

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

mag. Peter Papler

**Privatna vojaška podjetja -  
organizacija, doktrine in poslovanje**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2014

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

mag. Peter Papler

Mentor: red. prof. dr. Anton Žabkar  
Somentorica: red. prof. dr. Ljubica Jelušič

**Privatna vojaška podjetja -  
organizacija, doktrine in poslovanje**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2014

»Nič ni močnejšega od zamisli, katere čas je  
prišel.« Victor Hugo



## IZJAVA O AVTORSTVU doktorske disertacije

Podpisani/-a Peter Papler, z vpisno številko 21071055 IP, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom: Privatna vojaška podjetja – organizacija, doktrine in poslovanje.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 06.01.2014

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

### **Privatna vojaška podjetja – organizacija, doktrine in poslovanje**

Nasilje na globalni ravni je bilo demokratizirano, liberalizirano in internacionalizirano najmanj šest stoletij pred 19. stoletjem. Gusarji in vzhodnoindijska trgovska podjetja so gospodarske vojaške organizacije, ustanovljene pred 18. stoletjem. Vojaška varnost, ki je bila dve stoletji državni monopol in obravnavana kot javno dobro, ti lastnosti z demonopolizacijo, internacionalizacijo in demokratizacijo izgublja. Zagotavljanje vojaške varnosti je s pojavom privatnih vojaških podjetij preoblikovano. Nedržavna organizacija lahko uporabi vojaško moč le z odobritvijo nacionalne države ter Varnostnega sveta Združenih narodov.

Pred rastjo nacionalnih držav so bile skoraj vse vojaške enote pogodbene. Od 12. do 17. stoletja so bili vojaški pogodbeniki pogosto zaposleni vojaki, usposabljeni v okviru fevdalnih struktur, najeti od kogar koli, ki je lahko plačal, od italijanskih mestnih držav do Vatikana. Sodelovanje v spopadih, vzdrževanje miru in pobiranje davkov so bile le nekatere izmed nalog teh vojaških organizacij. Aktivnosti, povezane z britanskim ali nizozemskim vzhodnoindijskim podjetjem, so pomenile, da so nacionalne države izdale koncesije podjetjem za vzpostavitev kolonij in trgovanja na daljnem vzhodu. Termin »najemništvo« opisuje široko paleto vojaških aktivnosti, številne nimajo veliko povezav z današnjimi aktivnostmi privatnih vojaških podjetij. Najemniki, ki so se bojevali v ameriški državljanski vojni, so bili posojeni britanski vojski iz Hessna. Plačanci, ki so delovali na afriškem kontinentu v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, so bili posamezniki ali majhne skupine vojakov, ki so delovali tajno.

Privatna vojaška podjetja, ki delujejo v času globalizacije, so gospodarske organizacije, ki javno novačijo zaposlene doma in v tujini, so motivirane z organizacijskim dobičkom in imajo dejavnost registrirano, plačujejo davke ter prispevke. Spoštujejo mednarodno zakonodajo in tudi mednarodno pravo oboroženih spopadov. Praviloma sklepajo pogodbe samo z legalno izvoljenimi vladami, kar jim zagotavlja legitimnost delovanja. Navadno so del večjih holdingov, holding pa kotira na borzi. Privatna vojaška podjetja, kot jih poznamo danes, so nekakšna evolucija vzhodnoindijskih podjetij, ki so bila eno izmed temeljnih orodij držav v času kolonializma.

Pristop pri proučevanju organizacije, doktrin in poslovanja teh podjetij je temeljil na študiji primerov. Vsi primeri vključujejo javno registrirane gospodarske družbe, ki opravljajo ali so opravljale vojaško dejavnost v obdobju globalizacije, torej v obdobju hitrega razvoja novih tehnologij in inovacij v vojaških doktrinah. V okviru metode študije primerov sem uporabil metodo analize. Analiziral sem posamezne kazalnike po projektih oziroma pogodbah, za katere so skupne vrednosti pogodbe ali projekta dostopne.

Privatna vojaška podjetja so bila v proučevanih primerih uspešna. Uspešnost je na kratki rok bolj odvisna od uspehov pri izvedbi vojaških operacij, na dolgi rok pa od tržne odgovornosti ter spoštovanja zakonodaje. Dejstvo, da je

pogodba lahko prekinjena, dela pogodbenike odgovorne za poslovanje. Združene države Amerike (ZDA) so pogodbo s podjetjem Blackwater leta 2009 prekinile kljub zelo učinkoviti izvedbi nalog varovanja oseb. Vprašanja etičnega ravnanja v oboroženih spopadih so problematična tudi za državne oborožene sile, vendar pa so neetična dejanja zaposlenih in vodstva privatnih vojaških podjetij, kot je primer korupcije v poslovanju Brown in Root (B & R), včasih tudi zelo tvegana in pripeljejo do ukinitve ali preoblikovanja podjetja. K temu je treba dodati tudi odgovornost za vojne zločine, primer podjetja Military Professional Resources Incorporated (MPRI), ter kazensko odgovornost podjetja Blackwater in vodstva, ki v posameznih proučevanih primerih ni bila rešena skladno z zakonodajo in etičnimi normami. Analiza je pokazala, da je za uspeh podjetja ključno, da naloge opravi, in to kakovostno. Nepričakovano dobra izvedba lahko poslovanje tudi bistveno izboljša.

Privatni vojaški podjetji B & R z delovanjem na Balkanu in Executive Outcomes (EO) s pogodbo z Angolo in Sierra Leone sta prispevali k uskladitvi velike strategije držav ter vojaške doktrine v asimetričnih oboroženih spopadih nizke intenzivnosti. Podjetji sta praviloma uporabljali ali implementirali ofenzivne vojaške doktrine, kar se je z analizo potrdilo v treh primerih, v katerih je bilo mogoče testirati hipotezo. Pogodbeniki so uporabni tudi za države z razvitimi armadami, kot so ZDA za nadziranje razmer v Iraku, kjer je Blackwater v gverilski vojni s proaktivno taktiko pri varovanju osebja okupacijskih oblasti v Iraku pomenil nerešljiv problem za upornike v Iraku. Poleg visoko strokovnega znanja kot ključne kompetence jim je organiziranost omogočala tudi stroškovne prednosti. Vsa proučevana podjetja so bila tako ali drugače del skupine podjetij oziroma holdinga. Vsa, razen MPRI, so zaposlovala lokalno delovno silo in tako usklajevala stroške ter vplivala tudi na socialno strukturo podjetja. Privatna vojaška podjetja so postala fleksibilno orodje v zunanji politiki držav tudi zaradi manjših omejitev glede uporabe sile, kot to velja za državne oborožene sile v demokracijah. Tudi pri uporabi in aplikaciji doktrin v prakso so podjetja pokazala sposobnost prilagoditi se danim razmeram sodobne doktrine vojsk zahodnih držav. MPRI je z načrtovanjem operacije z uporabo najsodobnejše doktrine in njeno izvedbo v praksi prek posrednika, in sicer hrvaške vojske, uskladilo strategijo in vojaško doktrino s prehodom iz monopola v tržno okolje. Države brez tržnega okolja za vojaške storitve izgubljajo vojaško moč. Državne oborožene sile se nagibajo k politiki, ki ne tvega, če to ni nujno, če pa že, mora biti zagotovljena ustrezna premoč v moštvu in tehniki na bojišču. Državne sile težijo k inerciji, privatna vojaška podjetja pa k napotitvi na operacije tudi takrat, ko za to ni potrebe. Vsa proučevana podjetja so služila denar s sodelovanjem v vojaških spopadih z uporabo ofenzivne vojaške doktrine: EO in Blackwater v protiuporniški operaciji, MPRI z načrtovanjem operacije kopenskih sil ter B & R z logistično zagotovitvijo operacije kopenskih sil.

Študije primerov o privatizaciji vojskovanja potrjujejo, da morata biti za učinkovitost storitev privatnih vojaških podjetij v primerjavi z državnimi oboroženimi silami izpolnjena dva pogoja, in sicer tekmovalno tržno okolje ter fleksibilnost pogodbenikov za izpolnjevanje obveznosti. Povsem privatno ali državno lastništvo organizacij (privatna vojaška podjetja ali državne oborožene sile) ni dejavnik, ki bi prispeval k bolj gospodarni izvedbi

zagotavljanje storitve. Vlade pri zagotavljanju vojaških storitev pogosto prezrejo tržno tekmovanje v zameno za zanesljivost in kontinuiteto.

Privatna vojaška podjetja so v težko predvidljivih asimetričnih (nelinearnih) oboroženih spopadih nizke intenzivnosti bolj prilagodljiva od državnih oboroženih sil, ki so praviloma velike in toge birokratske organizacije, ki se gradijo postopoma desetletja in jih pri delovanju omejujejo tako državno kot mednarodno pravo ter dolgotrajni postopki odločanja. Podjetja so *via facti* v težko predvidljivem okolju sodobnih asimetričnih nizkointenzivnih spopadov bolj učinkovita, uspešna in gospodarna alternativa državnim oboroženim silam.

Stagnacija na področju teorije vojskovanja je posledica dosedanje prevlade Newtonovega pogleda na svet. Nelinearnost in nepredvidljivost sta značilnosti sodobne družbe. Teorija kaosa je nelinearna paradigma, ki sem jo uporabil za pojasnjevanje rezultatov uporabe in delovanja izbranih privatnih vojaških podjetij kot dinamičnih sistemov. Majhne spremembe na bojišču v obliki aktivnosti v oboroženih spopadih podjetij EO, MPRI, Blackwater in B & R so imele za posledico nesorazmerne rezultate v vojaških konfliktih, proučevanih kot dinamični sistem. Razmere oziroma stanje sistema po odhodu podjetja EO iz Angole in Sierra Leone so vodile v državljansko vojno. Genocid na Hrvaškem in sistematično kršenje človekovih pravic se je dogajalo na sistemski ravni proučevanih konfliktov. Blackwater je s svojimi aktivnostmi zagotavljal dinamično sistema okupacijske oblasti v Iraku. Aktivnosti podjetja B & R pa so bile usmerjene v stabilizacijo sistema s preprečevanjem eskalacije humanitarne krize.

Nov način upravljanja države, in sicer tako, da država ni več monopolni proizvajalec, je opisan za področje vojaške varnosti. V povprečju države Evropske unije porabijo za najemanje pogodbenikov sedem odstotkov vojaškega proračuna. Slovenija in Evropska unija zaostajata za modelom vojaške industrije ZDA in Velike Britanije. Model vojaške panoge, ki vključuje pogodbenike v oborožene sile, naj bi bil konkurenčnejši, učinkovitejši in gospodarnejši kot trenutni model državnega monopola obrambnega področja v RS. Slovensko vlado in obrambno ministrstvo čakajo spremembe v oblikovanju konkurenčne vojaške panoge, ki bo poleg Slovenske vojske vključevala tudi privatna vojaška podjetja.

Ključne besede: privatno vojaško podjetje, vojaška panoga, bojiščne funkcije, mednarodno pravo oboroženih spopadov, privatizacija, nadzor oboroženih sil, kaos.

## **SUMMARY**

### **Private Military Companies – organization, doctrine and business**

Global violence was democratized, marketised and internationalized at least six hundred years before the 19th century. Privateers and Mercantile Companies are two examples of market driven military organization before the 18th century. Military security, which was a state monopoly for two centuries and was considered a public good, lost these characteristics with the privatization, liberalization and deregulation indicated by the formation and rise of Private Military Companies. The right to use military power is still legitimized by the nation-state or the United Nations Security Council. Provision by private entities in the form of Private Military Companies (PMCs) has changed in the era of globalization.

Before the rise of the nation-state, nearly all force was contracted. From the 12th through to the 17th century, military contractors often employed soldiers trained within feudal structures, sending them to whoever could pay, from Italian city-states to the Vatican. Fighting wars, maintaining order and collecting taxes were among the various tasks taken on by these military enterprises. The activity associated with entities such as the British or Dutch East India Company came about when nation-states chartered companies to establish colonies and/or engage in long-distance trade. The term "mercenary" describes a wide variety of military activities, many of which bear little resemblance to those of today's PMCs. Mercenary units that fought in the American Revolution were effectively leased to the British Army by the Hessians. The soldiers of fortune that ran riot over the African continent in the 1960s were individuals or small ex-military groups that operated in the shadows.

During the globalization period and the time of the Dutch East India Company, PMCs consist of a corporate structure with professionals recruited locally or abroad, business profit driven as opposed to individual profit driven, legal and public entities with a wider range, a varied clientele, tax accountability, public recruitment, specialized with linkages to corporate holdings and financial markets. PMCs respect international Laws on military conflicts and humanitarian laws. Contracts are only made with internationally recognized governments. The hypothesis that PMCs were born in the period of globalization can't be confirmed. Nation-state monopolized the provision of military violence, which is a public monopoly now.

The case study method is being used as the main research method. In all cases, analysis is aimed at regularly registered corporations that run or did run a military business in the era of globalization. Within the case study method, analysis is used. Some measures of effectiveness and success are analysed depending on the data availability.

The effectiveness of PMC business performance in the short term is dependent on success during military operations, while in the long term it is more dependent on governmental, market and legal accountability. Many



governments regulate security contractors to a greater or lesser degree. The fact that contractors can be fired makes them at least minimally accountable for their actions. The United States cancelled the Blackwater contract in 2009, which help close PVP but short-term operational performance demonstrated by zero death evidence for protected people in Iraq contributed to business success. That said, market accountability differs from accountability in well-run military organizations. The use of contractors to avoid governmental accountability is more worrisome. A 2000 report on logistics support in the Balkans by the U.S. government's investigative arm, the General Accounting Office (GAO), faulted the military for poor budgetary oversight and B&R for corruption. MPRI employment in Croatia effectively limited congressional checks on foreign policy. In addition, analysis showed an improvement in business performance after a successfully executed contract.

Military contractors can enhance the power of individual states employed in niche markets, like Brown & Root (B&R) in The Balkans, as when failed states like Sierra Leone essentially buy an army in the form of Executive Outcome (EO), which contributed to the alignment of military strategy and doctrine in low intensity asymmetric conflict. Offensive military doctrines were used in three studied cases by PMCs. Contractors are also quite useful to powerful nations such as the United States, which is managing situations in Iraq with fewer troops than many believed necessary by increasing its personnel pool and providing any more important missing skills to fight an asymmetrical low intensity conflict with the help of Blackwater. States that employed private military have a flexible new foreign policy tool partly because private forces ease the political restraints that are typical among democracies. In 1994, the United States licensed the U.S. company Military Professional Resources Incorporated (MPRI) to provide advice and training to the Croatian government. The key to success is the alignment of a grand strategy with military doctrine with the shift from a monopoly to a competitive military environment. PMCs reshape the states' collective monopoly on violence. Those states that do not tap into the market lose relative power.

The preferred options for the state military is not to be involved and to leave the conflict to the private. In any case, the state military is given money, but of course it is better not to take part in a conflict due to human cost. In all four studied cases, the private military earns money only if it is involved in conflict. Offensive, defensive or deterrence are three types of military doctrine or ways to contribute to campaigns but only offensive military doctrine was used by the studied PMCs in the form of an EO Battle group to attack rebel forces, an MPRI plan for offensive land operations, Blackwater using high profile doctrine to secure a U.S. backed government to run Iraq and B&R to provide humanitarian disaster prevention in Albania and Kosovo.

Our case studies on privatization confirmed that two conditions must be present for a PMC to deliver services more efficiently than the state armed forces: a competitive market and contractor flexibility in fulfilling their obligations. The private or state ownership of an organization (PMC or state armed forces) alone is not factor that contributes to a more economical

performance. But governments frequently curtail competition to preserve reliability and continuity.

PMCs exist in a complex political environment and in difficult to predict asymmetric (nonlinear) operations other than war – often small / low intensity conflicts. In this environment, they are more adaptable, meaning better learning organizations, than the state backed militaries, which are big and inflexible organizations built over decades and limited by state and international laws. In the difficult to predict environment of the modern asymmetric low intensity military conflicts, PMCs are via facti a more efficient, effective and economical alternative than state-backed military forces.

Furthermore, many authors have pointed out that the stagnation in the theory of warfare is a consequence of Isaac Newton's classic mechanical view of the world. As a theoretical background for the results of the case studies, Chaos theory is used to study the behaviour of dynamic systems. Small differences in the initial conditions surrounding the activities of EO, MPRI, Blackwater and B&R yield widely diverging outcomes for military conflicts when studied as dynamic systems, rendering long-term prediction impossible in general. The deterministic nature of these military conflicts as systems does not make them predictable. The situations in Angola and Sierra Leone deteriorated after the disengagement of EO, while genocide in Croatia and severe violations of human rights in Iraq happened on a systemic level. B&R's activities in Albania prevented a refugee crisis and stabilized the conflict as system.

The key to success is shifting from a monopoly to a competitive environment. Simply shifting from a government workforce to a private sector one while still within a monopoly environment does not create the incentives required to achieve the potential performance gains and cost reductions that a competitive environment offers. On average, the European Union (EU) spends seven percent of the defence budget on contractor support. But Slovenia and the EU is far behind the market for force in developed states like the United States of America and Great Britain. The military industry model that includes contractors as part of the total force will be more competitive, effective and more economical than the current state monopoly model of the military industry. There is no longer a dilemma. A transformation is before the Slovenian Government and the Ministry of Defence – the need to build a competitive military industry in Slovenia with both the Slovenian Armed Forces and additional contractors.

