroškov in dokazati namensko porabo sredstev in če tega ne bi mogli, bi se izvedlo ustrezne sankcije. A se spet vrnemo na začetni problem, ko je vojska popolnoma odvisna od dela zunanjih izvajalcev in si tako ne more privoščiti, da bi zapustili prizorišče. Program LOGCAP je postal začaran krog in ameriška vojska bo potrebovala veliko napora, da ga bo odčarala in ukrotila.

7 DYNCORP INTERNATIONAL

7.1 PREDSTAVITEV

Podjetje DynCorp International (DynCorp) se ukvarja z vzdrževanjem letal in opreme ter izvrševanjem pogodb sklenjenih z ministrstvom za obrambo. V letu 2006 je imelo 14000 zaposlenih po vsem svetu. Leta 2008 je imelo več kot 2,2 milijardi USD prihodkov in realiziralo 50 milijonov USD čistega dobička (leta 2007 ustvarilo 2 milijardi USD in realiziralo 27 milijonov USD (DynCorp 2008)). Ukvarja se s širokim spektrom dejavnosti in storitev, od vzdrževanja vojaških in civilnih letal, zagotavljanja logistične podpore, do varnostnih storitev. Sodelovanje z vlado Združenih držav predstavlja 96% prihodkov podjetja. Najpomembnejši dejavnosti podjetja sta vzdrževanje vojaških letal in opreme ter zagotavljanje logistične podpore vojakom v vseh okoliščinah po vsem svetu. Med letoma 1997 in 2001 je bilo podjetje edini nosilec pogodbe LOGCAP II. Od leta 2008 pa je postalo eno od treh nosilcev pogodbe LOGCAP IV.

7.2 ZGODOVINA

Podjetje DynCorp je nastalo iz dveh podjetij, ki sta bili ustanovljeni leta 1946 Land-Air Incorporated (Land-Air) in California Eastern Airways (CEA). Podjetje Land-Air je doseglo pomemben mejnik v letu 1951, ko je s Poveljstvom za logistiko letalstva (Air Force Logistics Commands) sklenilo pogodbo za oblikovanje skupin pogodbenikov, ki so delovali na terenu. Te skupine pogodbenikov so zagotavljale podporo vojaškim nalogam in zagotavljale vzdrževanje in popravila za letala in oborožitvene sisteme. Podjetje DynCorp in njegovi predhodniki od takrat neprekinjeno sodelujejo z oboroženimi silami preko različnih pogodb. Istega leta, je podjetje CEA prevzelo Land-Air in se preimenovalo v California Eastern Aviation, Incorporated. Obdržalo je vse dejavnosti prevzetega podjetja in se potegovalo za pogodbe z obrambnim ministrstvom. Leta 1962 se je podjetje preimenovalo v Dynalectron Corporation, leta 1987 pa v DynCorp. Podjetje je sklenilo mnoge pogodbe za vzdrževanje vojaških letal. Za podjetje je bila pomembna prelomnica leto 1997, ko je bilo izbrano za edinega pogodbenika v okviru pogodbe LOGCAP II. Do leta 2001 je zagotavljalo logistično podporo za vse vojaške operacije v katere se je vključila ameriška vojska (U.S.

Army). Svoje delo so opravljali na Balkanu, Vzhodnem Timorju, Sudanu, Liberiji in Kolumbiji. Leta 1998 in 2000 je podjetje ustanovilo dve podružnici DynCorp Technical Services, Incorporated, ki je prevzelo vse posle v zvezi z letalstvom, in DynCorp International LLC, ki je prevzelo vse mednarodne posle. V letih 2003 in 2004 je bilo podjetje v lasti Computer Sciences Corporation, od februarja 2005 pa je spet samostojno in se sedaj imenuje DynCorp International, Incorporated. Podjetje preko svojih podružnic in hčerinskih firm obvladuje široko področje, od vzdrževanja letal, do gradbenih del (DynCorp 2009).

7.3 DEJAVNOSTI

7.3.1 Vzdrževanje letalstva

Podjetje zagotavlja obsežno podporo letalstvu vseh zvrsti ameriške vojske. Med dejavnosti in storitve, ki jih ponujajo spadajo upravljanje letalskih oporišč in baz, vzdrževanje letalske flote in opreme, izvajanje usposabljanj in treningov za pilotiranje ameriških in tujih letal, popolna logistična podpora letališč. Poleg vsakodnevnih in običajnih popravil se ukvarjajo tudi z modifikacijami in nadgradnjami letal, njihove opreme in oborožitve (DynCorp 2009).