Key words: Private Military Companies, Military Industry, Battle functions, International Law Conflict, Privatization, Civil Military Control, Chaos

## Kazalo

1	UVOD.....	14
1.1	NOVE VOJNE IN EVOLUCIJA OBOROŽENEGA BOJA .....	16
1.2	VOJAŠKA GOSPODARSKA PANOGA.....	20
1.3	ORGANIZACIJA .....	27
1.4	VOJAŠKE DOKTRINE .....	32
1.4.1	Integracija pogodbenikov v oborožene sile .....	38
1.5	PRIVATIZACIJA VOJAŠKE DEJAVNOSTI .....	41
1.5.1	Privatizacijske strategije in pristopi.....	42
1.5.2	Privatizacija obrambe v delih slovenskih avtorjev .....	48
2	METODOLOŠKI OKVIR.....	52
2.1	HIPOTEZE .....	53
2.2	RAZISKOVALNE METODE IN PRISTOPI .....	55
2.3	OMEJITVE RAZISKAVE.....	57
3	NEDRŽAVNE VOJAŠKE GOSPODARSKE ORGANIZACIJE SKOZI ZGODOVINO .....	58
3.1	SREDNJI VEK.....	58
3.2	SEDEMNAJSTO, OSEMNAJSTO IN PRVA POLOVICA DEVETNAJSTEGA STOLETJA .....	61
3.3	DRUGA POLOVICA DEVETNAJSTEGA IN DVAJSETO STOLETJE .....	68
3.4	UGOTOVITVE .....	73
4	ŠTUDIJE PRIMEROV .....	76
4.1	PODJETJE EO V ANGOLI IN SIERRI LEONE .....	76
4.1.1	Podjetje EO v Angoli in Sierra Leone .....	77
4.1.1.1	Operacija podjetja EO v Angoli .....	77
4.1.1.2	Operacija podjetja EO v Sierra Leone .....	82
4.1.2	Analiza poslanstva .....	87
4.1.3	Primerjava variant delovanja .....	88
4.1.4	Organizacija .....	92
4.1.5	Vojaška doktrina.....	98
4.1.6	Poslovanje .....	104
4.1.7	Pojasnjevanje s teorijo kaosa.....	110
4.2	PODJETJE BLACKWATER V IRAKU.....	113
4.2.1	Protiporniška operacija ZDA v Iraku.....	115
4.2.2	Analiza poslanstva .....	118
4.2.3	Primerjava variant delovanja .....	120
4.2.4	Organizacija .....	124
4.2.5	Vojaška doktrina.....	129
4.2.6	Poslovanje .....	136
4.2.7	Pojasnjevanje s teorijo kaosa.....	144
4.3	PODJETJE MPRI NA HRVAŠKEM .....	148
4.3.1	Kampanja Nata na Zahodnem Balkanu .....	150
4.3.2	Analiza poslanstva .....	156
4.3.3	Primerjava variant delovanja .....	159
4.3.4	Organizacija .....	161
4.3.5	Vojaška doktrina.....	164
4.3.6	Poslovanje .....	167

4.3.7	Pojasnjevanje s teorijo kaosa.....	175
4.4	PODJETJE B & R NA KOSOVU .....	178
4.4.1	Operacija Nata na Kosovu .....	179
4.4.2	Analiza poslanstva .....	185
4.4.3	Primerjava variant delovanja .....	187
4.4.4	Organizacija .....	189
4.4.5	Vojaška doktrina.....	193
4.4.6	Poslovanje .....	197
4.4.7	Pojasnjevanje s teorijo kaosa.....	207
5	UPORABA REZULTATOV .....	211
5.1	PRIVATIZACIJA OBRAMBNEGA PODROČJA V RS.....	212
5.1.1	Ustanovitev in registracija privatnih vojaških podjetij v Sloveniji .....	215
5.2	LIBERALIZACIJA OBRAMBE V REPUBLIKI SLOVENIJI.....	218
5.2.1	Javno-zasebno partnerstvo .....	218
5.3	DEREGULACIJA OBRAMBNEGA PODROČJA V RS.....	223
5.4	UGOTOVITVE .....	232
6	SKLEP .....	234
6.1	VERIFIKACIJA HIPOTEZ .....	235
6.2	NAMESTO ZAKLJUČKA .....	248
7	LITERATURA.....	253

## Kazalo tabel

Tabela 1.1: Lastnosti privatnih vojaških podjetij. ....	24
Tabela 1.2: Različne vrste aranžmajev za alokacijo nasilja. ....	26
Tabela 1.3: Nekaterne oblike in značilnosti javno-zasebnega partnerstva. ....	46
Tabela 1.4: Poenostavljen izkaz uspeha državnih oboroženih sil. ....	47
Tabela 3.1: Odstotek tujcev v vojskah nekaterih evropskih velesil. ....	61
Tabela 3.2: Finančni rezultati Nizozemskega vzhodnoindijskega podjetja v Aziji v obdobju 1620–1790. ....	67
Tabela 4.1: Analiza stroški uspešnost operacije v Angoli. ....	89
Tabela 4.2: Primerjava operacij podjetja EO in OZN v Sierr Leone. ....	91
Tabela 4.3: Primerjava operacij podjetja EO in OZN v Angoli. ....	91
Tabela 4.4: Kapitalske in organizacijske povezave skupine SRC. ....	93
Tabela 4.5: Analiza sinhronizacije bojiščnih sistemov podjetja EO. ....	97
Tabela 4.6: Proces izvedbe bojevanja in vloge podjetja EO in ANA/SLA. ....	101
Tabela 4.7: Transformacija angolske in sierraleonske vojske. ....	104
Tabela 4.8: Največja podjetja v Iraku po številu zaposlenih sredi leta 2007. ....	117
Tabela 4.9: Podjetja po številu oboroženega osebja sredi leta 2007. ....	118
Tabela 4.10: Stroški dela podjetja Blackwater za leto dni poslovanja v Iraku. ...	121
Tabela 4.11: Primerjalna analiza stroškov dela v ameriških dolarjih pogodbenika in rednega vojaka ameriške vojske v Iraku za leto dni. ....	121
Tabela 4.12: Primerjalna analiza variant angažiranja privatnih vojaških podjetij oziroma enot redne vojske v Iraku. ....	123
Tabela 4.13: Proces izvedbe bojevanja na taktičnem nivoju v protiuporniškem delovanju. ....	132
Tabela 4.14: Podjetje Blackwater v Iraku skozi bojiščne funkcije. ....	133
Tabela 4.15: Uporaba strelnega orožja zaposlenih podjetja Blackwater. ....	135
Tabela 4.16: Stroški nekaterih vojn v cenah za leto 2011 v milijardah ameriških dolarjev. ....	136
Tabela 4.17: Izračun operativnih stroškov in dobička za pogodbo podjetja Blackwater v Iraku za obdobje enega leta. ....	140
Tabela 4.18: Razmerje sil in izgube. ....	154
Tabela 4.19: Analiza stroški koristi angažiranja podjetja MPRI oziroma hipotetičnega Natovega poveljstva z enakimi funkcijami. ....	160
Tabela 4.20: Primerjava možnosti angažiranja podjetja MPRI oziroma hipotetičnega Natovega poveljstva z enakimi funkcijami. ....	161
Tabela 4.21: Transformacija funkcije poveljevanja HV. ....	164
Tabela 4.22: Določeni količniki iz operativnega razmerja sil. ....	165
Tabela 4.23: Transformacija hrvaške vojske za operacijo Nevihta. ....	166
Tabela 4.24: Primerjava uporabe B & R ter enot ameriške kopenske vojske. ...	189
Tabela 4.25: Transformacija kopenske vojske ZDA v operaciji Allied Force. ....	192
Tabela 4.26: Popolnjenost z osebjem vojske po končanju hladne vojne. ....	196
Tabela 4.27: Analiza sinhronizacije bojiščnih sistemov. ....	197
Tabela 4.28: Proces logistične oskrbe in vrednostna veriga v primeru izgradnje infrastrukture za namestitvev beguncev iz Kosova. ....	198
Tabela 4.29: Poročanje o izgubah Vojske Jugoslavije glede na vire poročanja. ....	210
Tabela 6.1: Rezultati operacij po dimenzijah oboroženih spopadov. ....	238
Tabela 6.2: Zbirni pregled uspešnosti, učinkovitosti, gospodarnosti in etičnosti angažiranja proučevanih privatnih vojaških podjetij. ....	244
Tabela 6.3: Zbirni pregled uporabljenih strategij javno-zasebnega partnerstva. ....	247

## Kazalo slik

Slika 1.1: Splošna delitev vojskovališča.....	27
Slika 3.1: Politična razdelitev območja pod nadzorom angleškega vzhodnoindijskega podjetja v osemnajstem stoletju.....	66
Slika 3.2: Obveznica, izdana s strani nizozemskega vzhodnoindijskega podjetja, iz leta 1623 za vrednost 2.400 forintov.....	67
Slika 4.1: Območja pod nadzorom UNITA in MPLA februarja 1995.....	80
Slika 4.2: Operacija podjetja EO v Angoli v letih 1993–1994.....	81
Slika 4.3: Operacija podjetja EO v Sierr Leone.....	85
Slika 4.4: Dizajn kampanje s točkami odločitve podjetja EO v Angoli in Sierr Leone.....	88
Slika 4.5: Prihodki podjetja EO iz operacij v Angoli in Sierr Leone v obdobju 1993–1997 v milijonih dolarjev.....	108
Slika 4.6: Histogram za skupne stroške podjetja EO iz pogodb v Angoli in Sierr Leone ter operacij OZN-a.....	109
Slika 4.7: Stroški v milijonih ameriških dolarjev za EO in operacijo OZN-a UNAMSIL.....	109
Slika 4.8: BDP – vrednost izvoza in vrednost izvoza nafte za obdobje 1991– 1997 za Angolo v milijonih ameriških dolarjev.....	111
Slika 4.9: Graf za število oboroženih in neoboroženih pogodbenikov ter pripadnikov vojske ZDA v obdobju 2003–2009.....	130
Slika 4.10: Krog nasilja pri varovanju okupacijske oblasti v Iraku.....	131
Slika 4.11: Število pogodbenikov in ameriških vojakov v Iraku.....	136
Slika 4.12: Vrednost pogodb podjetja Blackwater z zvezno vlado za Irak za obdobje 2001 - 2006.....	138
Slika 4.13: Razlika med številom vojakov oboroženih sil ZDA in številom pogodbenikov v tisočih po kvartalih za obdobje od oktobra 2007 do aprila 2011.....	145
Slika 4.14: Operacijske cone operacije Deliberate Force.....	151
Slika 4.15: Shema manevra kopenske operacije Nevihta.....	155
Slika 4.16: Dizajn vojaške kampanje Nata na Hrvaškem in BiH s točkami odločitve.....	158
Slika 4.17: Organizacijska struktura podjetja MPRI.....	162
Slika 4.18: Ključni štabni procesi.....	163
Slika 4.19: Učinkovitost bitk HV-ja v km <sup>2</sup> /dan.....	165
Slika 4.20: Shema razmestitve begunskih taborišč aprila 1999 v Makedoniji in Albaniji.....	184
Slika 4.21: Diagram stroškov podjetja B & R iz pogodbe zagotavljanja oskrbe enotam v operacijah na Balkanu.....	188
Slika 4.22: Organizacijska shema podjetja B & R.....	191
Slika 4.23: Natove sile v jugovzhodni Evropi leta 1999.....	193
Slika 4.24: Tedensko povprečno število bojnih naletov v letalski operaciji Nata nad ZRJ leta 1999.....	210

## 1 Uvod

Obdobje po koncu hladne vojne je zaznamovala globalizacija. To ni le ekonomska krilatica ali trend, temveč mednarodni sistem, sistem enopolne strateške prevlade, ki je zamenjal dvopolni mednarodni sistem iz časov hladne vojne po padcu berlinskega zidu. Če je bila za obdobje hladne vojne značilna delitev sveta in posledično umetno ustvarjena in vzdrževana stabilnost, je za globalizacijo značilna integracija trgov, držav in tehnologij, kar je posledično dinamičen proces. Večkrat nagrajeni avtor Thomas L. Friedman (2006, 11) optimistično opisuje globalizacijo, in sicer pravi, da je po letu 2000 značilen prehod moči za sodelovanje v globalizaciji iz države na regije ter na posameznika kot posledica prostega pretoka blaga, denarja, tehnologije, delovne sile, idej in informacij, To pa ni značilno samo za Evropo in Združene države Amerike (ZDA), temveč tudi za države v razvoju, katerih regije postajajo vse pomembnejši svetovni igralci. Gonilno silo tega procesa predstavlja 37.000 transnacionalnih korporacij.

Veliko politikov (Žabkar 2004, 260) in tudi analitikov je pod vtisom korenitih sprememb, ki jih prinaša globalizacija, sprva predvidevalo oziroma pričakovalo, da bodo te nove, do takrat neznane optimistične smeri razvoja v svetu označile začetek »novega obdobja stabilnosti in miru«, konec vojn in oboroženih spopadov. Že ob koncu prvega desetletja, ki je sledilo razpadu dvopolnega strateškega ravnotežja, se je pokazalo, da se to utopično pričakovanje »strateške idile« ni uresničilo.

Naomi Klein (2007, 69) opisuje kot glavnega ideologa globalizacije ameriškega ekonomista Milтона Friedmana, ki utemeljuje neokonzervativni ekonomski program, in meni, da morajo vlade umakniti vsa pravila in predpise, ki so na poti akumulacije dobičkov<sup>1</sup>. Deregulacija, liberalizacija in privatizacija prodaje državnega premoženja so postale strateški instrumenti evropske in ameriške gospodarske politike. Uvajanje ekonomske šok terapije zahteva drugo vrsto šoka – državni udar ali nasilje represivnega režima. Leta

---

<sup>1</sup>Milton Friedman (Klein 2007, 69) navaja poštno storitve, izobraževanje, upravljanje pokojninskih skladov in celo nacionalne parke.

1982 je Milton Friedman<sup>2</sup> napisal, da samo kriza, resnična ali zaznana omogoča stvarne spremembe<sup>3</sup>. Ideja je, da bi moralo uvajanje ekonomskih sprememb temeljiti na ustvarjanju presenečenja, kot pri vojaškem napadu.

Za obdobje globalizacije je značilna tudi preobrazba vojne. Izraelski izvedenec Martin van Creveld pri poskusu opredelitve (Žabkar 2004, 305) »preobrazbe vojne« izhaja iz ugotovitve, da v »globalni družbi« znanja in pravil o vojskovanju in bojevanju ne bo več mogoče uspešno uporabljati, znanje je namreč anahronistično, saj je nastalo in bilo empirično preverjeno pred skoraj štirimi stoletji v povsem drugačni svetovni ureditvi. Njegovo izhodišče je, da so vojne z odločilnimi cilji (kake so poznali do konca preteklega stoletja) bile vojne med nacionalnimi državami, ki so nastale šele leta 1648 in doživele vrhunec v obeh svetovnih vojnah v preteklem stoletju. Ker se bo v obdobju globalizacije vloga nacionalnih držav razvitega dela sveta (»prvega sveta«) zmanjševala, povečevala pa vloga naddržavnih organizacij (EU, NAFTA ...), bodo skladno z njegovim predvidevanjem globalne vojne za vedno izginile iz »prvega sveta«. Ostale bi le še vojne med nerazvitimi državami in v nerazvitih državah tretjega sveta.

Za razumevanje vloge privatnih vojaških podjetij in privatizacije vojskovanja potrebujemo drugačen pogled na svet, pogled, ki vključuje znanje vojaških, obramboslovnih, politoloških, ekonomskih in organizacijskih ved.

---

<sup>2</sup>Knjiga Milтона Friedmana Kapitalizem in svoboda je postala biblija za globalni prostotrgovinski kapitalizem. V svoji odmevni knjigi Friedman opredeli tisto, kar naj bi bilo kmalu pravilnik za globalno ekonomijo prostega trga, v ZDA pa hkrati tudi program neokonzervativnega gibanja. Prvič, vlada mora umakniti vsa pravila in zakone, ki so na poti akumulacije dobička, drugič, vlada mora prodati vse državno premoženje, ki bi ga lahko upravljale korporacije za dobiček, in tretjič, vlada mora občutno zmanjšati financiranje socialnih programov. Davki naj bi bili nizki in enaki za vse, bogate in revne. Korporacije imajo proste roke pri prodaji izdelkov kjer koli v svetu, vlade pa ne bi smele ščititi lokalne industrije in lastništva. Vse cene, vključno s ceno dela, določa trg. Minimalne plače ni. Privatizira pa se lahko vse, od zdravstva, šolstva do nacionalnih parkov. Leta 1994 je za svoje delo na področju ekonomije dobil tudi Nobelovo nagrado.

<sup>3</sup>Način delovanja takšne politike, torej strategijo, pa je Milton Friedman opisal že leta 1982, in pravi, da samo kriza – stvarna ali zaznana – lahko povzroči pravo spremembo. Kleinova navaja, da je to ekonomski del »doktrine šoka«. Vojaški del »doktrine šoka« pa sta konceptualno utemeljila leta 1996 Ullman in Wade v knjigi Šok in strah (angl. Shock & Awe). Doktrino so ZDA prvič uporabile v prvi zalivski vojni.



## 1.1 Nove vojne in evolucija oboroženega boja

V teoriji je vojna (van Creveld 2008, 333) samo sredstvo za doseganje cilja, ki je racionalen in zelo brutalen, je aktivnost, namenjena služenju interesov ene skupine ljudi z ubijanjem in poškodovanjem oziroma je cilj kakor koli drugače onesposobiti tiste, ki se upirajo. Vendar je realnost daleč od resnice. Dejstva bolj kot številke govorijo, da vojna sama po sebi predstavlja močno fasciniranje, vendar je omejena le na tiste, ki so v njej udeleženi. Iz te fascinacije izhaja celotna kultura – in kot vsaka kultura je tudi vojna sestavljena večinoma iz brezkoristnih iger, odlikovanj in učinkov različnih vrst.