7.3.2 Logistična podpora

Podjetje se ukvarja z zagotavljanjem logistične podpore v prvi vrsti ameriški vojski, pa tudi mednarodnim organizacijam, humanitarnim operacijam in reševanju naravnih nesreč. Podjetje zagotavlja celovito logistično podporo in nemoteno delovanje vojaških oporišč na misijah v tujini. Z logistično podporo ima tako kot z vzdrževanjem letalstva podjetje DynCorp veliko izkušenj, saj je bilo nosilec pogodbe LOGCAP II in je ponovno eden od nosilcev pogodbe LOGCAP IV (DynCorp 2009).

7.3.3 Varnovanje

Pomemben del dejavnosti predstavljajo varnostne storitve. Izvajajo usposabljanja za policijske enote in varnostnike v domovini in po svetu, zagotavljajo celovite varovalne načrte in nudijo varstvene storitve za osebe, zgradbe in informacije (DynCorp 2009).

7.3.4 Upravljanje infrastrukture

DynCorp nudi tudi upravljalna dela za vse vrste poslopij, vključno z upravljanjem vojaških oporišč. Poleg upravljanja pa zagotavljajo tudi celotno izgradnjo infrastrukture od načrtovanja do same izgradnje. Po vsem svetu so vzpostavili in upravljali bazne tabore in oporišča za ameriško vojsko (DynCorp 2009).

7.4 SODELOVANJE Z VLADO

Podjetje ima veliko izkušenj in dolgo zgodovina sodelovanja z vlada, predvsem obrambnim ministrstvom. Že podjetje Land-Air, iz katerega je nato nastalo podjetje DynCorp, je leta 1951 sklenilo prvo pogodbo z obrambnim ministrstvom za vzdrževanje letal ameriškega letalstva (U.S. Air Force). Od takrat podjetje neprekinjeno sodeluje z ameriško vlado in je postalo eno izmed 50-ih najmočnejših vladnih pogodbenih izvajalcev. Izvajanje pogodb sklenjenih predvsem z obrambnim ministrstvom predstavlja 96% letnih prihodkov, ki so v letu 2008 znašali 2,2 milijardi USD. V letih od 2000 do 2007 so z ministrstvom za obrambo sklenili približno 800 pogodb v skupni vrednosti 9,3 milijarde USD (U.S. Department of Defense 2009). Med temi pogodbami jih je največ za vzdrževanje letal in letalske opreme vseh zvrsti ameriške vojske. Velik delež pogodb predstavljajo tudi pogodbe za logistično podporo, tako za zagotavljanje materiala in sredstev, kot za gradbena in vzdrževalna dela na vojaških objektih. DynCorp se je vključilo tudi boju proti mamilskim kartelom v Južni Ameriki predvsem v Kolumbiji. S svojim delom, storitvami in opremo so pomagali uničevati nasade koke. Pomemben uspeh so dosegli v Vzhodnem Timorju, kjer so vzpostavili letalsko bazo za ameriško vojsko (Keller 2000).

8 KELLOGG, BROWN AND ROOT

8.1 PREDSTAVITEV

Podjetje Kellogg, Brown and Root (KBR) je eno od največjih inženirskih in gradbenih podjetij v Ameriki in na svetu. Poleg tega je tudi največji pogodbeni izvajalec za ameriško vojsko in eno od desetih najmočnejših vladnih pogodbenikov. Podjetje zaposluje 50000 ljudi, ki delajo po njihovih podružnicah po vsem svetu. V letu 2007 je podjetje imelo 8,8 milijarde USD in je realiziralo 302 milijona USD čistega dobička. (KBR 2009). KBR je preko svoje dolge zgodovine postalo eno največjih podjetij na svetu. Ukvarja se z zelo širokim spektrom storitev in dejavnosti. Podjetje je od svojega začetka prijelo za vsako delo od gradnje cest, plinovodov, do zagotavljanja logistične podpore in so se velikokrat učili novih veščin preko izvajanja pogodb, ki so jih dobili z uspešnim lobiranjem (Briody 2004: 130). Svoje storitve ponujajo tako vladnim, kot civilnim strankam. V okviru sodelovanja z vlado izvajajo pogodbe predvsem z oboroženimi silami. Poleg podjetja DynCorp, je bil KBR edino podjetje, ki je samostojno izvajalo pogodbo LOGCAP. Edini izvajalec pogodbe je bil KBR v letih 1992 do 1997 – LOGCAP I ter od 2001 do 2007 – LOGCAP III. V letu 2008 pa je bilo izbrano kot eno od treh izvajalcev zadnje v seriji pogodb LOGCAP IV. Poleg KBR sta izvajalca če podjetje DynCorp in Flour (KBR 2009).

8.2 ZGODOVINA

Podjetje KBR ima svoje korenine v začetku 20. stoletja, ko je leta 1901 Morris W. Kellogg odprl podjetje M. W. Kellogg Company, ki se je v začetku ukvarjalo z gradnjo elektrarn in podornimi dejavnostmi. Kasneje se je podjetje usmerilo v pridobivanje zemeljskega plina in nafte. Leta 1926 je odprl prvi laboratorij za raziskave zemeljskega plina. V obdobju pred in po 2. svetovni vojni je Kellogg sodeloval z vsemi pomembnejšimi rafinerijami v Ameriki. Po drugi svetovni vojni je začelo sodelovati tudi s tujino. Podjetje je bilo samostojno do leta 1988, ko ga je prevzelo podjetje Dresser Industries, leta 1998 pa je to podjetje prevzel Halliburton ter združil podjetji M. W. Kellogg Company in Brown and Root v KBR (KBR 2009).

Brown and Root so leta 1919 ustanovili brata George in Herman Brown ter njun svak Dan Root. V začetku so se ukvarjali z gradnjo cest. Podjetje se je s pomočjo učinkovitega lobiranja v kongresu in poslom za izgradnjo jezusa v Teksasu hitro prebilo med velika podjetja. (Briody 2004: 25). Med drugo svetovno vojno so zgradili oporišče za vojaško mornarico in pomagali z izdelavo bojnih ladij. Po vojni so zgradili eno prvih naftnih ploščadi na morju. Leta 1962 je podjetje prevzel Halliburton. Od takrat naprej se je sodelovanje z vlado še okrepilo in so kot civilni pogodbeniki sodelovali tudi v Vietnamu. Zaradi svojih izkušenj z izvajanjem pogodb z vlado in vojsko, je bilo podjetje Brown and Root leta 1992 najeto za revizijo in izboljšavo programa LOGCAP. Istega leta so bili tudi izbrani za edinega izvajalca te pogodbe. Od leta 1998, ko je Halliburton prevzel Dresser Industries, je podjetje združeno v Kellogg, Brown and root, Incorporated. Kot KBR so bili ponovno edini izvajalci pogodbe LOGCAP III. V aprilu 2007 pa se je KBR ločil od Halliburton-a in postal samostojno podjetje. V letu 2008 je bilo izbrano za enega izmed izvajalcev pogodbe LOGCAP IV.

8.3 DEJAVNOSTI

8.3.1 Vladno sodelovanje in infrastruktura

V okviru vladnega sodelovanja in infrastrukture, podjetje zagotavlja upravljanje različnih programov in projektov, logistično podporo, upravljanje in vzdrževanje objektov in gradbena dela. Svoje storitve nudijo vojaškim in civilnim ter vladnim in zasebnim naročnikom po vsem svetu. Vojski nudijo celovito logistično podporo, terensko podporo operacijam in vzdrževanje in oskrbovanje vojaških oporišč in baz. Trenutno največji delež njihovega delovanja predstavlja podpora vladnim oz. vojaškim operacijam na Bližnjem Vzhodu. V civilnem sektorju opravljajo različne dejavnosti od transporta, upravljanje z odpadki in vodo, vzdrževanjem objektov. Poleg tega tudi gradijo ceste, železnice in letališča. Ukvarjajo se tudi s tehnično izvedbo velikih dogodkov, kot so športne prireditve in množična srečanja (KBR 2009).

8.3.2 Nafta in plin

KBR zagotavlja storitve in dejavnosti povezane s pridobivanjem nafte in njenih derivatov ter zemeljskega plina. Pomembnejše aktivnosti so gradnja rafinerij in objektov za

pridobivanje nafte in plina tako na kopnem, kot na morju. Gradijo plinovode in naftovode na kopnem in pod morjem. Poleg tega nudijo tudi upravljanje z objekti za proizvodnjo naftnih derivatov, ter skrbijo za celoten življenjski cikel takšnih objektov, od načrtovanja, gradnje do zaprtja in razgradnje. Razvili so nove in učinkovite tehnologije za pridobivanje naravnih virov (KBR 2009).

8.3.3 Tehnologija

KBR daje močan poudarek razvoju različnih tehnologij. Največ pozornosti posvečajo razvoju tehnologije pridobivanja in predelave naravnih virov. Tako stalno izboljšujejo predelavo naftnih derivatov, načine pridobivanja nafte, plina in premoga (KBR 2009).

8.3.4 Gradbene in industrijske storitve

KBR se ukvarja tudi z gradnjo industrijskih objektov. Vodijo in upravljajo projekte od začetka planiranja čez celotni cikel. Zgrajene objekte vzdržujejo in obnavljajo. Z oskrbo in zagotavljanjem preskrbe nudijo svoje storitve vsem vrstam industrije, poudarek pa je na petrokemiji, rafineriji in energetiki (KBR 2009).