Veliko nacionalnih držav (Žabkar 2004, 287) je izgubilo monopol nad izvajanjem nasilja na svojem ozemlju oziroma so tudi nedržavne organizacije, ki delujejo v teh državah, pridobile takšne zmogljivosti. Mary Caldor je uporabila sintagmo »privatizacija oboroženih sil«, s katero je poudarila razliko med klasično vojsko pod nadzorom države (obveščevalne službe, policija, vojska, obmejne enote, obalna straža ipd.) in samoobrambnimi milicami, gverilci, najemniki, tujimi prostovoljci in podobnimi »vojščaki«, ki se pojavljajo na vojskovališčih »novih vojn«. Poleg tega se v številnih sodobnih oboroženih spopadih poleg vojskujočih se strani pojavljajo kot izvajalci (ne)bojnih delovanj tudi mednarodne oborožene sile, ki delujejo z mandatom Organizacije združenih narodov (OZN) ali brez nje in mednarodna privatna varnostna in vojaška podjetja, ki jih za zavarovanje osebja in imetja najemajo različne mednarodne organizacije.

V obdobju globalizacije vojne namreč ne potekajo več le med državami. Klasične meddržavne vojne predstavljajo danes le pet odstotkov vseh vojn. Takšnega razumevanja vojne, pri čemer delujejo tudi nedržavni akterji, ni zaslediti ne pri Clausewitzu ne v znanstvenih krogih ZDA. Proizvajanje vojaške varnosti, ki je veljala za javno dobrino<sup>4</sup>, to lastnost s pojavom

---

<sup>4</sup>Čiste javne dobrine (Stanovnik 2002, 8) so dobrine, pri katerih ni možnosti za tehnično izključitev posameznika iz potrošnje, hkrati pa izključitev ni zaželeno. Javne dobrine so tiste dobrine, za katere je izključevanje tehnično sicer mogoče, ni pa zaželeno, ker so mejni stroški oskrbe dodatne osebe enaki nič. Zasebne dobrine so dobrine, pri katerih je izključevanje tehnično povsem preprosto, hkrati pa tudi zaželeno, ker imamo neničelne stroške oskrbe dodatnega posameznika. Mešane dobrine predstavljajo zmes javne in zasebne dobrine. Te

gospodarskih družb z zasebnim lastništvom, ki delujejo na vojaškem področju, izgublja. Pravica uporabiti fizično silo (Max Veber v Baker 2009, 66) je dovoljena drugim organizacijam ali posameznikom samo v obsegu, kot ga dovoljuje država. Država je edini vir pravice uporabe nasilja<sup>5</sup>. Državne organizacije lahko delujejo samo tako, kot določajo predpisi, gospodarske pa lahko delajo vse, česar predpisi ne prepovedujejo.

Večstopenjska in večplastna struktura vojn (Žabkar 2004), oboroženih spopadov in posegov mirovnih sil se bistveno razlikuje od strukture nekdanjih klasičnih meddržavnih vojn; pogojno bi jo zato lahko imenovali »kameleonska vojna«, »kaotična vojna«, »vojna vseh proti vsem« ipd. V primerjavi z njeno strukturo so klasične vojne med državami navadno imele le tri etape, in sicer: v prvi je prišlo do napetosti med dvema ali več državami, ki so od nasprotne strani zahtevale, da popusti njihovim zahtevam, hkrati pa so se pripravljale za vojno in se poskušale povezati z zavezniki; v drugi etapi je ena od držav izpeljala (ne)napovedan (ne)omejen napad, s čimer so se začele vojaške operacije, ki so se lahko razširile tudi na druge zavezniške države; če je bila ena od držav močnejša in ji je uspelo razbiti nasprotnikove sile ter okupirati njegovo ozemlje, je lahko – če vlada ni podpisala vdaje – prišlo do vstaje in gverilske vojne, vse dokler okupator ni ocenil, da se mora umakniti, ali dokler ga niso premagali zavezniki okupirane države. Če v državi – po uničenju

---

dobrine, bodisi v potrošnji ali proizvodnji, povzročajo pozitivne ali negativne eksternalije in prav te so »javnoznačajski« del te dobrine. Potrošnja meritorne dobrine oziroma dobrine posebnega družbenega pomena povzroča nekaj eksternalij, zato bi jih lahko razvrstili v skupino mešanih dobrin, čeprav so v resnici zelo blizu zasebnim dobrinam. Za oskrbo s temi dobrinami obstaja neki javni interes. Primeri so področja zdravstva, šolstva in socialnega zavarovanja. Tako imamo javno in zasebno šolstvo, zdravstvo in pokojninsko zavarovanje. Stanovnik v čiste javne dobrine uvršča predvsem nacionalno obrambo in zagotavljanje javnega reda in miru. Vsekakor lahko upravičeno dvomimo v to, kako ekonomisti zdaj uvrščajo nacionalno obrambo. Globalizacija dodatno odpira vprašanje zagotavljanja javnih dobrin na globalni ravni, ki vključujejo okoljevarstvene, izobraževalne in zdravstvene ukrepe. Obramba je javno dobro. Ker je neizključujoče in netržno, ga v primeru, ko je zagotavljanje prepuščeno privatnemu trgu, ne bo dovolj oziroma bo podproizvedeno. Zato je zagotavljanje obrambe financirano iz javnih sredstev. Pri vsaki aktivnosti, potrebni za nacionalno obrambo, se vlade srečujejo z odločanjem »naredi ali kupi«, torej jo lahko ustvarimo v okviru državne uprave ali pa plačamo privatno podjetje, da jo ustvarijo v našem imenu oziroma nastane kot kombinacija obojega (MacDonald 2010, 19).

<sup>5</sup>Martin van Creveld (1999, 42) opisuje, da Clausewitzovo razumevanje vojne temelji na dejstvu, da so vojne vodile večinoma države. Državam je po letu 1648 uspelo monopolizirati vojsko in zgodovinsko gledano niso potrebovale veliko časa, da so monopol zapisale tudi v mednarodno zakonodajo, ki ureja vojno. Vendar trojstvo država, vlada in oborožene sile niso

njenih oboroženih sil – ni prišlo do gverilske vojne, je zmagovalec vzpostavil okupacijski režim ali pa poražencu vsilil mirovno pogodbo in se nato umaknil.

Potek in posledice vojn (Žabkar 2004) zelo težko predvidevamo, saj so kljub veljavnosti splošnih zakonov zanje značilne številne izjeme, pogosto pa na pomembne dogodke vplivajo tudi naključja. Oboroženi boj, ki je bil do zdaj neizogiben element vsake definicije vojne, se v opisanem primeru spreminja v asimetrično konfrontacijo. Očitno ima v tem novem tipu vojne, v katerem ni neposrednega stika med vojaki ene in druge strani, oboroženi boj povsem obrobni pomen. »Vojna« se je torej spremenila iz spopada med oboroženimi silami v spopad, v katerem obe strani z glavnimi silami napadata nasprotnikovo infrastrukturo; pri tem imajo največ žrtev civilisti in ne vojaki.

Če poskušamo razumeti sedanost in se ozreti v prihodnost (van Creveld 1999, 58), Clausewitzev trio vlada, oborožene sile in prebivalstvo zelo hitro postaja zastarel in ne zagotavlja dobrega okvira za razumevanje vojne. Sodoben, netrojni, nizkointenzivni konflikt je na pohodu od konca druge svetovne vojne. Če bi sklepali po kriterijih trojne vojne, nobeno od uporniških gibanj ne bi imelo možnosti za uspeh. Ekonomski viri, ki jih imajo na voljo, so majhni. Veliko se jih ukvarja s preprodajo drog in ropanjem bank, kar dodatno zabriše razliko med uporništvom in organiziranim kriminalom. Vojaško so šibki. Nimajo ne vojaške organizacije, ne izkušenj, ne težkega orožja. So prešibki za odprto nošenje orožja ali sprehajanje v uniformi, saj bi bili izpostavljeni kot lahke tarče. Prav tako se ne strinjajo z bojevanjem, ki je podobno bojevanju na turnirju, ko deluje ena vojska proti drugi.

Mary Kaldor (2005, 18–23), ki je proučevala vojne po letu 1990 tako na Balkanu kot na območju nekdanje Sovjetske zveze in Afrike ter Južne Amerike, navaja, da so si tako imenovane nove vojne na različnih delih sveta zelo podobne. Predvsem zaradi privatizacije ni več državnega monopola nad organiziranim nasiljem. Nastanek moderne države je bil povezan z oboroženim bojem. Da pa so se vladarji lahko vojskovali, so morali povečevati

---

vedno najboljši okvir za razumevanje »neciviliziranih«, civilnih, kolonialnih, ljudskih in tudi totalnih vojn 20. stoletja.

davke, da so uredili oborožene sile in policijo, so morali ukiniti privatne vojske ter pridobiti javno mnenje. Nove vojne se vodijo v okolju, v katerem državni prihodki upadajo zaradi zmanjševanj narodnih gospodarstev, povečujejo se organiziran kriminal, korupcija in neučinkovitost, nasilje pa je vse bolj privatizirano. Ena izmed lastnosti novih vojn so tudi način in sredstva, s katerimi se te vodijo. V konvencionalni vojni, v kateri je cilj osvajanje ozemlja z vojaškimi sredstvi, so vojne odločale bitke. Pri gverilskem vojskovanju pa se ozemlje osvaja s političnim nadzorom prebivalcev, bitke pa se, če je le mogoče, izogibajo. Gverilsko vojskovanje, kot so ga opisovali Mao Cetung in Che Guevara, je imelo za cilj osvojiti »srce in dušo« prebivalstva, v novih vojnah pa se uporabljajo pristopi, kot so sejanje strahu in sovraštva, ki ima za cilj nadzor prebivalstva z odstranitvijo vseh, ki imajo drugačno mnenje ali identiteto. Strateški cilj takšnih vojn je izključevanje prebivalstva z masovnimi poboji, prisilnimi izselitvami in tudi psihološkimi, ekonomskimi in političnimi tehnikami zastraševanja. Zato je v teh vojnah vedno več beguncev in razseljenih oseb, nasilje pa je usmerjeno proti civilistom. V primerjavi z vertikalno organiziranimi enotami v starih vojnah se v novih vojnah v enote vključujejo različne skupine, kot so paravojaške skupine, lokalni gospodarji vojne, kriminalne bande, policija, plačanci in tudi uradna državna vojska. Sicer uporabljajo napredno tehnologijo, v organizacijskem smislu pa so zelo decentralizirane in delujejo kot mešanica sodelovanja in bojevanja. Druga značilnost pa je globalizirana vojna ekonomija, ki je pravo nasprotje centraliziranih vojnih ekonomij; zanjo so značilni velika nezaposlenost, slabo sodelovanje v vojni, vojne ekonomije so odvisne od zunanjih financerjev. Zmanjšana je tudi nacionalna proizvodnja, manj je pobranih davkov, bojne enote so prisiljene na samofinanciranje, odvisne so od pomoči sosednjih vlad ali pa se ukvarjajo z nezakonito trgovino z orožjem ali diamanti, izseljenci se obdavčijo. Vojna logika je integrirana z vojno ekonomijo.

Nacionalna država ni več monopolist v zagotavljanju vojaške varnosti, prav tako ne edini porok varnosti svojih državljanov. Poteka tako imenovana korporativizacija sveta, kar pomeni, da so proizvodne zmoglosti vse bolj v rokah korporacij. Država se mora tovrstne institucionalne demonopolizacije zavedati in jo sprejeti kot dejstvo, vendar mora varnost še naprej obravnavati

kot pravno kategorijo in zagotavljati ustavno pravno zavarovanje in nedotakljivost človekovih pravic z ustreznimi normativnimi mehanizmi.

## 1.2 Vojaška gospodarska panoga

Vojaška panoga (angl. Military Industry) je segment gospodarstva, usmerjenega v proizvodnjo izdelkov v obliki oborožitve in opreme ali storitev za zagotavljanje vojaške varnosti. Obsega obrambne aktivnosti: administracijo, nadzor in delovanje vojaške obrambe na kopnem, morju, zraku in vesolju z obrambnimi silami, kot so bojne in nebojne enote, enote, popolnjene z rezervno sestavo, vojaško logistiko, zdravstveno oskrbo in podporo enotam civilne obrambe ter za pripravo načrtov in izvajanje vaj. V vojaško panogo je treba vključiti še vojaško industrijo v ožjem pomenu, torej proizvajalce oborožitve in opreme, ki je proces privatizacije doživela kmalu po drugi svetovni vojni.

Temeljni cilj oboroženih sil je zagotavljati obrambo države, privatnim vojaškim podjetjem (PVP) pa dobiček<sup>6</sup>. Omenjena podjetja so začeli ustanavljati<sup>7</sup> že pred koncem hladne vojne ali tik po njej v času zmanjševanja armad tako na vzhodu kot zahodu. Navadno so prvih nekaj let delovala na domačem trgu, kar je pomenilo ustvarjanje finančne in kadrovske stabilizacije podjetja. Nato je sledila internacionalizacija, h kateri je praviloma najbolj pripomogla uspešno izvedena naloga za tujega naročnika, kot je na primer delovanje podjetja MPRI (angl. Military Professional Resources Incorporated), na Hrvaškem. Lastniška struktura je v privatnih vojaških podjetjih, tako kot v vseh gospodarskih družbah, pomembna predvsem zato, ker lastniki določajo cilje poslovanja podjetja. Lastniki so torej tisti, ki povejo, ali ima prednost dobiček pred etičnim delovanjem in žrtvami na bojišču, torej, ali prevladujejo kratkoročni ali dolgoročni poslovni cilji. Lastništvo finančnega kapitala privatnih vojaških podjetij je praviloma zasebno, javno je navadno le v velikosti

---

<sup>6</sup>Dobiček (angl. profit) je razlika med prihodki in odhodki podjetja oziroma gospodarske organizacije.

<sup>7</sup>WatchGuard International je leta 1960 (Singer 2001) ustanovila skupina oficirjev, nekdanjih pripadnikov posebnih enot britanskega kraljevega letalstva (angl. Special Air Service), pod vodstvom polkovnika sira Davida Stirlinga. Ameriško podjetje DynCorp, ustanovljeno leta 1946, je bilo prvo privatno vojaško podjetje in je zagotavljalo »tehnološko in logistično podporo ameriški vojski v Koreji, Vietnamu, Grenadi in zalivski vojni«.

kontrolnega deleža. Privatna vojaška podjetja običajno nimajo javnih izdaj delnic in delnice ne kotirajo na borzi. To hkrati pomeni tudi skladno z računovodskimi standardi manjšo preglednost poslovanja in zavezanost k poročanju javnosti, ne le delničarjem. Po letu 2000 so privatna vojaška podjetja odkupila velike korporacije in jih priključile kot strateške poslovne enote v holding. Nekatera podjetja torej kotirajo na borzi posredno s kotiranjem na borzi holdinškega podjetja. Multinacionalke so začele kupovati privatna vojaška podjetja kot dopolnitev svoje temeljne dejavnosti in kot nadgradnjo svoje dejavnosti za širjenje poslovanja na krizna območja. Z vstopom multinacionalk v vojaško panogo lahko pričakujemo nadaljnji razvoj privatnih vojaških podjetij, kajti tako postaja podjetje bolj odvisno od novih lastnikov. Na podjetje država nima več takšnega vpliva, začel pa bo prevladovati interes kapitala nad interesom države.<sup>8</sup> Ker imajo multinacionalke v svojem portfelju več različnih dejavnosti, je s priključitvijo privatnih vojaških podjetij zagotovljen stabilen vir financiranja, ki ni več odvisen samo od razmer in obsega vojaške panoge. Nekaj teh podjetij je registriranih v »davčnih rajih«, kjer je poslovanje slabo nadzirano oziroma ga sploh ni. Otok Man, Kajmanski otoki, Bahami in podobne lokacije so primerne za registracijo takšne dejavnosti. Ker se tak tip podjetij ne razlikuje od drugih, lahko pomanjkanje nadzora in preglednega poslovanja ter zaznave nizkih standardov poslovanja zmanjšujejo ugled podjetij. Vojske, oblikovane za delovanje v hladni vojni (Shearer 1998, 28), navadno niso sposobne delovati v kompleksnem in pogostno nasilnem okolju državljanskih vojn. Poleg tega je velikim silam zmanjkalo motivacije za delovanje v takšnih vrstah konfliktov v različnih delih sveta. V teh vojnah gverilci zmagajo, če ne izgubijo, in konvencionalna vojska izgubi, če ne zmaga. Martin van Creveld (1998) opisuje dominantno prevlado nizkointenzivnih asimetričnih konfliktov in posledično napoveduje, da bodo strategije, uporabljane zadnji dve stoletji, neuporabne. Poleg tega bo premik iz konvencionalnih vojn v nizkointenzivne povzročil, da bo večina današnjih oborožitvenih sistemov, tudi nekateri najmočnejši in najnaprednejši,

---

<sup>8</sup>Do prevzema podjetja MPRI je v podjetju prevladovala hierarhija, prenesena iz ameriške vojske. Predsednik uprave je bil general s štirimi zvezdicami. Izvajanje nalog, skladno z nacionalnimi interesi ZDA, je bilo samoumevno in velikokrat tudi pomembnejše od dobička. Po prevzemu pa je postal predsednik uprave nekdanji namestnik direktorja Zveznega

neuporabna in primerna za odpad. Statistike kažejo, da je bila večina notranjih državnih konfliktov razrešena s silo, le redko s pogajanjem. Stephen John Stedman je v vzorcu notranjih državnih konfliktov od leta 1900 do 1980 ugotovil, da je bilo 85 odstotkov odločenih z vojaško zmago ene izmed strani, samo 15 odstotkov pa je bilo končanih s pogajanjem. V večini razvitih držav so na sedanji stopnji razvoja obrambnih sistemov oblikovali poklicne vojske<sup>9</sup>. Rezervni ešaloni so se zmanjšali, velikokrat tudi nimajo jasnega poslanstva, poleg tega pa njihovo vzdrževanje ni brezplačno. Po razpadu dvopolnega sistema po letu 1989, padcu berlinskega zidu in nastanku varnostnega vakuuma, ko so morale države kar naenkrat same skrbeti za svojo varnost, so se zmanjšale ovire za vstop privatnih vojaških podjetij v vojaško panogo. Privatna vojaška podjetja postajajo nepogrešljivi elementi v državnih velikih strategijah<sup>10</sup>. Države tako podpirajo ustanavljanje in razvoj privatnih vojaških podjetij kot komplementarnega dela oboroženih sil, velikokrat pa storitve teh podjetij uporabljajo tudi pri oblikovanju lastnih oboroženih sil in pri neposredni uporabi na kriznih območjih.