8.4 SODELOVANJE Z VLADO

Podjetje KBR že praktično vso svojo zgodovino sodeluje z vlado. Začeli so z gradnjo civilnih objektov, cest, jezov in cevovodov za plin in nafto, ki jih je naročala vlada. Z 2. svetovno vojno pa so začeli izvajati pogodbe tudi za vojsko. Prvo večje vojaško naročilo je bila izgradnja oporišča za letalstvo vojaške mornarice in izdelava bojnih ladij. Sodelovali so tudi v Vietnamu z oskrbo oporišč. Leta 1992 so postali edini nosilci pogodbe LOGCAP I do leta 1997. Od leta 2000 do leta 2007 so z ameriško vojsko sklenili več kot 250 pogodb v skupni vrednosti 29,4 milijarde USD. (GovernmentContractsWon.com 2009). Med temi pogodbami jih je največ za zagotavljanje logistične podpore ameriški vojski po vsem svetu. Sodelovali so pri izgradnji vojaških oporišč v Avianu, na Hrvaškem in Bosni in Hercegovini. Kljub temu, da med letoma 1997 in 2001 niso bili nosilci pogodbe LOGCAP II, so skrbeli za logistično podporo in celovito oskrbo omenjenih oporišč. Sodelovali so pri izgradnji in ureditvi zaporniškega taborišča v Guantanamu na Kubi (U.S. Department of Defense 2009).

Skupaj z drugimi pogodbenimi izvajalci so skrbeli za razgradnjo in uničenje različnih orožij in oborožitvenih sistemov. Sodelovali so tudi pri razgradnji raketnih izstrelišč v republikah bivše Sovjetske zveze. Pomembno vlogo so imeli pri odpravi posledic orkanov Wilme, Katrine in Ivana na vojaških in civilnih objektih. Poleg izvajanja pogodbe LOGCAP pa so bili v Iraku prisotni zaradi gašenja požarov na naftnih nahajališčih.

8.5 DYNCORP – KBR

Podjetji DynCorp in KBR imata veliko skupnih lastnosti. Najpomembnejša je tesno sodelovanje z ameriško vlado in vojsko. Obe podjetji se uvrščata med 10 največjih pogodbenih izvajalcev za ameriško vojsko, podjetje KBR pa je celo na 3. največji pogodbeni izvajalec za obrambno ministrstvo (GovernmentContractsWon.com 2009). Obe podjetji praktično od svoje ustanovitve izvajata pogodbeno dela za vlado. To predstavlja tudi velik del njunih prihodkov, pri podjetju DynCorp 96% (Corp Watch 2009). V letih od 2000 do 2007 sta podjetji skupaj izvajali več kot 1000 pogodb z obrambnim ministrstvom v skupni vrednosti skoraj 40 milijard USD, od tega je približno 30 milijard prejelo podjetje KBR (GovernmentContractsWon.com 2009). Podjetji sta edini, ki sta do sedaj samostojno izvajali pogodbo LOGCAP, KBR v letih 1992 do 1997 in od 2001 do 2007, DynCorp pa od 1997 do 2001. Zadnja v seriji pogodb LOGCAP IV, je bila leta 2007 dodeljena trem izvajalcem, med katerimi je poleg KBR in DynCorp še podjetje Flour Intercontinental. Podjetji DynCorp in KBR sta v okviru LOGCAP-a zagotavljali celovito logistično podporo ameriškim silam na misijah po vsem svetu. Skrbeli so za postavitev oporišč ter za vse dejavnosti in storitve, ki so nujno potrebne za delovanje takšnih objektov. Na teh oporiščih so skrbeli za prehrano vojakov, pranje perila, zagotavljali so pitno vodo, skrbeli za pošto, postavljali bivalne prostor za vojake, skrbeli za skladišča in transport. Zagotavljanje logistične podpore pa ni njuna edina aktivnost. Obe podjetji imata zelo širok spekter dejavnosti in storitev, ki jih opravljata. Logistika predstavlja velik delež v obeh podjetjih, a ni edina dejavnost. KBR se skozi vso svojo zgodovino dokazuje kot podjetje, ki sposobno opravljati vsako delo, od gradbenih del na velikih projektih, do črpanja in gašenja nafte ter pomoči pri odpravljanju posledic naravnih nesreč. Prav tako se podjetje DynCorp poleg logistike ukvarja tudi z gradbenimi deli, urjenjem policijskih enot, zagotavljanjem varovanja ter vzdrževanjem letalstva. Obe podjetji pa nista osredotočeni samo na vladne ponudbe, ampak sodelujeta tudi s civilnimi strankami.

Podjetji DynCorp in KBR sta se med sodelovanjem z ameriško vlado zapletli v mnoge afere. Člani podjetja DynCorp so si v Kolumbiji, kjer sodelujejo v akciji za izkoreninjenje poslov z mamili, med domačini pridobili sloves, da zelo hitro in radi uporabijo orožje in pogosto zanetijo v ulične spopade. V Iraku so pripadniki vseh privatnih firm, ne samo DynCorp-a, ki nudijo varovanje konvojem ali posameznim osebam, znani po tem, da delujejo brez nadzora in se ne ozirajo na posledice svojih dejanj. Leta 2007 je pripadnik DynCorp-a, ki je varoval konvoj ameriških vozil v Bagdadu ubil taksista, čeprav po izjavah prič ni predstavljal grožnje za konvoj (Glanz 2007). Leta 2007 je DynCorp prejel pogodbo za urjenje iraške policije v vrednosti 1,2 milijarde USD, a so po poročanju inšpekcije pogodbo izvajali tako slabo, da ni bilo možno določiti, kako so uporabili denar (CNN 2007). V Afganistanu, kjer DynCorp sodeluje pri urjenju policije in zatiranju pridelave mamil, so pripadniki podjetja znani po svojem agresivnem obnašanju. Eden od pripadnikov je pretepel afganistanskega ministra za promet (BBC 2004). V letu 2000 pa so se vpletli v največji škandal, saj je preko bivšega uslužbenca DynCorp-a prišlo na dan, da so se vpletli v prostitucijo in prodajo mladoletnih oseb za spolne sužnje. Otroke so uvažali iz Rusije in Romunije in si jih med seboj prodajali (Wilson in Maguire 2002).

Tudi podjetje KBR se je vpletalo v številne afere. Že podjetje Brown and Root je tesno sodelovalo z ameriškim predsednikom Lyndonom Johnsonom, ko je bil v kongresu in senatu. V zameno za finančno podporo njegove kampanje za senat in za predsedniško mesto, je podjetju Brown and Root zagotovil številne donosne pogodbe (Briody 2004, 140). Te so se nanašale na dela tako v civilnem, kot vojaškem okolju. Podobna je bila povezava z Dickom Cheneyem, ki je bil v letih 1995 - 2000 predsednik podjetja Halliburton, ki je bilo lastnik KBR. Pred tem obdobjem je bil obrambni minister, kasneje pa podpredsednik Združenih držav. Podjetju je tako zagotovil mnogo donosnih poslov (Yeoman 2003). Čeprav je bilo podjetje DynCorp nosilec pogodbe LOGCAP II v letih 1997 do 2001, je bilo podjetje KBR določeno za opravljanje nalog iz te pogodbe na Balkanu. Največ obtožb na račun podjetja KBR pa je zaradi prekomernega zaračunavanja za svoje storitve, slabo opravljenega dela ter izsiljevanja plačil. Mnogo bivših uslužbencev KBR-a je pričalo, da so za svoje delo izstavljali previsoke in dvomljive račune. V prizadevanju za čim večji dobiček, so priskrbeli slabo in pomanjkljivo opremo – pokvarjene tovornjake za transport, slabe naprave za čiščenje vode. Za poravnanje pretiranih računov so grozili s prekinitvijo oskrbe, kar bi usodno vplivalo na delo vojske, ki je že nekaj časa povsem odvisna od dela pogodbenih izvajalcev (Rasor in Bauman 2007, 261). Veliko prahu je vzdignilo poročilo agencije DCAA o zaračunavanju za kosila v Iraku. KBR je pripravljaval veliko več kosil, kot je bilo uporabnikov te storitve in zanje

prav tako izstavil račun (Risen 2008a). Zaradi prekomernega zaračunavanja je svojo službo izgubil visoki uradnik na ministrstvu za obrambo. Uradnik zaradi pomanjkanja dokazil o upravičenosti plačila ni odobril plačila podjetju KBR v višini 1 milijarde USD. Kmalu je bil odpuščen, njegov naslednik pa je plačilo brez vprašanj potrdil (Risen 2008b). Podjetje je bilo tudi obtoženo podkupovanja nigerijskih uradnikov, da bi dobilo vladne pogodbe (CNN 2009).