Rast potreb po varnosti je povezana s povpraševanjem in ponudbo. Na strani ponudbe so na povečanje vplivali nacionalni dejavniki, kot je konec apartheida v Južni Afriki, in internacionalni – konec hladne vojne, ki je povzročil

---

preiskovalnega urada, ki nima vojaškega znanja in izkušenj, in dobiček je postal pomembnejši od nacionalnih interesov.

<sup>9</sup>Naborništvo je v današnjem času v zahodnih demokracijah prej izjema kot pravilo. Velika Britanija ga je odpravila leta 1963, ZDA leta 1973 po koncu vietnamske vojne, od leta 1990 pa se je proces nadaljeval v Belgiji, Franciji, Italiji, na Nizozemskem in v Španiji (Moskos v Bebler 2005, 316).

<sup>10</sup>Pregled dejavnosti privatnih vojaških podjetij (Shearer 1998; Singer 2003; Avant 2004) se začne pri obveščevalni dejavnosti, izvidništvu in preživetju. Spremljanje in prevajanje izvaja večje število podjetij, specializiranih za obveščevalno, satelitsko in letalsko izvidovanje, za analize in interpretacije fotografskih posnetkov, psihološke operacije in obveščevalno spremljanje komunikacijskih sistemov. Multinacionalke, ki vključujejo privatna vojaška podjetja, imajo možnost globalnega opravljanja svojih storitev prek svoje mreže na vseh kontinentih. Za svoje stranke lahko zagotavljajo globalno oceno nevarnosti, vključno z načrti za umik osebja in dejavnosti iz posamezne države. Nekatera podjetja so specializirana za spremljanje prekupčevalcev z mamili. AirScan Inc. zagotavlja iskanje pogrešanega letalskega osebja in padalcev za celotno področje Južne Amerike. Podjetji CACI in Titan zagotavljata obveščevalno osebje, zasliševalce, razlagalce in prevajalce v Iraku. Privatna vojaška podjetja so kot ameriški prispevek sodelovala pri nadzoru meja na Hrvaškem in na Kosovu. Razminiranje in uničevanje neeksplozivnih minskih ubojnih sredstev je upravljajo podjetje v sklopu širšega varnostnega paketa. Dansko podjetje Demex je izvajalo projekte za UNHCR, svetovno banko in EU. Ameriški podjetji EOD Technology Inc. in Tetra Tech Inc. sta vključeni v čiščenje bojnih območij, uničevanje skladišč streliva in čiščenje min v Iraku. Izraelsko podjetje MAAVERIM je pristojno za čiščenje min in neeksplozivnih ubojnih sredstev na Hrvaškem in v Izraelu, v Albaniji in Angoli.

zmanjšanje obsega vojsk konec 80. in začetek 90. let prejšnjega stoletja. Zaradi zmanjšanja vojsk se je povečalo število poklicnih vojakov, na voljo pa je bilo tudi več izkušenih oseb, s katerimi so sklepali pogodbe. Ob hkratnem zmanjšanju obsega in strukture oboroženih sil se je zlasti v zahodnih državah pojavilo povpraševanje po vojaškem znanju v gospodarski panogi. Nekatere države so želele oborožene sile nadgraditi in jih reorganizirati, da bi se priključile zahodnim mednarodnim organizacijam. Vladajoča elita šibkih držav je izgubila podporo supersil, prav tako nevladne organizacije in privatna podjetja, saj varnostne razmere ne zagotavljajo nemotenega opravljanja njihovega poslanstva. Globalne tržne sile, tehnologija in socialne spremembe so ustvarile potrebo po varnosti, ki so jo države težko zagotavljale, hkrati pa so država in državljani zadovoljitev potreb po varnosti velikokrat različno razumeli. Okoljske in ekonomske varnosti ne more zagotoviti samo ena država, zato pomanjkanje varnosti v kombinaciji z informacijsko tehnologijo in transportnimi zmogljivostmi povzroča varnostna tveganja. Varnost in varovanje mej je postala široka in zelo zahtevna naloga, vendar samo do meje, ki jo lahko imenujemo sprejemljiva politična zahteva. Javno dobro, zagotovljeno širše od nacionalnih meja, povečuje nastajanje novih mednarodnih organizacij in povečuje vlogo starih. Po letu 1990 se je povečalo število razprav o vlogi Združenih narodov pri zagotavljanju stabilnosti v svetu, večja je vloga Nata kot regionalne in danes vse bolj globalne vojaške zveze pri zagotavljanju stabilnosti, več je tudi organizacij za varnost in sodelovanje v Evropi. Tudi finančne organizacije, kot so Svetovna banka in Mednarodni denarni sklad, vse več pozornosti namenjajo privatizaciji vojaške gospodarske panoge.

V literaturi se podjetja največkrat delijo na dve kategoriji, in sicer na privatna varnostna podjetja in privatna vojaška podjetja. Kje je ločnica med njima, je odvisno od posameznega avtorja. Bistvena lastnost, po katerih se podjetja klasificirajo, je uporaba metod in pristopov pri delu. Manjkra uporabljena delitev je delitev na pasivna in aktivna podjetja, in sicer glede na vlogo, ki jo imajo določeno v posamezni pogodbi. Največja težava je, da so lahko ista podjetja glede na nalogo v različni kategoriji. Kakšnega resnega poskusa



vsebinske klasifikacije pred Singerjem v literaturi, ki jo navajam v nadaljevanju, ni zaslediti.

Med popularnejšimi in največkrat omenjenimi razdelitvami oziroma tipi privatnih vojaških podjetij je Singerjeva (2003, 91), ki navaja, da bi ob upoštevanju le vojaških kriterijev imeli glede na mesto delovanja na bojišču tri tipe privatnih vojaških podjetij: podjetja, ki delujejo na obrambnem področju, ki delujejo na vojskovališču, in podjetja, ki delujejo na območju izvajanja operacij. To je delitev ob upoštevanju le ekonomsko-organizacijske klasifikacije, ki jo uporabljajo v korporacijah pri klasifikaciji outsourcinga: dobavitelji storitev, svetovalna podjetja ter outsourcing neključnih dejavnosti. Singer torej loči vojaška podjetja, vojaška svetovalna podjetja in vojaška podporna podjetja. Klasifikacijo utemeljuje s tem, da tako lažje odkrivamo ne le razlike med podjetji, temveč tudi razlike v njihovi organiziranosti, vrsti dejavnosti in vplivu. Seveda pa je to treba razumeti kot konceptualni okvir za raziskovanje in ne kot uradno definicijo razdelitve vojaške industrije.

Tabela 1.1: Lastnosti privatnih vojaških podjetij.

Organizacija	Struktura gospodarske organizacije
Motivacija	Korporacijski dobiček
Tržišče	Legalni trg
Storitve	Širok spekter, različni odjemalci
Novačenje	Javno, specializacija
Povezanost	Del korporacijskih holdingov, kotirajo na finančnih trgih

Vir: Singer (2003, 47).

Privatna vojaška podjetja (angl. Private Military Company – PMC) so povsem opremljene skupine nekdanjih oficirjev, štabnih specialistov, vojaških znanstvenikov in obveščevalcev. Z njihovim novačenjem se ne ukvarjajo tajne službe, temveč zakonito registrirana (mednarodna) vojaška podjetja, ki delujejo javno in spoštujejo mednarodno zakonodajo ter mednarodno pravo oboroženih spopadov. Praviloma sklepajo pogodbe le z legalno izvoljenimi vladami, kar jim zagotavlja legitimnost delovanja. Pri delu uporabljajo vojaško taktiko in metode dela. Temeljne lastnosti podjetij so prikazane v tabeli 1.1.

Shearer (1998, 23) opredeli privatna vojaška podjetja vsebinsko, in sicer pravi, da omogočajo vojaške storitve zaradi ohranitve trenutne legalne vlade. Temeljni namen je povečati zmogljivosti naročnikovih oboroženih sil, ki ima za cilj uspešnejše in učinkovitejše delovanje v bojevanju oziroma pri preprečevanju izbruha konflikta. Od organizacij, ki delujejo na drugih področjih, se razlikujejo po strateškem vplivu na varnostno in politično okolje držav, ki so vojaško ogrožene. Kadar so ogroženi državni vitalni interesi, potreba po zunanji pomoči odtehta negotove moralne argumente v primerjavi z zaposlitvijo privatnih vojaških podjetij. Opredelitev ne obsega podjetij, ki delujejo v stabilnih in močnih državah, ter v državah, v katerih ni velike verjetnosti za izbruh konflikta. To so praviloma zahodne države, ki ta podjetja uporabljajo kot sredstvo za doseganje zunanjepolitičnih ciljev. Privatna varnostna podjetja delujejo na področjih tujih investicij oziroma investorjev in imajo za cilj zavarovanje infrastrukture pred diverzijami in uničenjem. Njihove zmogljivosti za delovanje proti upornikom so zato omejene. Avant (2004, 25) je poskušala razvrstiti privatna vojaška podjetja v dvodimenzionalno tabelo (povzemam jo v tabeli 1.2.), in sicer glede na to, kdo zagotavlja vojaške storitve in kdo financira njihovo zagotovitev. Tako je razdelila tudi trg vojaške dejavnosti.

Avant (2004, 17) Singerjevo klasifikacijo uporabi za podrobnejšo klasifikacijo podjetij, in sicer navaja podjetja, ki zagotavljajo oboroženo podporo pri bojevanju, neoboroženo bojno podporo na bojišču, neoboroženo vojaško svetovalno dejavnost in usposabljanje ter logistično podporo. Glavni kriterij klasifikacije je bil tip oziroma vrsta storitve, ki jo zagotavlja privatno vojaško podjetje. Zanimivo je, da Avantova delovanje podjetja Blackwater v Iraku uvršča med policijsko oziroma varnostno dejavnost in ne v vojaško.

V nalogi sem uporabil Singerjeve kriterije za opredelitev privatnih vojaških podjetij, spremenil pa sem njegovo delitev vojaške gospodarske panoge glede na tržno dejavnost, in sicer glede na poslanstvo podjetij v coni izvajanja operacij. Splošni prikaz vojskovališča je na sliki 1.1.

Tabela 1.2: Različne vrste aranžmajev za alokacijo nasilja.

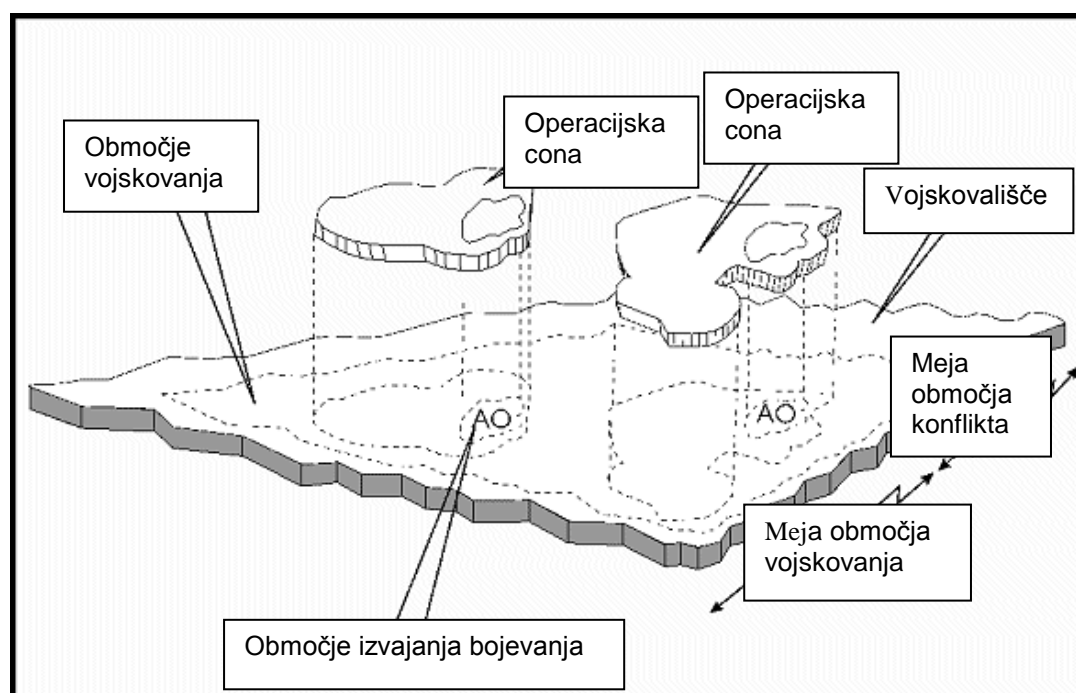
Financiranje storitev vojaške dejavnosti						
		Nacionalno financiranje	Financiranje, ki ga izvede tuja država	Mednarodno financiranje	Zasebno profitno financiranje	Zasebno neprofitno financiranje
Zagotavljanje storitev vojaške dejavnosti	Nacionalna zagotovitev	ZDA v drugi svetovni vojni	Nemške enote v ameriški revoluciji	Prva zalivska vojna	Shellovo financiranje nigerijske vojske	WWF – financiranje varuhov narave v Kongu
	Zagotovi tuja država	Kubanske enote v Angoli	Korejske enote, ki so se bojevale za ZDA v Vietnamu			
	Mednarodna zagotovitev	Nato na Kosovu				
	Zasebno profitno	MPRI zagotavljanje predavatelje v na vojaških programih v ZDA	MPRI za Hrvaško	MPRI – delo za Bosno in Hercegovino	DSL – delo za Lonhro	DSL – delo za mednarodni Rdeči križ
	Zasebno neprofitno				British Petrol – financiranje kolumbijskih paramilitarcev	

Vir: Avant (2003, 25).

Poslanstvo na vojskovališču je lahko bojevanje, zagotavljanje bojevanja, svetovanje ali pa zagotavljanje nebojne podpore. Singer je za delitev vojaške gospodarske panoge uporabil tržno logiko, v nalogi pa je za delitev vojaške gospodarske panoge uporabljena vojaška logika.

Klasifikacija privatnih vojaških podjetij glede na vlogo podjetja v operaciji: poveljevanje in kontrola (MPRI), operacije EO (Executive Outcomes), bojna podpora (Blackwater) in nebojna podpora B & R (Brown & Root). To je bil tudi eden izmed kriterijev za izbor primerov za analizo v disertaciji. Naslednji kriterij je bilo ugotoviti vzroke za uspešnost različnih privatnih vojaških podjetij oziroma pojasniti njihov uspeh na različnih področjih vojaške gospodarske panoge v vojaških operacijah. Tako je mogoče ugotoviti stopnjo razvoja poslovnega okolja v Sloveniji in Evropi za razvoj vojaške gospodarske panoge oziroma njeno demonopolizacijo. Treba pa je odkriti tudi temeljne strategije, s katerimi bi podaljšali čas delovanja privatnih vojaških podjetij.

Slika 1.1: Splošna delitev vojskovališča.



Vir: United States Army 1993, 4-6.

### 1.3 Organizacija

Organizacija (angl. organization) kot podjetje je združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje<sup>11</sup>. Lipovec (1987, 33–36) opredeli organizacijo podjetja kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Organiziranje torej pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur: tehnične, komunikacijske, oblastne ter motivacijske. Rozman in drugi (1993, 127) opredeli organizacijo kot ciljno usmerjen, v dejavnosti strukturiran sistem, ki ima svoje meje. Omeni, da različni avtorji velikokrat organizacijo enačijo s podjetjem, ki je opredeljeno kot hotena združba ljudi, ki so se povezali, da dosežejo določen cilj. Torej je podjetje združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje.

Podjetje (angl. company) ni pravna oseba in je poslovna enota gospodarske družbe (ang. corporation), ki pa je pravna oseba (angl. Legal Entity). Podjetje

<sup>11</sup>Poslovanje (angl. bussiness) je dejavnost nakupovanja prvin, proizvodjanja in prodajanja proizvodov, nakupovanja in prodajanja blaga ter opravljanja storitev.

v pravnem prometu nastopa v imenu in za račun gospodarske družbe. Eno podjetje je lahko last več gospodarskih družb v primeru t. i. skupnega podjetja (angl. Joint Venture). Navadno v praksi zmotno pojmujejo podjetje kot pravno osebo, ker ima gospodarska družba le eno podjetje in je vodja podjetja ter gospodarske družbe ista oseba. Pri večjih gospodarskih družbah pa je razlika med vodenjem družbe in vodenjem poslov podjetja bistvena.

Krovno podjetje skupine podjetij (angl. holding, corporation) je podjetje, ki ima v lasti druga podjetja oziroma je lastnik pomembnega deleža delnic drugih podjetij. Krovno podjetje ne proizvaja dobrin ali storitev. Poslanstvo krovnega podjetja je lastniško upravljanje drugih podjetij. Podjetje v resnici zmanjšuje tveganje lastnikov z lastništvom več drugih podjetij iz različnih dejavnosti. Mogoče pa so tudi davčne olajšave, ki izvirajo iz lastništva drugih podjetij, zlasti v poslovanju med državami<sup>12</sup>. Za proučevanje privatnih vojaških podjetij je treba pojasniti, da v anglosaksonskem govornem področju korporacija pomeni entiteto, ki ima večje število lastnikov ali delničarjev. V tem govornem področju je javna korporacija le tista, ki kotira na borzi in mora skladno z zakonodajo poročati o poslovanju na koncu poslovnega leta s poslovnimi in računovodskimi izkazi in tudi med letom z obvestili o pomembnih poslovnih odločitvah.