9 ZAKLJUČEK

9.1 VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Prvo hipotezo - *outsourcing v ameriški vojski zavzema nepogrešljivo mesto v vojaški logistiki in je pomembno vpleten v delovanje oboroženih sil*– lahko potrdim, saj je outsourcing že postal nepogrešljiva realnost v ameriški vojski. Predvsem preko programa LOGCAP si je zagotovila prav posebno mesto. Zunanji izvajalci so postali nepogrešljiv del operacij in misij, ki jih ameriška vojska opravlja v tujini. Nanje so prenesli velik del zagotavljanja logistične podpore. S tem lahko tudi potrdim svojo prvo hipotezo. Dober dokaz za mojo trditev so izjave vojakov zadolženih za logistično podporo, ki izjavljajo, da si svojega dela brez zunanjih izvajalcev ne morejo več predstavljati. Še dodaten dokaz pa je izsiljevanje zunanjih izvajalcev. Dina Rasor je v svoji knjigi *Betraying Our Troops* zbrala zgodbe in pričevanja ljudi, ki so bili neposredno udeleženi tako na strani zunanjih izvajalcev kot na strani ameriške vojske. Iz njihovih zgodb je razbrati, da se zunanji izvajalci zelo dobro zavedajo, kako odvisna je od njih postala ameriška vojska, da si lahko privoščijo izsiljevanje in grožnje s prenehanjem opravljanja aktivnosti oz. za povišanje plačila zanje. To je posledica slabe izvedbe sicer dobrega programa LOGCAP. Outsourcing se je za dobro izbiro izkazal v poslovnem svetu, seveda ob predpostavki, da je skrbno načrtovana in predvidena vsaka podrobnost in da matično podjetje obdrži nadzor nad samim procesom. Dodatna prednost v poslovnem svetu je, da ostaja večja konkurenca med podjetji, ki izvajajo enake storitve. V vojaškem okolju, predvsem pri programu LOGCAP je problem v tem, da je konkurenca na področju zagotavljanja logistične podpore zelo majhna in da sta samo dve podjetji do sedaj imeli izkušnje z zagotavljanjem logistične podpore v tako velikem obsegu.

To se nanaša tudi na mojo drugo hipotezo - *outsourcing na civilno-ekonomskem in vojaškem področju omogoča zniževanje stroškov in boljšo kvaliteto storitev*. Hipotezo lahko za civilno okolje potrdim, za vojaško okolje pa jo zavračam. Namreč zaradi pomanjkanja konkurence na tem področju in zaradi zakoreninjenja zunanjih izvajalcev v delovanje ameriške vojske prihaja do večjih stroškov in slabše kvalitete zagotovljenih storitev. Razlog je tudi to, da podjetja, ki izvajajo aktivnosti za ameriško vojsko, svoje delo opravljajo zaradi dobička. V prizadevanju za večji dobiček se poslužujejo tudi zagotavljanja materiala in

storitev slabše kakovosti, kot je zahtevana ter zanje zaračunavajo veliko več, kot je realna vrednost. Tako težko govorimo, da se je vojski outsourcing izplačal.

9.2 SKLEP

Potrebno je pogledati tudi drugi vidik. Eden od razlogov za prehod na zunanjo oskrbo je tudi razbremenitev vojakov, da se lahko osredotočijo na svoje primarne aktivnosti – vojskovanje. V tem smislu je outsourcing zagotovo pripomogel k temu cilju. Prav tako je pripomogel pri vzdrževanju čedalje bolj zapletenih oborožitvenih sistemov. Namreč s tem ko za servisna in vzdrževalna dela skrbijo zunanji izvajalci (večinoma je to osebje proizvajalca) je vojski prihranjeno zahtevno in neprekinjeno urjenje vojakov za vzdrževanje teh sistemov. S tem, ko vojska za vzdrževanje najema kar proizvajalce sistemov, se znižajo stroški popravil, saj ima proizvajalec večjo zalogo rezervnih delov in ima boljše poznavanje delovanja sistemov.

Outsourcing lahko prinese veliko izboljšav na področju vojaške logistike. S tem ko neprimarne aktivnosti prevzemajo zunanji izvajalci, se vojska lahko bolj osredotoči na svoje primarne aktivnosti in jih zaradi tega tudi bolje izvaja. Prinaša tudi znižanje stroškov, kvalitetne storitve, a predpogoj za to je skrbna priprava načrtov in same izvedbe prenosa aktivnosti na zunanje izvajalce. Ključnega pomena je, da vojska ostaja tisti dejavnik, ki določa pravila, da ne ogrozi izvajanja svojih primarnih dejavnosti. To je tudi največji problem programa LOGCAP. Njegova ideja je dobra in odpira možnosti za tesno sodelovanje civilnega in vojaškega okolja. Izvedba programa pa je slaba. Agencije, ki so zadolžene za nadzor nad izvajanjem pogodbe in za nadzor nad stroški, svojega dela ne opravljajo kot bi morale in kot je predvideno. Ameriška vojska tudi ni več v poziciji, da bi postavljala pravila oz. da bi lahko zamenjala neustreznega izvajalca. Tega si enostavno ne more privoščiti, ker lahko zunanji izvajalec preneha izvajati svoje aktivnosti, primerne zamenjave pa v kratkem času ni mogoče dobiti. To bi se lahko popravilo z zadnji pogodbo LOGCAP IV, ko so izbrani trije zunanji izvajalci, ki bodo med seboj tekmovali za dodelitev posla. S tem je zagotovljena večja konkurenca in več maneverskega prostora za vojsko, da izvajalca zamenja, če ne dosega pričakovanj. Izboljšanje stanja bi lahko prinesla tudi sprememba narave pogodbe. Trenutna oblika – povračilo vseh stroškov plus dodatna nagrada v procentih ustvarjenih stroškov – kar kliče po njeni zlorabi, saj je zunanjemu izvajalcu v interesu, da ustvari čim več stroškov.

Pri preučevanju teme sem imel največ težav s pridobivanjem virov o delu podjetij DynCorp in KBR. Težave sem imel predvsem s pridobivanjem objektivnih virov, ki bi brez vrednotenja vsebine podajali podatke o opravljenem delu podjetij v okviru pogodbe LOGCAP. Večina internetnih virov s kritiko obravnava delo teh podjetij in izpostavlja napake oz. slabosti programa. Prav tako knjige predstavljajo negativno stran zunanje oskrbe ali kot se izražajo – privatizacije vojske. To je sicer razumljivo, saj se avtorji radi osredotočijo na negativne zgodbe. Izkazalo se je, da imajo prav in da imajo tudi veliko 'gradiva' za svoje pisanje. A vseeno outsourcing in program LOGCAP nimata samo negativnih strani. Objektivne podatke in gole številke o pogodbah pa je težko pridobiti, ker so viri ali zaupne narave ali pa so na voljo notranjim uporabnikom (agenciji DCMA in DCAA, kjer bi bilo mogoče pregledati njihova poročila). Tudi o samem programu LOGCAP nisem našel vira, ki bi se neposredno ukvarjal s tem programom. Ko sem junija 2008 začel zbirati vire za diplomsko nalogo je bila posebna internetna stran o LOGCAP-u (www.logcap.com) še dostopna, septembra pa ni bila več.

10 LITERATURA

1. *Army Logistician*. 2002. Army Awards Logcap III Contract. Dostopno prek: <http://www.almc.army.mil/alog/issues/MarApr02/Final.pdf> (1. februar 2009).
2. *BBC News*. 2004. US chides 'hostile' Karzai guards. Dostopno prek: http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/south_asia/3743188.stm (8. februar 2009).
3. Briody, Dan. 2004. *The Halliburton Agenda: The Politics of Oil and Money*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
4. Calaguas, Mark. 2006. *Military Privatization: Efficiency or Anarchy?* Dostopno prek: http://www.kentlaw.edu/jicl/articles/spring2006/s2006_Mark_Calaguas.pdf (8. november 2008).
5. Chorafas, Dimitris N. 2003. *Outsourcing, Insourcing and IT for Enterprise Management*. New York: Palgrave Macmillan.
6. Christopher, Martin. 1998. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. London: Prentice Hall.
7. *CNN International*. 2007. Report: Most of \$1.2 billion to train Iraqi police unaccounted for. Dostopno prek: <http://edition.cnn.com/2007/POLITICS/10/22/dyncorp.spending/index.html?iref=mpstoryview> (8. februar 2009).
8. --- 2009. KBR charged with bribing Nigerian officials for contracts. Dostopno prek: <http://edition.cnn.com/2009/US/02/06/KBR.bribery/index.html> (8. februar 2009).
9. *Corp Watch*. Dostopno prek: <http://www.corpwatch.org/> (30. januar 2009).
10. *DCAF Backgrounder*. 2006. Private Military Companies. Dostopno prek: <http://se2.dcaf.ch/serviceengine/FileContent?serviceID=DCAF&fileid=D27065E6-5295-676B-840E-277F51211E76&lng=en> (8. november 2008).
11. Dupuy, Trevor N. 1986. *Dictionary of Military Terms: A Guide to the Language of Warfare and Military Institutions*. New York: H. W. Wilson.
12. DynCorp. 2008. *International Annual Report 2008*. Dostopno prek: http://files.shareholder.com/downloads/DCP/536314558x0x210767/B1EE7D80-69C3-46C8-9390-EC2330719CC9/DY211_061608_AnnualReport_final.pdf (31. januar 2009).
13. *DynCorp*. Dostopno prek <http://www.dyn-intl.com> (31. januar 2009).
14. Evropska komisija. 2003. *Guidelines for successful Public-Private Partnership*. Dostopno prek: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/en-guide3.pdf> (2. april 2009).