Proizvajanje varnosti (Institute for Defence Analysis 2005) vključuje proizvodni proces oziroma proizvodno funkcijo. Ekonomsko gledano je cilj proizvodnje najustreznejša kombinacija kapitala (K) in dela (D) za določeno raven proizvodnje varnosti. Funkcija proizvodnje varnosti opisuje najvišjo raven storitev, dosegljivo s katero koli kombinacijo vložkov, dela in kapitala za posamezno poslanstvo (npr. obramba države, mirovna misija). Storitve konvencionalne obrambe države opredelimo kot število dni obrambe, storitev mirovne misije pa s številom vojakov na misijo  $Q = f(K_1 + K_2, D_1 + D_2)$ . Skupno proizvodni funkcijo je težko poiskati oziroma je težko seštevati število vojakov na misiji ter število dni obrambe. Tehnološke spremembe,

---

<sup>12</sup>Transnacionalna korporacija (angl. Multinational Corporation) se nanaša na ekonomsko entiteto, ki deluje v več kot eni državi, ali skupino ekonomskih entitet, ki delujejo v dveh ali več državah, ne glede na njihov pravni status v domači državi.

spremembe v zmogljivostih potencialnih sovražnikov in politične spremembe lahko vplivajo na agregatno proizvajalno funkcijo varnosti. Pri proizvodnji varnosti sodelujejo privatna vojaška in varnostna podjetja. Privatna varnostna podjetja (angl. Private Security Company – PSC) delujejo na področjih varovanja infrastrukture in oseb pred diverzijami in uničenjem. Podjetje pretežno uporablja policijsko taktiko in metode dela ter ne deluje na področju izvajanja bojnih delovanj.

V disertaciji so privatna vojaška podjetja za študije primerov izbrana namensko, in sicer glede na področje delovanja na bojišču:

- EO kot podjetje za bojevanje (angl. Military provider Company) torej podjetje, ki zagotavlja celovito vojaško storitev, vključno z bojevanjem;
- Blackwater kot podjetje za bojno podporo (angl. Military battle support Company), delujoče na področju zagotavljanja varnosti na bojišču;
- B & R kot podjetje za nebojno podporo (angl. Military non battle support Company), delujoče na področju vojaške logistike, torej oskrbe enot in vzdrževanja sredstev;
- MPRI kot podjetje za svetovanje (angl. Military consulting Company), torej podjetje, ki izvaja oziroma svetuje na področju vodenja ter poveljevanja, in sicer načrtovanja, vodenja ter izvajanja bojnih delovanj.

Najemniški vojak, pogodbenik (angl. contractor) oziroma najeti vojak je oseba, vključena v regularne oborožene sile na podlagi individualne pogodbe z državnimi oboroženimi silami ali na podlagi pogodbe s privatnim vojaškim podjetjem, ki je del regularnih oboroženih sil, in je praviloma v različnih zgodovinskih obdobjih različno predstavljal del regularnih oboroženih sil (francoska in španska tujska legija, regimenti gurka v vojski Velike Britanije in Indije). Plačanec je oseba, ki ni vključena v nobeno izmed regularnih (državnih) oboroženih sil na vojskovališču. Vojaški profesionalci (angl. Military Professionals):

- posedujejo visoko stopnjo specializiranega, teoretičnega znanja in določene metode in načrte za uporabo tega znanja v vsakodnevni praksi;
- opravljajo svoje naloge po etičnih pravilih, kodeksu;

- povezuje jih visoka stopnja korporativnosti (Abrahamsson v Jelušič 1997, 106).

Organizacijo bojišča bom obravnaval skozi analizo sinhronizacije bojiščnih sistemov z načrtom delovanj (Papler 2006, 46–48), ki mora uskladiti temeljne naloge enote in bojne funkcije. Podobno kot morajo menedžerji podjetja uskladiti poslovne funkcije (kadrovska, nabavna, tržna, proizvodjalna in finančna), morajo poveljniki integrirati in usklajevati bojne funkcije in tako sinhronizirati bojni učinek, čas, prostor in namen delovanja. Bojne funkcije ali bojiščni sistemi so manever; ognjena podpora; obveščevalna dejavnost; mobilnost, oviranje in preživetje; zračna obramba; logistika; poveljevanje in kontrola. Brez razumevanja bojnih funkcij kot podsistemov bojišča ni mogoče ustrezno načrtovati bojnih delovanj. Nesinhronizacija enega podsistema predstavlja veliko oviro pri izvajanju bojevanja. Nasprotnik lahko proces bojevanja z majhnimi silami upočasni, prekine ali se celo poruši celoten sistem bojne organiziranosti, kar pa vojaki imenujemo poraz oz. razpad enote kot sistema. Obveščevalni sistem mora ves čas delovanja zagotavljati točne podatke o nasprotniku. Če so podatki netočni ali pa nimamo dovolj znanja za pravilno interpretacijo namenov in bojne razporeditve nasprotnika, sledi neuspešno oziroma manj uspešno delovanje enot, v skrajnem primeru pa je ognjena podpora popolnoma neučinkovita, in če ne nevtralizira ustreznega števila nasprotnikovih enot, je velika verjetnost, da manever, ki je odločilen za doseganje namena, ne bo učinkovit, logistika bo oskrbovala napačne enote in rezultat bo uspeh ali neuspeh na bojnem polju. Ključna pa je usposobljenost poveljstva, ki mora organizirati, sinhronizirati in orkestrirati bojiščne sisteme in enote. En cikel imenujemo tudi takt. Bolj usposobljena in bolj izurjena poveljstva in enote za posamezen takt porabijo manj časa, učinkoviteje delujejo in posledično z manjšimi enotami dosegajo boljše rezultate oziroma se lahko bojujejo proti močnejšemu nasprotniku. Seveda je to samo struktura, vsebina pa je odvisna od številnih podsistemov (nakupa oborožitve, organizacije, vzdrževanja tehnike, izurjenosti posameznikov in enot, metod kadrovanja, kadrovskega razvoja itn.), kar mora z urjenjem in usposabljanjem sestavljati zaključeno celoto.

Organizacijske spremenljivke (Rozman 2002, 26) so različne med posameznimi organizacijami ne glede na panogo, v kateri podjetje deluje:

- formalizacija pomeni obseg pravil in postopkov, ki usmerjajo delovanje zaposlenih. Navadno so napisana. Velika podjetja so bolj formalizirana kot manjša;
- specializacija ali tehnična delitev dela je stopnja delitev nalog. Velika specializacija pomeni, da posameznik opravlja le majhen del skupne naloge;
- standardizacija pomeni, da so enake naloge v celem podjetju izvajane na enak način;
- hierarhija avtoritete določa, kdo komu poroča, odgovarja in določa širino razpona kontrole. Koliko ljudem je kdo nadrejen;
- kompleksnost se nanaša na tri dimenzije, vertikalno, horizontalno in prostorsko. Horizontalno predstavlja število oddelkov na določeni ravni, vertikalno število ravni v podjetju, prostorska pa obstoj ene ali več lokacij;
- centralizacija se nanaša na vprašanje, kje je avtoriteta za odločanje, na zgornjih ali spodnjih ravneh;
- profesionalizacija pomeni obseg formalne izobrazbe in izpopolnjevanja;
- kadrovska struktura obsega razmerja režijski delavci – strokovnjaki, izvajalci – managerji.

Pri primerjalni analizi organizacijskih spremenljivk privatnih vojaških podjetij ter državnih oboroženih sil je bistvena razlika v centralizaciji, hierarhiji avtoritete ter kadrovski strukturi, ki organizacijo privatnih vojaških podjetij približa bolj organski strukturi, primerni za delovanje oziroma poslovanje v spreminjajočem se okolju. Okolje organizacije je nepredvidljivo in polno presenečenj. V tem novem okolju so se organizacije preoblikovale v učeče se organizacije. Učeča se organizacija spodbuja komuniciranje in sodelovanje z vsemi udeleženi pri reševanju problema, kar omogoča organizaciji neprekinjeno eksperimentiranje, izboljšave in povečanje zmogljivosti. Temeljni namen učeče se organizacije je reševanje problemov, v nasprotju s tradicionalno organizacijo, v kateri je cilj učinkovita izvedba. Razlike med



tradicionalno in učečo se organizacijo (Daft 2001, 25) so v naslednjih dimenzijah:

- od vertikalne k horizontalni strukturi,
- od rutinskih nalog do pooblaščenja,
- od formalnega sistema nadzora k skupnim informacijam,
- od tekmovalne k sodelovalnim strategijam,
- od rigidne k adaptivni organizacijski kulturi.

Vpliv poslovnih strategij na organizacijo je analiziral Chandler (Rozman in drugi 1993, 62), ki je leta 1962 v študiji ameriških podjetij ugotovil, da struktura sledi strategiji. V manjših gospodarskih organizacijah, ki proizvajajo en sam izdelek, se dohodek povečuje predvsem z zniževanjem stroškov, zmanjševanjem variabilnih stroškov in povečevanjem količine izdelkov in s tem zniževanjem fiksnih stroškov na izdelek. Večanje obsega proizvodnje predstavlja osnovo strategije rasti. Takšni strateški usmeritvi ustreza poslovno funkcijska organizacijska oblika. Povečanje količine izdelkov naleti na omejitve trga, deloma pa predstavlja tudi tveganje. V drugi fazi rasti gospodarska organizacija usmeri strategije v pridobivanje novih trgov. Hkrati širi asortiment. Ustrezna je poslovno-funcijska oblika in vse bolj produktno matrična. Spremembe so vidne zlasti zaradi vse večjega števila trgov. Nadaljnja rast gre v dveh smereh, odvisno od značaja proizvodnje. Procesna proizvodnja se širi z vertikalnimi povezavami, podjetje se povezuje z dobavitelji surovin in rezervnih delov. Zadnjo, četrto fazo rasti v organizaciji predstavlja vodoravna diverzifikacija izdelkov. Torej proizvodnja različnih izdelkov z različnimi tehnologijami in trgi. Z njo se zmanjša tveganje, ki je prisotno pri proizvodnji manjšega števila različnih izdelkov ali storitev.

#### **1.4 Vojaške doktrine**

Posledicam globalizacije se morajo prilagajati oborožene sile, posledično tudi državne vojne doktrine, zlasti pa velika strategija, ki postavlja okvire za delovanje podrejenih strategij. Te so (Posen 1992, 13) kritična komponenta velike strategije. Velika strategija je vojaško-politična veriga sredstev oziroma ciljev in teorij države o tem, kako lahko na najboljši način »proizvede« varnost.

Nacionalna, velika, državna ali splošna strategija se pojmuje kot veda (Collins 1974, 14), ki proučuje vse vrste in vire nacionalne oziroma državne moči, da ugotovi najustreznejše načine njihovega razvoja in uporabe za zavarovanje in zagotavljanje nacionalnih interesov v miru, krizah in vojnah. Veliko strategijo podpirajo štiri strategije v strategiji nacionalne varnosti: gospodarska, vojaška, zunanjepolitična in informacijska. Medsebojno morajo biti čim bolj usklajene. Vojaško-politična integracija pomeni usklajenost vojaške in velike strategije. Vojaška strategija<sup>13</sup> je umetnost in znanost zavarovanja nacionalnih političnih ciljev z uporabo ali možnostjo uporabe oboroženih sil.

Vojaške doktrine konkretnih držav imajo veliko vsebin skupnih, a so med njimi tudi velike razlike. Vojaška doktrina (Žabkar 2003, 209) zagotavlja, da imajo vsi pripadniki oboroženih sil ali koalicije zaradi kolektivnega značaja vojaških dejavnosti in hierarhične strukture oboroženega boja enaka skupna idejna izhodišča za vojskovanje in bojevanje. Pojasnjuje naravo vojne, vključno z negotovostjo, trenjem, kaosom, celovitostjo in človeško dimenzijo vojne ter dinamiko vojne na eni strani ter teorijo vojne, torej povezavo s politiko, vrsto konfliktov, ravni vojne, bojno močjo in priložnostmi na drugi strani.

Oblikovalci vojaških doktrin (Žabkar 2004) iščejo odgovore na tri temeljna praktična vprašanja:

- (1) kakšna bo prihodnja vojna in kako se oborožiti in pripraviti ter izuriti za prihodnjo vojno in oborožene spopade;
- (2) kako organizirati in popolniti oborožene sile v celoti in njihove sestavne dele, da bi lahko v morebitni vojni in oboroženih spopadih uspešno opravili svoje naloge;
- (3) kako dolgoročno razvijati oborožene sile, da bi se lahko čim prožneje prilagajale izzivom prihodnosti in spremembam v mednarodnem okolju ter v domeni znanosti in tehnologije.

---

<sup>13</sup>Vojaška strategija (angl. Military Strategy) je ena izmed treh disciplin ortodoksnih vojaških ved (Žabkar 2003, 80), ki se ukvarja z oboroženim bojem v vojni kot celoti. Druga je operatika (angl. Operations), katere predmet proučevanja so kampanje in operacije v okviru oboroženega boja. Tretja je taktika (angl. Tactics), ki je umetnost in znanost načrtovanja,

Usklajenost velike strategije in vojaške doktrine ocenimo s primerjavo ciljev vojaške organizacije ter sredstev, ki jih ima ta za doseg vojaških ciljev (delež sredstev namenjenih za obrambo, in uporabnost oboroženih sil). Ofenzivnost, defenzivnost ali zastraševalnost ocenimo s strukturo, oborožitvijo oboroženih sil in pripravami na vodenje vojne (število žrtev, prevladujoča oblika bojnih delovanj). Inovativnost doktrine pa ocenimo s stopnjo procesnih (taktika, operatika, strategija) novosti, organizacijskimi novostmi in stopnjo tehnične opremljenosti oziroma sodobnostjo oborožitvenih sredstev.

Vojaške doktrine (Žabkar 2003) se med seboj razlikujejo glede na to:

- na kakšen način združujejo vojaško obrambo z uporabo drugih vrst državne sile oziroma varnostno in obrambno doktrino;
- na kakšen način integrirajo vlogo posameznih vej oboroženih sil in rodov v napadu in obrambi;
- na kakšen način integrirajo dosežke sodobne vojaške znanosti in tehnologije oborožitvenih sistemov.

Najdlje so pri integraciji privatnih vojaških podjetij z izvajanjem vojaške obrambe in drugih vrst državne sile prišli v ZDA. Integrirali so jih v oborožene sile (Scahill 2008, 444) na strateški ravni. Leta 2006 so bila privatna vojaška podjetja pri pregledu obrambe prikazana in priznana kot del oboroženih sil ZDA (angl. Total Force<sup>14</sup>). Vključevanje pogodbenikov v skupni obseg oboroženih sil<sup>15</sup> pomeni tudi integracijo pogodbenikov za delovanje v

---

priprav in uporabe posameznih platform, orožja, senzorjev in oborožitvenih sistemov za doseganje taktičnih ter včasih operativnih ciljev znotraj vojaških operacij.

<sup>14</sup>Scahill (2008, 54) je zapisal: »Metaforično lahko rečemo, da ameriško vojsko sestavljajo kopenska vojska, mornarica, letalstvo, marinci in Blackwater.« Seveda je trditev priznanega novinarja zelo všečna bralcu, je pa zelo napačna iz dveh razlogov. Prvič, pogodbenih podjetij ministrstva za obrambo je veliko več in Blackwater ni bilo največje med njimi, drugič, podjetje je bilo privatna vojska zunanjega ministrstva in manj ministrstva za obrambo.

<sup>15</sup>Problem pri doktrinarnih dokumentih ima tudi drugo plat, neprilagojenost preostalih doktrinarnih priročnikov pogodbenikom na bojišču. Leta 2008 je kopenska vojska nadgradila priročnik Field Manual 3-0 Effect Based Approach to Operations, kar je bil prvi popravek po letu 2001. Na 200 straneh skupna razprava o pogodbenikih obsega manj kot eno stran. Še največ je napisano v delu, ki obravnava sodelovanje med različnimi vladnimi in nevladnimi organizacijami: »Pogodbenik je oseba ali podjetje, ki zagotavlja izdelke ali storitve za denar. Pogodbenik ureja oskrbo in storitve oziroma izvaja dela za določeno ceno, ki je pogodbeno določena. Podpora pogodbenikov navadno vključuje običajne izdelke in storitve, lahko pa vključujejo tudi storitve prevajalcev, vzdrževanje infrastrukture ali druge podobne podpore. V vojaških operacijah lahko pogodbenik zagotavlja dnevno oskrbo, gradnjo in inženirsko

ekspedicijskih operacijah. Direktorat za obseg in strukturo na ministrstvu za obrambo ZDA sestavljajo operativna vojska, rezerva, civilne osebe in pogodbeniki, ki skupaj sestavljajo vojaško zmogljivost. Izvajanje storitev pogodbenikov v obliki komercialnih aktivnosti je vključeno v operativne načrte in ukaze.

Eden izmed ključnih zagovornikov privatizacije je bil minister za obrambo Rumsfeld (Klein 2007, 287), ki se je leta 2001 pridružil ekipi Georgea Busha z osebnim poslanstvom na novo izumiti oziroma preoblikovati vojskovanje v 21. stoletju, in sicer na način, ki bo bolj psihološki kot fizični, bolj spektakel kot nezanimivo umiranje in bolj dobičkonosno kot kadar koli v zgodovini. Namera je bila vnesti revolucijo v outsourcing<sup>16</sup>, kot ga je sam doživel v podjetniškem sektorju ZDA<sup>17</sup>.

Vključevanje privatnih vojaških podjetij v izvajanje zunanje politike ZDA je predstavljeno v vseh štirih obravnavanih primerih. Zunanja politika je omogočila angažiranje podjetja MPRI v Angoli in zahtevala oziroma pogojevala s finančno pomočjo odhod EO. Na Hrvaškem je podjetje MPRI kršilo resolucijo Združenih narodov o prepovedi vojaške pomoči sptim stranem na Balkanu, vendar posledično pripomoglo k pogodbenemu miru in prenehanju oboroženih spopadov v Bosni in Hercegovini in na Hrvaškem. Blackwater je bil ključen akter pri zagotavljanju pogojev za delovanje začasne okupacijske oblasti po zasedbi Iraka, B & R pa pri izvajanju logistične podpore kopenske vojske ZDA na Kosovu ter pri sodelovanju v humanitarni operaciji kot delu širše vojaške kampanje. Vsa tri proučevana ameriška podjetja so

---

podporo, podporo pri vzdrževanju orožja, zagotavljanju zaščite sil ter druge tehnične storitve.«

<sup>16</sup>Zunanje izvajanje dejavnosti (angl. outsourcing) je alokacija tveganj in odgovornosti za izvajanje funkcije, proizvodnje izdelka ali storitve v drugo entiteto. Outsourcing razlikujemo od outtaskinga. Če izvajalcu povemo, kaj mora narediti, govorimo o outsourcingu, če pa mu povemo še, kako mora to narediti, pa govorimo o outtaskingu (Ashley 2008, 31).

<sup>17</sup>V govoru uslužbencem Pentagona (Klein 2007, 288) je Rumsfeld povedal: »Danes razpravljam o nasprotniku, ki predstavlja grožnjo, resno grožnjo varnosti ZDA. Ta nasprotnik je ena izmed zadnjih utrd centralnega načrtovanja. Upravlja in diktira petletni načrt. Iz enega glavnega mesta ima namero usmerjati potrebe skozi časovne pasove, kontinente, ocene in še dlje. Z brutalno vztrajnostjo omejuje razmišljanje in uničuje nove ideje. Ogroža obrambo ZDA in mesta, v katerih živijo možje in žene v uniformi. Opis nasprotnika izgleda, kot da opisujem Sovjetsko zvezo, vendar te ni več, nasprotnik je bolj prikrit in skrit, bližje našemu domu. To je

integrirana v globalno ameriško gospodarstvo. MPRI je vključeno tudi v izvajanje nalog na področju varnosti ZDA, in sicer s sodelovanjem v vojni proti organiziranemu kriminalu, podjetje Blackwater pa je sodelovalo pri zagotavljanju varnosti ob naravni katastrofi v New Orleansu ob razdejanju, ki ga je povzročil orkan Katrina.

Tako kot je Napoleon z uvedbo splošne vojaške obveznosti in organizacijo velikih armad, popolnjenih z mobiliziranci, v 18. stoletju vpeljal revolucionarne spremembe na vojaško področje, smo danes na začetku obdobja vpeljave armad, popolnjenih s prostovoljci in dopolnjenih s pogodbeniki, vključenimi v privatna vojaška podjetja.

V pregledu obrambe iz leta 2010 (Quadrennial Defense Review Report 2012) je naveden cilj administracije predsednika Obame, – zmanjšanje odvisnosti vlade od pogodbenikov, kar bo izvedeno z in-sourcingom<sup>18</sup>. V naslednjih petih letih, torej do leta 2016, naj bi se delež pogodbenikov zmanjšal na raven izpred leta 2001, na 26 odstotkov obsega oboroženih sil iz sedanjih 39 odstotkov. Predvidena je nadomestitev z aktivnimi pripadniki, če bo to seveda potrebno. Tako naj bi zagotovili bolj uravnoteženo strukturo oboroženih sil med aktivnimi pripadniki, rezervisti, civilnimi osebami in pogodbeniki. Glede na težave pri financiranju vojske<sup>19</sup> pa je to malo verjetno.

---

birokracija v Pentagonu.« Rezultat govora je bil, da je moral vsak direktorat za 15 odstotkov zmanjšati število osebja, vključno z bazami, razporejenimi po vsem svetu.

<sup>18</sup>Majhna vendar glasna skupina nasprotnikov »plačancev« (Cancian 2008, 73) je zahtevala zamenjavo pogodbenikov z vojaškim osebjem. To preprosto ni mogoče. Menjati 113.000 pogodbenikov na področju zaščite sil in nebojne podpore (prevajalce in gradbene delavce, ki delajo na obnovi, ne štejem) bi zahtevalo najmanj 250.000 dodatnega vojaškega osebja, če pa računamo še rotacije ter usposabljanje, se ta številka hitro približa 400.000. Treba je vedeti, da je imela kopenska vojska, ko se je njen obseg povečal za 65.000 oseb, težave pri iskanju ustreznih kandidatov. Če vzamemo srednjo vrednost med ocenama za potrebno povečanje 325.000 oseb, se povečanje obsega za takšno število zdi nedosegljivo brez ponovne uvedbe služenja vojaškega roka. Ker pa so proti ponovni uvedbi nabora vsi, od vojaškega vodstva, politikov ter Američanov, je ponovna uvedba obveznega služenja vojaškega roka neizvedljiva. Glede na razmeroma majhno število moštva, ki dela na zaščiti sil in je medijsko najbolj izpostavljeno, bi bilo mogoče smiselno razmisliti o njihovi zamenjavi. Iz ocene dveh različnih možnosti mobilizacije oboroženih sil je razvidno, da v okoliščinah, kakršne so bile v Iraku (protiuporniška operacija in vprašanje usposobljenosti osebja ter časovna omejitev za zagotovitev osebja), prednosti angažiranja privatnih vojaških podjetij prevladajo nad povečanjem obsega redne vojske.

<sup>19</sup>Problem je tudi doktrinarni. Med hladno vojno je bila tipična razprava na obrambnem področju o tem, kako uravnotežiti strategijo, strukturo sil in proračun. Danes je formula spremenjena: grožnja, strategija, struktura sil, proračun in infrastruktura. Paradigma v hladni

Vprašanje obsega in strukture oboroženih sil, ne le v ZDA, je vedno tudi politično vprašanje. V ZDA v okviru obsega in strukture oboroženih sil politika uravnava tudi število pogodbenikov kot enega izmed ešalonov v oboroženih silah.

Tudi Ministrstvo za obrambo Velike Britanije je k integraciji privatnih vojaških podjetij ter reševanju problema zunanjih izvajalcev v operacijah in na misijah celovito pristopilo leta 1997 (Uttley 2005) ter razvilo tri temeljne koncepte:

- pogodbeniki v operacijah in na misijah v tujini (angl. Contractors on Deployed Operations – CONDO),
- nebojna podpora v operacijah in na misijah (angl. Contractors Logistics – CONLOG),
- sponzorirana rezerva (angl. Sponsored Reserves).

Koncept CONDO je uvedel enako obravnavo vseh situacij, v katerih zunanji izvajalci nastopajo skupaj z vojaškimi enotami na področju bojevanja. Koncept omogoča vojaškemu poveljniku večji pregled in nadzor zmogljivosti zasebnih izvajalcev, ki delujejo v vlogi nebojne podpore. Koncept je na določen način uvedel pravila glede potrebnega znanja in sposobnosti zunanjih izvajalcev za pridobivanje pogodb z oboroženimi silami Velike Britanije.

Koncept CONLOG pokriva področje logistične podpore na misijah v tujini. Gre za pogodbo, ki zajema področje celotne logistične oskrbe v operacijah. V primeru Velike Britanije je največji partner ministrstva za obrambo ameriško podjetje Brown & Root, s katerim je bila sklenjena sedemletna pogodba.

Pri konceptu sponzorirane rezerve gre v bistvu za posebno obliko dolgoročnega partnerstva med privatnim sektorjem in vojsko. Del osebja,

---

vojni je pripeljala do tega, da je bila doktrinarna predpostavka, da moramo pred začetkom bojevanja oziroma vojskovanja imeti ustrezno razmerje sil, in sicer tako, da imamo za izpolnitev poslanstva odločilno prednost in ustrezno večje sile od nasprotnika. Če je to seveda organizacijsko in ekonomsko mogoče, vendar navadno ni tako. Poleg tega so znani primeri tudi iz zgodovine, da ustrezno (pre)velike sile niso zagotovile za zmago. Znano je, da sta v povprečju dva nemška vojaka odtehtala pet zavezniških. Doktrinarne predpostavke bo treba prilagoditi dejanskim zmožnostim in se naučiti bojevanja tudi takrat, ko razmerje sil ni v našo korist.

zaposlenega pri zunanjem izvajalcu, je vojaških rezervistov, ki so lahko vpoklicani in v operaciji oziroma na misiji nadaljujejo izvajanje storitev.

#### **1.4.1 Integracija pogodbenikov v oborožene sile**

MPRI je privatno vojaško podjetje, ki je pripravilo doktrinarni priročnik kopenske vojske ZDA za integracijo pogodbenikov na operativni in taktični ravni v vojaške operacije ameriške kopenske vojske Pogodbeniki na bojišču (angl. Contractors on the Battlefield), ki obravnava ravnanje s privatnimi vojaškimi podjetji tako na operativni kot taktični ravni. To je celovit dokument, ki integrira omenjena podjetja z drugimi ešaloni vseh oboroženih sil.

Bistveni element ali vzvod pogodbenega razmerja (United States Army 2003) je pogodba<sup>20</sup>. Pogodba oziroma vsebina pogodbe je rezultat ali del ukaza za operativno delovanje. Pogodbeniki so tudi osebe in organizacije, ki jih je tako imenovani krovni pogodbenik vključil v svojo pogodbeno verigo za zagotavljanje storitve. Eksplicitno je tudi navedeno, da za pogodbenike ne veljajo predpisi, ki se uporabljajo za vojsko, temveč civilna zakonodaja. Oficir za pogodbe je oseba, ki ima pooblastilo za administracijo pogodbe in tudi za prekinitev pogodbe. Določen je pisno in ima pooblastilo o sprejemanju obveznosti v imenu proračuna obrambnega ministrstva ZDA v zvezi s to pogodbo.

Značilno je, da pogodbeniki izvajajo samo naloge, določene s pogodbo, torej opis »druge naloge«, kar je značilno za pogodbe v javnem sektorju in državnih oboroženih silah, za pogodbenike ne velja. Pogodbeniki niso bojevniki, temveč civilisti, ki so se pridružili vojski na bojišču. Za identifikacijo jim vojska izda posebno identifikacijsko kartico skladno z ženevsko konvencijo za osebe, ki so na bojišču skupaj z vojsko. Če so ujeti, jim pripada status vojnega ujetnika, vendar je to odvisno od narave vojaške enote, v čigar ujetništvo so bili zajeti.

---

<sup>20</sup>Pogodba (angl. contract) je pravniški izraz za pisni ali ustni sporazum, sklenjen s soglasnim izražanjem volje dveh ali več oseb oziroma pravnih subjektov glede medsebojnih obveznosti.

Menedžment pogodbenikov na bojišču je bistveno drugačen kot klasično poveljevanje in kontrola z vojaškimi enotami. Za izpolnitev poslanstva vojaški poveljnik neposredno poveljuje podrejenim enotam. Pogodbeniki niso v vojaški hierarhiji in so v bistvu ločen sistem, ki z nekakšno koevolucijo dosežejo enotnost vseh aktivnosti za doseganje skupnega cilja. V bistvu pogodbene določbe urejajo odnose med pogodbenikom in oboroženimi silami oziroma enoto oboroženih sil. Vojaški poveljnik nadzira pogodbenike na podlagi pogodbe prek nadzornega častnika. Načela uporabe pogodbenikov zahtevajo ustrezno oceno tveganj o angažiranju pogodbenikov in izvršitev poslanstva enote. Vojska mora ne glede na angažiranje pogodbenikov ohraniti minimalne sposobnosti izvajanja vseh funkcij za izvršitev poslanstva. Pogodbeniki, ki bodo delovali na območju izvajanja operacij, morajo izpolnjevati vse zdravstvene in tudi varnostne standarde, pred napotitvijo pa morajo zaključiti tudi ustrezno usposabljanje.<sup>21</sup>

Pogodbeni izvajalec mora biti čim bolj integriran v delovanje vojske. Zahteve, ki jih mora izpolnjevati, so določene s pogodbo. Poleg komunikacijskih in operativnih zahtev so v primerih systemske in zunanje podpore pomembni tudi zdravstveni kriteriji ter ustrezna psihofizična pripravljenost. Lokalni podporni pogodbeni partnerji navadno niso tako tesno integrirani v delovanje vojske, da bi te omejitve veljale tudi zanje. Pred odhodom na območje delovanja vojska poskrbi, če je to potrebno, za ustrezno usposabljanje in informiranje osebja zunanjega izvajalca (United States Army 2003, 3–8).

Čeprav načeloma velja, da mora biti pogodbeni izvajalec organizacijsko in funkcionalno neodvisen od vojske, pa na območju operacij vojska zaradi varnostnih in posledično tudi cenovnih razlogov pogodbenim izvajalcem omogoča organizacijsko in življenjsko podporo ter varnostno zaščito. Organizacijska podpora vključuje delovne prostore, transport in opremo, ki jo pogodbeni izvajalec potrebuje za izvedbo svoje naloge. Življenjska podpora

---

<sup>21</sup>Kot primer navajam (United States Army 2003, 3-9) okvirni program usposabljanja, ki ga morajo uspešno končati pogodbeniki pred napotitvijo in ki obsega zakonodajo o oboroženih spopadih; kodeks vedenja; zdravstveno varstvo; navade in običaje na območju napotitve; sporazum o statusu enot; varnost; usposabljanje iz uporabe oborožitve; varnost v operaciji;



pa vključuje bivalne prostore, medicinsko, evakuacijsko in posmrtno oskrbo, poštno storitve, prostore za rekreacijo ipd. (United States Army 2003, 5-1). Storitve, ki jih izvajalcu omogoča vojska, so opredeljene v pogodbi.

Da bi zagotovili čim bolj učinkovito in odzivno podporo pogodbenikov, mora biti njihova uporaba načrtovana že v premišljenem procesu načrtovanja, ki popolnoma upošteva angažiranje pogodbenikov. Poleg tega je za bistvene aktivnosti, od katerih je odvisno doseganje poslanstva, potrebno tudi načrtovanje, ki upošteva možnost, da pogodbeni izvajalec iz katerega koli razloga odpove.

Študija neprofitne raziskovalne organizacije RAND (Camm in Greenfield 2005, 194) obravnava zanimivo vprašanje ugotavljanja bojne pripravljenosti pogodbenikov v miru. To pomeni spremljanje ustreznosti opreme in oborožitve v povezavi s pogodbo, ki se nanaša na izvedbo storitve. Raziskovalci so videli te možnosti:

- ocena izvedbe v mirnodobnem času brez premika na druge lokacije,
- ocena načrtov pogodbenikov za spremembo obsega delovne obremenitve oziroma lokacij izvedbe,
- ocena sposobnosti pogodbenika za nakup storitev, znanja ter oborožitve in opreme, ki je ni na zalogi in je potrebna samo ob napotitvi v operacijo,
- plačilo pogodbenikom, da pripravijo tabele, podobne tabelarnemu pregledu organizacije in opreme, kot to delajo državne oborožene sile.

Vsekakor pa mehanizem za ocenjevanje bojne pripravljenosti v miru ne bi smel manjkati, predlagajo celo, da bi se v razpis vključila zahteva, da pogodbenik sam predlaga način ocenjevanja pripravljenosti. Ker je poveljnik pristojen, da od pogodbenika zahteva samo tisto, kar je navedeno v pogodbi, predlagajo vključitev določila o ugotavljanju pripravljenosti tudi v pogodbo ter tako zagotoviti večjo verjetnost izvajanja storitev na pričakovani kakovostni ravni. Trenutne izkušnje so pokazale primernost preverjanja pripravljenosti na

---

pravila delovanja; radiološko, biološko in kemično zaščito; preživetje, pobeg, odpor in

vajah, pri čemer morajo biti pogoji na usposabljanjih podobni tistim na vojskovališču. Eden izmed najpomembnejših dejavnikov naj bi bil ugled pogodbenika. Pretekli uspehi oziroma neuspehi so lahko dober kazalnik za napoved uspeha oziroma neuspeha v prihodnosti.

### **1.5 Privatizacija vojaške dejavnosti**

Pri odločanju med dvema izbirama, naredi ali kupi, so privatna podjetja motivirana z dobičkom. Izbrala bodo cenejšo opcijo v primerjavi s stroški in pričakovanimi outputi, vključno z upoštevanjem kakovosti in zanesljivosti. Pri sprejemanju takšnih odločitev so podjetja deležna kazni in nagrad v obliki dobička in tekmovanja z drugimi podjetji na kapitalskih trgih, skupaj z grožnjami po prevzemu ali bankrotu. Teh vrst iniciativ na vojaškem področju in tudi širše v javnem sektorju ni. Imamo samo eno kopensko vojsko (Hartley 2004, 200), eno mornarico in eno vojaško letalstvo in vsi so javni monopoli. Ker niso udeleženi v tržnem tekmovanju, so rezultat monopolne cene – neučinkovitost in neuspehi pri inovacijah. Kadar so oborožene sile v obdobju bojevanja, o neučinkovitosti pri inovacijah ne moremo govoriti, vendar so razlogi za inovativnost praviloma človeške žrtve in nedoseganje ustreznih rezultatov, ne pa finančne iniciative. Vojaški poveljniki niso podjetniki, nagrajeni z dobičkom in kaznovani za izgube. Vojaška enota ne more biti prevzeta in ne more bankrotirati. Vendar vojaško področje kot velik porabnik davkoplačevalskih sredstev mora biti pod nadzorom glede učinkovitosti<sup>22</sup> poslovanja.