15. Ferčič, Aleš. 2005. Javno-zasebno partnerstvo: izhodišča za definicijo. *Pravna praksa* 24 (29-30): 6-10.
16. Glanz, James. 2007. *Security Guard Fires From Convoy, Killing Iraqi Driver*. Dostopno prek: http://www.nytimes.com/2007/11/12/world/middleeast/12contractor.html?_r=1 (8. februar 2009).
17. *Government Contracts Won*. Dostopno prek: <http://www.governmentcontractswon.com/> (30. januar 2009).
18. Greaver, Maurice F. 1999. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
19. Isenberg, David. 2009. *Shadow Force: Private Security Contractors in Iraq*. Westport: Praeger Security International.
20. Johnson, Mike. 2000. *Outsourcing ... in brief*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
21. KBR. Dostopno prek: <http://www.kbr.com> (31. januar 2009).
22. Keller, Steven J. 2000. *Aviation Support to East Timor*. Dostopno prek: <http://www.almc.army.mil/alog/issues/JulAug00/MS580.htm> (31. januar 2009).
23. Knez, Matjaž, Marko Cedilnik in Brane Semolič. 2007. *Logistika in poslovanje logističnih podjetij*. Celje: Fakulteta za logistiko Univerze v Mariboru.
24. Kolar Jr., Nicholas J. 1997. *LOGCAP: Providing Vital Service to Soldiers*. Dostopno prek: <http://connection.ebscohost.com/content/article/1030213960.html;jsessionid=9FC56B1A18352E7C0B2ED2578BCA4CD3.ehctc1> (8. november 2008).
25. Krambergar, Tomaž, Bojan Rosi in Andreja Čurin, ur. 2007. *Logistika 07: zbornik referatov*. Celje: Fakulteta za logistiko.
26. LeDoux, Karen E. 2005a. *LOGCAP 101: An Operational Planner's Guide*. Dostopno prek: http://www.almc.army.mil/alog/issues/MayJun05/pdf/alog_may_jun_05.pdf (8. november 2008).
27. --- 2005b. *LOGCAP 102: An Operational Planner's Guide*. Dostopno prek: http://www.almc.army.mil/alog/issues/JulAug05/pdf/july_aug_05.pdf (8. november 2008).
28. Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
29. Mol, Michael J. 2007. *Outsourcing: Design, Process, and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
30. Nichols, Camille M. 1996. *The Logistics Civil Augmentation Program*. Dostopno prek: <http://connection.ebscohost.com/content/article/1028864725.html;jsessionid=1D82381AAEC2D69A5D3A42B50AF0B4C6.ehctc1> (8. november 2008).

31. Ogorelc, Anton. 1991. *Logistika: Organiziranje in upravljanje transportnih in drugih logističnih procesov in podsistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
32. Oplotnik, Žan, Dejan Romih in Silvo Dajčman. 2006. *Investicije – ključ do gospodarske rasti in razvoja*. Ljubljana: Gospodarska gibanja.
33. Prebilič, Vladimir. 2006. *Vojaška logistika: teorija in zgodovina*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Rasor, Dina in Robert Bauman. 2007. *Betraying Our Troops: The Destructive Results of Privatizing War*. New York: Palgrave Macmillan.
35. Risen, James. 2008a. *Limbo for U.S. Women Reporting Iraq Assaults*. Dostopno prek: http://www.nytimes.com/2008/02/13/world/middleeast/13contractors.html?_r=1&bl&ex=1203051600&en=bf8812ecc5524a95&ei=5087%0A&oref=slogin (8. februar 2009).
36. --- 2008b. *Army Overseer Tells of Ouster Over KBR Stir*. Dostopno prek: <http://www.nytimes.com/2008/06/17/washington/17contractor.html?hp> (8. februar 2009).
37. Rus, Veljko. 2001. *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Rushton, Alan in John Oxley. 1989. *Handbook of Logistics and Distribution Management*. London: Kogan Page.
39. Schreier, Fred in Marina Caparini. 2005. *Privatising Security: Law, Practice and Governance of Private Military and Security Companies*. Dostopno prek: <http://se2.dcaf.ch/serviceengine/FileContent?serviceID=DCAF&fileid=3BFA3361-A9F0-9CEB-84E4-A9F99197B29D&lng=en> (8. november 2008).
40. United States Army. 2008. *LOGCAP IV Logistics Contract Awarded Through Full and Open Competition*. Dostopno prek: <http://www.army.mil/-newsreleases/2008/04/17/8573-logcap-iv-logistics-contract-awarded-through-full-and-open-competition/> (8. november 2008).
41. United States Department of Defense. Dostopno prek: <http://www.defenselink.mil/contracts/archive.aspx> (29. januar 2009).
42. United States Government Accountability Office. 2005. *Defense Logistics: High-Level DOD Coordination Is Needed to Further Improve the Management of the Army's LOGCAP Contract*. Dostopno prek: <http://www.gao.gov/new.items/d05328.pdf> (1. februar 2009).
43. Urey, Ronda G. 2005. *Civilian Contractors on the Battlefield*. Dostopno prek: <https://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/files/ksil17.pdf> (8. november 2008).
44. *Vojaški slovar*. 2002. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.

45. Wilson, Jamie in Kevin Maguire. 2002. *American firm in Bosnia sex trade row poised to win MoD contract*. Dostopno prek: <http://www.guardian.co.uk/uk/2002/nov/29/military.politics> (8. februar 2009).
46. Yeoman, Barry.2003. *Soldiers of Good Fortune*. Dostopno prek: http://www.motherjones.com/news/feature/2003/05/ma_365_01.html (8. februar 2009).