Ob upoštevanju zmanjšanih investicij v oborožene sile imajo sodobne zahodne vojske, med katere uvrščamo tudi slovensko, tri načelne možnosti prihodnjega razvoja (Hartley 2004):

- splošno zmanjšanje in siromašenje obrambnih sil in njihovih sposobnosti kot posledica manjše kupne moči vojske, pri čemer se struktura vojske ne spremeni;

---

reševanje; usposabljanje iz vožnje in posebnih sredstev.

<sup>22</sup>Tehnično učinkovitost (Hartley 2004, 200) je lažje meriti, in sicer primerjamo stroške glede na enoto storitve ali izdelka. Alokativna učinkovitost je bolj celovito področje, ker naj bi zagotavljala za izbrano družbo najbolj primeren izhod. Družbeni stroški naj bi bili enaki

- radikalno prestrukturiranje vojske skladno z novimi strateškimi zahtevami;
- izboljševanje ekonomske učinkovitosti delovanja vojske skozi implementacijo različnih tržno naravnanih iniciativ (outsourcing, javno-zasebno partnerstvo itn.).

Najnaprednejše vojske (Alianta in Ekonomska fakulteta Ljubljana 2008) so se odločile za kombinacijo druge in tretje možnosti<sup>23</sup>, tj. hkratno prestrukturiranje in povečevanje ekonomske učinkovitosti. Ta proces se je začel že v 80. letih prejšnjega stoletja kot posledica volilnih zmag konservativnih, tržno usmerjenih ideologij v ZDA in Veliki Britaniji, ki sta tržne zakonitosti sklenili uvesti tudi na področje vojske. Dejstvo, da vojske vztrajno širijo uporabo outsourcinga tudi v razmerah stabilnih vojaških proračunov, kaže na to, da je implementacija outsourcinga več kot le način za zmanjševanje stroškov. V ospredje tako očitno stopa vidik krepitve organizacijskih sposobnosti prek uvajanja zunanjih izvajalcev.

### **1.5.1 Privatizacijske strategije in pristopi**

Temeljne strategije vlad v procesu privatizacije po Ganslerju (2003) so različne in tudi različno uspešne ter učinkovite, zato jih je treba skrbno izbirati glede na dane okoliščine.

a) Outsourcing je strategija menedžmenta o pogodbenem izvajanju organizacijskih aktivnosti z zunanjimi izvajalci zaradi učinkovitejšega in uspešnejšega zagotavljanja storitev oziroma dobav. Praksa oddaje celotnih poslovnih funkcij, ki jih ti izvajajo, kaže, da so lahko bolj učinkovite in uspešne,

---

tehnični učinkovitosti. Izvoljeni politiki sprejemajo odločitve o socialno zaželenem izhodu in ustreznih obrambnih izdatkih.

<sup>23</sup>Globalni trg spodbuja različne menedžerske tehnike (Kidwell 2005, 28) in poslovne metode. Tri menedžerske tehnike prispevajo h konkurenčnemu ozračju – privatizacija, outsourcing in proizvodnje po konceptu »ravno ob pravem času« (angl. just in time). Privatizacija kot spodbuda za zmanjševanje obsega in rasti državne administracije vključuje izkoriščanje cenovnih in stroškovnih prednosti z naročanjem izvajanja določenih vladnih funkcij zasebnim izvajalcem. V teoriji konkurenca zmanjšuje stroške in zagotavlja državljanom učinkovitejše storitve.

zlasti zaradi specializacije ter ekonomije obsega. Cilj outsourcinga<sup>24</sup> je spodbujanje inovacij za izboljšanje zagotavljanja izvajanja storitev in večjo produktivnost, temelj za to pa je tekmovalnost med ponudniki. Organizacija mora načrtno graditi odnose med entitetami, ki zagotavljajo izvajanje storitev za izboljšanje zaupanja med posameznimi organizacijami. Razlika med outsourcingom in pogodbeništvom je v dolžini in ciljih pogodbenega odnosa. Pogodbenike uporabljamo, kadar potrebujemo specializirano storitev za razmeroma kratek čas, pri čemer je osebje integrirano v delovanje organizacije. Tudi pri pogodbeništvu ima nadzor izvajanja pogodbe precejšen pomen. Pomanjkljivosti outsourcinga so v omejitvi fleksibilnosti vlade ob reakciji na izredne dogodke, če takšne možnosti niso predvidene v pogodbi. Če ni zagotovljeno ustrezno upravljanje in postopek ni standardiziran, je postopek sklepanja pogodbe zahteven in tudi zamuden. Ne nazadnje lahko povzroči nezadovoljstvo pri osebju, zlasti na tistih delovnih mestih, ki so predvidena za outsourcing.

Vojaški outsourcing je vpeljal privatna podjetja najprej v štabe in administrativno delo. Uniformirano osebje je tako na voljo za preostale naloge. Stroškovna učinkovitost izhaja iz manj zahtevnega usposabljanja, plačnih ugodnosti, iniciativ za zadržanje kadra in stroški upokojevanja. Outsourcing omogoča pogodbenikom, da čim bolj izkoristijo vire in nenehne izboljšave pri ključnih kompetencah. Tako privatizacija kot outsourcing vključujeta tveganje, da sklepamo posel z organizacijami, ki izkoriščajo delovno silo s premajhnimi varnostnimi standardi in nedoslednim spoštovanjem delovne zakonodaje. Kljub dvomom sta privatizacija in outsourcing široko sprejeti poslovni praksi.

Transformacijska oblika zunanjega izvajanja je drugačna od tradicionalne, saj tradicionalna oblika temelji na pojmovanju opravljanja enakih stvari bolje in z nižjimi stroški. Značilna je za zunanje izvajanje predvsem preprostih aktivnosti področja oskrbe v okviru logistične podpore enot, katere namen je nižanje

---

<sup>24</sup>10. decembra 2010 je Natova agencija za konzultacije, poveljevanje in nadzor (Nato Consultation, Command and Control Agency – NC3A) podpisala pogodbo s Tales Communications za nadaljevanje zagotavljanja komunikacijskega omrežja za operacijo ISAF. Vrednost pogodbe je več kot 120 milijonov evrov in je nadaljevanje prejšnje pogodbe, skladno

stroškov zaradi ekonomije obsega. Transformacijska oblika temelji na spremembah poslovanja in delovanja na bojišču, spremembah mišljenja poveljujočih in na nenehnem prilagajanju spremembam v okolju. Osredotoča se na velike spremembe in povečuje druge vidike uspešnosti poslovanja podjetja, kot so spremembe načina delovanja, uporaba novih tehnologij, inovativnost ter izboljšanje produktivnosti. Vsi štirje obravnavani primeri predstavljajo transformacijsko obliko zunanjega izvajanja aktivnosti.

Uporaba pogodbenikov v operacijah ni posebna strategija, je pa bila kot metoda razvita za doseganje stroškovne učinkovitosti izvajanja operacij v vojski, kompenzacija za pretekla zmanjšanja obsega vojske, za zagotavljanje uporabnosti tehnologije in sistemov, ki jih dobavljajo ali izdelujejo različni pogodbeniki, in omogoča nujno fleksibilnost glede števila pripadnikov v posamezni operaciji, ki jih določa kongres, v Sloveniji pa vlada. Leta 1991 je bilo v zalivski vojni (Avant 2004) dva odstotka pogodbenikov od celotnega števila moštva na operaciji, leta 2003 pa jih je bilo v drugi zalivski vojni že 11 odstotkov. V Iraku je leta 2008 število pogodbenikov preseglo 50 odstotkov aktivnega moštva v operacijah. Lahko rečemo, da je v opisanem konceptu ministrstvo za obrambo na neki način regulator vojaške panoge<sup>25</sup>. Torej delna in celovita privatizacija izvajalske oziroma proizvodne funkcije. Nadzor nad vojaško panogo ostaja državni monopol.

b) Oddajanje del na razpis pomeni tekmovanje oziroma prijavo na razpis za opravljanje določene aktivnosti tako organizacije javnega kot privatnega

---

s katero je Tales zagotovil povezavo med več kot 60 mesti v Afganistanu. To je največji Natov projekt outsourcinga za podporo operaciji.

<sup>25</sup>Koncept, pri katerem država nima nobene vloge pri zagotavljanju zunanje varnosti države, utemeljujejo anarhisti. Tržni anarhisti v vlogi regulatorja obrambne dejavnosti vidijo zavarovalnice v najbolj ortodoksni različici, tako države za zagotavljanje zunanje varnosti niti ne potrebujemo. Koncept z argumenti za in argumenti proti opisuje Murphy (2010, 52–58) in predlaga, da bi se sredstva za obrambo zbirala tako, kot jih pri zavarovanju nepremičnin zbira zavarovalnica. Torej bi bila višina odvisna od trenutnega tveganja zunanje intervencije in morebitne škode, ki bi bila povzročena s takšno intervencijo. Zavarovalnica bi ocenjevala, katere in kako velike oborožene sile bi financirala, da bi bilo to finančno vzdržno in bi bila hkrati zagotovljena ustrežna stopnja donosnosti. Za te storitve bi zavarovalnica plačevala privatne vojske ali privatno vojaško letalstvo ali privatno vojaško mornarico, privatno obveščevalno službo in podobno. Tako bi bila po mnenju Murphyja manjša verjetnost, da se pojavijo projekti, kot so super draga vojaška letala, nakupi običajnih izdelkov po desetkrat in več višjih cenah, kot so cene na trgu, ter da se pojavijo strateška presenečenja, kot je bil napad 11. septembra, napad na Pearl Harbour in podobno.

sektorja, pri čemer delo dobi zmagovalec razpisa. Razlika med outsourcingom in oddajanjem del na podlagi razpisa, je ta, da se pri outsourcingu predvideva, da bo aktivnost izvajala privatna organizacija, pri razpisu pa to ni vnaprej določeno. Od privatizacije se razlikuje tako kot outsourcing, torej ni prenosa osnovnih sredstev na pogodbenika. Pri privatizaciji se predpostavlja, da privatna organizacija učinkovitejše in uspešnejše izvaja aktivnosti, pri tekmovalnem razpisu pa se predpostavlja, da se z razpisom preveri in poišče najuspešnejšega in najučinkovitejšega izvajalca. Praviloma vlade ne oddajajo funkcij, ki jih morajo zagotoviti države, in tekmovanje ni dovoljeno, razen izjemoma in pod vnaprej določenimi pogoji.

c) Privatizacija<sup>26</sup> je proces prenosa javne organizacije ali podjetja v privatno lastništvo. Lahko je izvedeno z javnim natečajem ali brez njega. Navadno sredstva in zaposleni iz javnega lastništva preidejo v privatno lastništvo. Tukaj zaposleni nimajo možnosti izbire ali ostati pri starem ali se pridružiti novemu delodajalcu, kot je to možnost pri outsourcingu.

č) Javno-zasebno partnerstvo omogoča delitev stroškov, tveganj, ugodnosti in dobička med javnim in zasebnim sektorjem. To partnerstvo ima več oblik med dvema skrajnima oblikama izvajanja oziroma zagotavljanja storitev, in sicer javno in zasebno. Javni in zasebni sektor si delita upravljanje nepremičnin, upravljanje proizvodnje in kapitalske investicije. Podobno si delita tudi tveganja, vladi pa ta delitev omogoča ugodnosti, povezane s privatno infrastrukturo, tehnologijo, financiranjem ali zmogljivostmi. Vendar mora tudi javno-zasebno partnerstvo delovati v tekmovalnem tržnem okolju, če želimo, da je učinkovito, sicer je potencial za zmanjšanje stroškov in povečanje produktivnosti izgubljen. Ena izmed oblik partnerstva je tudi zasebno financiranje, kar pomeni, da se za zagotavljanje javnih storitev uporabljajo zasebna finančna sredstva. V tabeli 1.3. so prikazane značilne oblike omenjenega partnerstva in njegove glavne značilnosti.

---

<sup>26</sup>Privatizacija (angl. privatization) je postopek pretvarjanja državne in družbene lastnine v zasebno lastnino in lastnino pravnih oseb.

Tabela 1.3: Nekatere oblike in značilnosti javno-zasebnega partnerstva.

Oblika javno-zasebnega partnerstva	Značilnosti
Načrtuj – izgradi – vzdržuj (angl. Design – build – maitanance)	Prenos lastništva po izgradnji
Načrtuj – izgradi – upravljaj (angl. Design – build – operate)	Opcijski prenos lastništva ob zasebnem upravljanju
Izgradi – prenesi – upravljaj (angl. Build – transfer – operate)	Prenos lastništva po izgradnji, zasebno upravljanje
Načrtuj – izgradi – upravljaj – vzdržuj (angl. Design – build – operate – maitanance)	Ni obveznega prenosa lastništva.
Izgradi – upravljaj – prenesi (angl. Build – operate – transfer)	Po preteku določenega obdobja sledi prenos lastništva.
Izgradi – imej v lasti – upravljaj – prenesi (anlg. Build – own – operate – transfer)	Prenos lastništva po določenem obdobju
Izgradi – imej v lasti – upravljaj (angl. Build – own – operate)	Ni obveznega prenosa lastništva.

Vir: Eggers in Startup (2006, 5).

d) Vladno podjetništvo pomeni ustanovitev organizacije in razvoj storitev, ki se plačujejo in delujejo v okviru trga oziroma javnega sektorja. Organizacija prodaja storitve v okviru javnega sektorja in tekmuje z različnimi podobnimi zasebnimi ali državnimi organizacijami. Vzdrževanje tekmovanja med vladnimi podjetji je pomembno za zagotavljanje kakovostnih in stroškovno ugodnih storitev.

V nadaljevanju navajam različne iniciative britanskih vlad s področja privatizacije s poenostavljenim izkazom uspeha proračunskega uporabnika (državne oborožene sile).

Tabela 1.4: Poenostavljen izkaz uspeha državnih oboroženih sil.

Nekatere postavke izkaza uspeha	Iniciativa	Aktivnosti
A) prihodki iz poslovanja		
Proračun	A	Proračunski prihodki
Lastna dejavnost	E, H	Prihodki iz lastne dejavnosti, ki navadno predstavljajo zanemarljivo nizek delež prihodkov v SV – manj kot 1 %.
B) odhodki iz poslovanja		
Operativno delovanje	A, E	Vaje enot, udeležba na vojaških operacijah, usposabljanje, ki v vojskah nacionalnih držav predstavljajo 25% v SV pa do 15 %.
Stroški osebja	A, D	Stroški osebja, ki v vojskah nacionalnih držav predstavljajo od 35 % do 80 % in več sredstev državnega proračuna za obrambo, v SV pa 75 %.
Nabava osnovnih sredstev	B, D, F, G	Nakup in izgradnja oborožitve in opreme ter infrastrukture (vojašnice, vadišča) do 10%, v SV 1%.

V tabeli 1.4. so prikazane postavke na katere je v nadaljevanju navedena posamezna iniciativa najbolj vplivala:

- A. Testiranje trga in obvezno tekmovanje za pridobivanje naročil.
- B. Reforma procesa sklepanja pogodb.
- C. Preoblikovanje organizacije, ki je vključevalo tudi izobraževanje zaposlenih.
- D. Privatizacija (prodaja vojaške industrije finančnim institucijam, drugim podjetjem ali menedžerjem).
- E. Tekmovanje za kakovost (neprimerno za vlado – prenehanje izvajanja ali privatizacija; neprimerno za vladno proizvodnjo – outsourcing



zasebnemu sektorju; primerno za vladno proizvodnjo – decentralizacija v posebne agencije in tekmovanje za kakovost, poleg stalnega tržnega testiranja cene in kakovosti).

F. Privatna finančna iniciativa.

G. Javno-zasebno partnerstvo.

H. Prodaja širšemu trgu (kot lastna dejavnost).

### **1.5.2 Privatizacija obrambe v delih slovenskih avtorjev**

Problem privatizacije obrambe so z različnih vidikov proučevali tudi slovenski avtorji, zlasti v diplomskih in magistrskih delih. Tako je Urban Brečko leta 2004 na Fakulteti za družbene vede (FDV) pod mentorstvom prof. dr. Brezovška analiziral koncesije javnih služb z bolj podrobno analizo izdajanja koncesij v zdravstvu in organizacijo ter uspešnost zdravstvenega sistema v Republiki Sloveniji. Jelenko Tomaž je prav tako na FDV leta 2008 pod mentorstvom prof. dr. Jelušičeve analiziral vlogo privatnih vojaških podjetij v Iraku v času okupacije. V uvodu je prikazal razvoj podjetij ter zakonsko ureditev v treh najbolj izpostavljenih državah, in sicer v ZDA, Veliki Britaniji in Južni Afriki. Tilen Globokar je leta 2009 diplomiral na FDV pod mentorstvom prof. dr. Vladimirja Prebiliča, naslov diplomskega dela je Outsourcing v vojaški logistiki – primer podjetja LOGCAP. V nalogi je primerjal civilno in vojaško logistiko ter analiziral pomembne dejavnike v programu LOGCAP-a ameriške kopenske vojske. Nuška Gajšek je prav tako na FDV leta 2006 pod mentorstvom prof. dr. Damijana Guština obravnavala najemniške vojske nekoč in danes. Analizirala je razvoj najemniških vojsk skozi zgodovino ter razvoj pravne ureditve najemništva skozi čas. Jernej Cvetek je pod mentorstvom dr. Vasilke Sancin aprila 2010 diplomiral na Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani, naslov diplomskega dela je Zasebna vojaška in varnostna podjetja z vidika mednarodnega prava. V delu je obravnaval različne kršitve mednarodnega prava, kršitelji so bila privatna vojaška in varnostna podjetja, ter način in možnosti ter končne rezultate sankcioniranja takšnih dejanj skladno z mednarodno pravno ureditvijo. Kavšek Tanja je leta 2010 diplomirala na FDV pod mentorstvom prof. dr. Prebiliča in dr. Sveteta, in sicer je raziskovala albanske paravojaške in paradržavne formacije na

področju Balkana; med uporništvom in terorizmom. Avtorica je opisala razvoj albanskega narodnostnega vprašanja in ideje o združitvi vseh Albancev v eni državi. Denis Kurbus je leta 2010 diplomiral na FDV pod mentorstvom dr. Vladimirja Prebiliča ter dr. Erika Kopača z delom, ki ima naslov Vloga zasebnega vojaškega podjetja MPRI v vojni na Hrvaškem. Jaka Konjar je leta 2011 na FDV magistriral pod mentorstvom dr. Vinka Vegiča z delom Primernost uporabe zasebnih vojaških podjetij v operacijah v podporo miru. Klemen Pirc je leta 2005 pod mentorstvom prof. dr. Ljubice Jelušič analiziral vojno na Hrvaškem od leta 1991 do 1995. Zanimivo je, da kljub analizi začetka in konca vojne ni obravnaval vloge MPRI pri končanju vojnih operacij na območju Hrvaške. Dejan Ulcej je leta 2008 diplomiral na FDV pod mentorstvom dr. Uroša Sveteta, naslov njegove naloge je Privatizacija obveščevalne dejavnosti<sup>27</sup>. Zanimivo je, da je potrdil hipotezo, da v Republiki Sloveniji privatna obveščevalna dejavnost sicer ni prepovedana, niso pa vzpostavljeni tržni pogoji za njen razvoj. Leta 2010 je na FDV Gregor Živec magistriral z naslovom Javno zasebna partnerstva v RS – (ne)izkoriščen koncept, pod mentorstvom dr. Marjana Brezovška. Avtor je večji del naloge namenil analizi koncepta javno-zasebnega partnerstva v Sloveniji, različnih državah Evropske unije, tudi v povezavi s svetovno finančno krizo, ter ugotovil, da Slovenija spada v kategorijo držav z manj razvitim oziroma nerazvitim javno-zasebnim partnerstvom. Eden izmed bistvenih problemov je tudi pomanjkanje znanja za izvajanje projektov javno-zasebnega partnerstva v državni upravi, ter pomanjkanje motivacije pri zasebnikih. Igor Lanišnik je diplomiral na Fakulteti za management v Kopru leta 2009 pod mentorstvom dr. Bojana Tičarja, diplomsko delo ima naslov Javno zasebno partnerstvo v Slovenski vojski. Analiziral je hipotetično možnost za uvedbo katere izmed

---

<sup>27</sup>Tako kot preostale zahodne države (Ulcej 2010, 76) bo tudi Slovenija privatizirala obveščevalno dejavnost. Privatni sektor že izvaja obveščevalno dejavnost, vendar je zakonodaja restriktivna glede nadaljnega razvoja. Ni pa ovir za nadaljnjo privatizacijo dejavnosti, temelječo na odprtih virih. Poslovna obveščevalna dejavnost ni posebej urejena, detektivska dejavnost prevzema logiko obveščevalne dejavnosti odprtih virov in je temu primerno tudi regulirana. Mogočih je veliko možnosti razvoja. S pojavom novih negotovosti bi bilo nesmotrno ovirati razvoj tega področja. V svetu se privatizacija obveščevalne dejavnosti razvija silovito, na primer mednarodna neprofitna medijska organizacija Wikileaks in pogodbeniki agencije NSA (angl. National Security Agency), zlasti zaradi tržnega pristopa oziroma poslovnega okolja, pri čemer je cilj vlade vzdrževanje konkurenčnega trga, v našem primeru za obveščevalno dejavnost.

oblik javno-zasebnega partnerstva na področje vzdrževanja helikopterjev. Leta 2010 je na isti fakulteti magistriral Rajko Florjančič pod mentorstvom dr. Mitje Tavčarja z delom Zunanje izvajanje dejavnosti: primer zunanjega izvajanja varovanja objektov v SV. Alenka Pahor Žvanut je leta 2006 pod mentorstvom dr. Matije Čoka magistrirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani z delom Javna zasebna partnerstva in njihov vpliv na javne finance. Vpliv na javne finance je pozitiven v primeru uspešnih projektov, pri neuspešnih oziroma manj uspešnih pa je ravno obratno, je bila njena ugotovitev<sup>28</sup>. Mitja Šuligoj je leta 2006 diplomiral pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani z delom Stroškovni vidik zunanjega izvajanja aktivnosti. Analiziral je predvsem vpliv outsourcinga ali dejavnosti na izkaze podjetja, kot so bilanca stanja, bilanca uspeha in izkaz finančnih ter denarnih tokov.

Maj Fritz, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede je leta 2009 v prispevku z naslovom Delovanje zasebnih vojaško-varnostnih organizacij v mednarodnih operacijah – pravni, organizacijski in funkcionalni vidik, analiziral zakonodajno ureditev delovanja privatnih vojaških podjetij v ZDA in Južni Afriki ter raziskoval, kako je morebitno opravljanje dejavnosti urejeno v slovenski zakonodaji. Analiziral je vprašanje področja urejanja Zakona o obrambi, in sicer, ali zakon ureja obrambno področje ali vojaško panogo. Zakonodajalcu v Sloveniji svetuje, naj ne glede na to, ali bo izvršna oblast ustvarila ekonomske pogoje za razvoj podjetništva na vojaškem področju ali ne, področje izvoza in uvoza vojaških in varnostnih storitev ter nošenje orožja ustrezno uredi. V sklepnem delu ugotavlja, da se bo vojaško podjetništvo (če bo do tega sploh prišlo) v Sloveniji mogoče v neki daljni prihodnosti res razvilo.

V Biltenu Slovenske Vojske (2010, 77) je Gregor Garb v članku z naslovom Uvajanje javno zasebnega partnerstva v sodobne oborožene sile – izkušnje Velike Britanije povzel in analiziral izkušnje Velike Britanije pri uvajanju

---

<sup>28</sup>Glede na predstavljene primere bi rekel, da je rezultat projekta javno-zasebnega partnerstva bolj ciljno razporejeno financiranje projekta, v primeru pridobivanja vsaj dela prihodkov na trgu. Na primer cena vozovnice londonskega metroja krije stroške projekta, torej stroške krijejo neposredni uporabniki javnega prevoza in ne vsi davkoplačevalci.

različnih oblik javno-zasebnega partnerstva na Ministrstvu za obrambo, v sklepu pa je Slovenski vojski svetoval, da mora biti tudi v SV osnovno vodilo pri uvajanju javno-zasebnega partnerstva, da v nobenem primeru ne gre za nadomeščanje vojaških zmogljivosti, temveč izključno za izboljšanje oziroma zagotavljanje ustrezne stopnje bojne pripravljenosti operativnih zmogljivosti kljub znižanju finančnih sredstev.

Iztok Podbregar (2011, 21) je v Sodobnih vojaških izzivih v širši obravnavi reinženiranja akterjev na nacionalnovarnostnem področju navedel mogoč primer javno-zasebnega partnerstva, in sicer da RS osnovno vadišče v Postojni z javnim razpisom pod pogoji javno-zasebnega partnerstva odda v najem podjetju iz lokalnega okolja. Tako bi po njegovi oceni ustvarili najmanj petdeset novih delovnih mest v lokalnem okolju, pri čemer pa ne omeni zmanjšanja števila delovnih mest v Slovenski policiji in Slovenski vojski. Avtor obravnava javno-zasebno partnerstvo kot obliko sodelovanja z lokalno skupnostjo. V nadaljevanju je idejo (2011, 22) razširil na civilno zaščito, v kateri bi s poklicnimi javno-zasebnimi podjetji po njegovem mnenju ustrežneje reševali probleme zaščite in reševanja ob naravnih nesrečah. Ne izključuje tudi socialnega podjetništva kot oblike javno-zasebnega partnerstva. V sklepu predlaga način uvajanja, in sicer pravi, da bi bilo treba vojsko in policijo s klasičnim stečajem<sup>29</sup> razpustiti, kar so nekateri že uspešno naredili, pri čemer se ne sklicuje na vire, v katerih je ta izkušnja opisana, in prav tako ne navaja, katera država naj bi to izvedla.

Analiza predmetnikov slovenskih fakultet, pri katerih se poučuje outsourcing, pokaže, da na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pri predmetu Upravljalna ekonomika outsourcingu nameni nekaj časa dr. Janez Prašnikar. Na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru je v okviru predmeta Ekonomika logističnih sistemov enopredmetno področje namenjeno outsourcingu. Na Fakulteti za uporabne organizacijske študije v Novem mestu je v okviru predmeta Managerski informacijski sistemi namenjeno nekaj časa

---

<sup>29</sup>Avtor je verjetno obravnaval likvidacijo in ne stečaj v klasičnem smislu. Stečaj namreč pomeni prenehanje poslovanja in poplačilo dolžnikov. Slovenska vojska ne more sama

proučevanju razvojnih trendov, računalništva v oblaku ter outsourcinga. Fakulteta za management iz Kopra pa je leta 2009 izdala avtorjema Klemenu Kavčiču in Andreju Bertonclju monografijo z naslovom Management zunanjega izvajanja aktivnosti. S problematiko javno-zasebnega partnerstva in privatizacijo vojaškega področja se je ukvarjalo precej študentov. Analiza pa je pokazala vrzel v sistematičnem proučevanju privatizacije slovenskih akademskih ustanov. Pomanjkanje znanja s področja privatizacije bi bil lahko torej eden izmed razlogov za razmeroma počasno uvajanje koncepta v vsakodnevno prakso v Republiki Sloveniji tudi na obrambnem področju.

## 2 Metodološki okvir

Pomen sodobnih privatnih vojaških podjetij v vojaških operacijah, vpliv na velike strategije, vrste in inovativnost ali stagnacijo vojaške doktrine ter rezultati delovanja privatnih vojaških podjetij v obdobju globalizacije je vprašanje, zavito v tančico skrivnosti, ki jo je treba vsaj nekoliko odstreti. V zadnjem času podjetja sodelujejo tudi v bojnih aktivnostih, kar je *differentia specifica* vojn v obdobju hladne vojne, ko so bili pogodbeniki večinoma podpora bojnim enotam. Razlika med najemništvom, kot ga poznamo skozi zgodovino in ki se je pojavilo z vojnami, ter novodobnim najemništvom v obliki privatnih vojaških podjetij iz obdobja globalizacije je v temeljnem cilju poslovanja. Pri klasičnem najemništvu je glavni cilj osebni dobiček, pri novodobnem najemništvu pa organizacijski oziroma korporacijski dobiček. Vojak najemnik je tisti posameznik, ki svoje vojaške storitve proda za denar ali drugo blago.

Avtorji, ki so se do zdaj ukvarjali s problematiko mesta in vloge privatnih vojaških podjetij v oboroženih spopadih ter z njihovim razvojem v obdobju globalizacije, so bili osredotočeni predvsem na zunanjepolitične, notranjepolitične, upravno-administrativne, varnostne, pravne, finančne, izobraževalne in druge nevojaške vidike. Obrambni, strateški, operativni in taktični vidiki, ki so vplivali in še vedno vplivajo na razvoj podjetij, so bili

---

najemati posojil in zato ne more zaiti v finančne težave. Stečaj pa je mehanizem za urejanje gospodarskih družb, kar bi bilo mogoče pri delovanju privatnih vojaških podjetij.

zapostavljeni. Ti niso pomembni le zato, ker imajo precejšen vpliv na rezultat oboroženih spopadov nizke intenzivnosti v obdobju globalizacije, temveč vplivajo tudi na strukturo vojaške panoge in prenehanje monopola države nad upravljanjem z nasiljem ter na organizacije oboroženih sil, na urejanje, strateški razvoj in na doktrino ter načrte operativne uporabe v vojnah v obdobju globalizacije.

Namen disertacije je zapolniti to vrzel in prispevati k celovitejšemu vpogledu v dogajanja in procese, aktualne v obdobju globalizacije. Jedro študije primerov so analize štirih privatnih vojaških podjetij, ki so vsaj po dostopni literaturi z uspehi na bojišču vplivali na razvoj in regulacijo teh podjetij. Namen analize organizacije, poslovanja doktrin štirih vojaških podjetij je pojasniti privatizacijo vojaške dejavnosti, prednosti in pomanjkljivosti, njene vplive na nacionalnovarnostne strategije, vojaške doktrine in strukturo vojaške panoge. Razumevanje procesa privatizacije vojaške dejavnosti s strani vojaških profesionalcev, zakonodajalca, strokovne javnosti ter državljanov, je ključnega pomena za razvoj in večjo državno varnost Republike Slovenije. V doktorski disertaciji sem si zastavil te cilje:

- predstaviti osnovne značilnosti privatizacije vojaške dejavnosti in posledice v obdobju globalizacije;
- analizirati operacije, ki so jih izvajala (ali sodelovala v kampanji in/ali operaciji) privatna vojaška podjetja na kriznih žariščih po koncu hladne vojne;
- ovrednotiti vpliv usklajenosti velike strategije in vojaške doktrine na rezultat vojne, v katerih so pomembno vlogo odigrala privatna vojaška podjetja;
- analizirati organizacijo in poslovanje privatnih vojaških podjetij;
- pojasniti posledice privatizacije vojaške dejavnosti na strukturo vojaške panoge in posledično organizacijo Slovenske vojske.

## **2.1 Hipoteze**

Vojaško dejavnost v obdobju globalizacije poleg oboroženih sil opravljajo tudi mednarodna privatna vojaška podjetja, ki delujejo skladno z veljavno

zakonodajo kot registrirane mednarodne gospodarske družbe. Najemnike, tako posameznike kot podjetja, ki so opravljali vojaško dejavnost predvsem za lastno ali tujo korist, sicer zasledimo v različnih zgodovinskih obdobjih. *Differentia specifica* sodobnih mednarodnih privatnih vojaških podjetij je ta, da ima pri njihovem delovanju korporacijski dobiček prednost pred osebno koristjo. Takšna podjetja so v zahtevnejših političnih razmerah ter v težko predvidljivih asimetričnih (nelinearnih) oboroženih spopadih nizke intenzivnosti bolj prilagodljiva od državnih oboroženih sil, ki so praviloma velike in toge birokratske organizacije, ki se gradijo postopoma desetletja in jih pri delovanju omejujejo tako državno kot mednarodno pravo ter dolgotrajne procedure odločanja. Predvsem se pri oboroženih silah – zaradi njihove velike ognjene moči in temeljne usmerjenosti na bojevanje visoke intenzivnosti – pojavljajo tveganja, da povzročijo previsoke izgube in škodo. Privatna vojaška podjetja so *via facti* – v težko predvidljivih razmerah sodobnih asimetričnih oboroženih spopadov nizke intenzivnosti – lahko veliko uspešnejša, manj tvegana in gospodarnejša alternativa v primerjavi z državnimi oboroženimi silami.

Za dokazovanje splošne hipoteze so oblikovane posebne hipoteze:

1. V dosednji zgodovini ne zasledimo mednarodnih nedržavnih privatnih vojaških podjetij, kakršna so se pojavila v obdobju globalizacije.
2. Privatna vojaška podjetja delujejo v tržnih nišah, in sicer tako, da v asimetričnih oboroženih spopadih nizke intenzivnosti pozitivno vplivajo na usklajenost velike strategije z vojaško doktrino.
3. Privatna vojaška podjetja dajejo prednost ofenzivnim vojaškim doktrinam.
4. Organizacija privatnih vojaških podjetij je novost v vojaški doktrini, pri čemer se tovrstna podjetja pojavljajo kot »hitro učeče se organizacije«, ki se hitro odzivajo na spremembe.
5. Privatna vojaška podjetja so pri reševanju specifičnih problemov, kakršni se pogosto pojavljajo v asimetričnih oboroženih spopadih nizke intenzivnosti, uspešnejša, učinkovitejša in gospodarnejša od državnih oboroženih sil.
6. Uspešnost poslovanja privatnih vojaških podjetij je bolj odvisna od poslovnega uspeha kot od neuspeha pri izvajanju vojaških operacij.

7. Uporabljene strategije javno-zasebnega partnerstva so pozitivno vplivale na razvoj in uporabo vojaških enot ter na rezultate vojaške operacije.
8. Republika Slovenija lahko svoje zunanjepolitične in varnostne načrte uresniči s privatizacijo, deregulacijo in liberalizacijo obrambe z javno-zasebnim partnerstvom.

## **2.2 Raziskovalne metode in pristopi**

Pristop pri proučevanju organizacije, doktrin in poslovanja privatnih vojaških podjetij bo temeljil na študiji primerov. Primeri so izbrani iz obdobja globalizacije, torej širšega razvojnega okolja privatnih vojaških podjetij. Vsi primeri vključujejo javno registrirane gospodarske družbe, ki opravljajo ali so opravljale vojaško dejavnost v obdobju globalizacije, torej obdobju hitrega razvoja novih tehnologij in inovacij v vojaških doktrinah, kot so zračno-vesoljsko-kopenska bitka in operacije, temelječe na učinkih. Podjetja niso bila muhe enodnevnice, torej ustanovljena za eno nalogo, temveč so uspešno poslovala več let. Izbrana podjetja so v operacijah, v katerih so sodelovala, imela pomembno oziroma ključno vlogo. Kateri so bili ključni dejavniki za uspeh teh podjetij in ključne pristojnosti ter značilnosti okolja, v katerem so poslovala? Odgovor na to motivacijsko vprašanje je tudi odgovor na vprašanje, kaj mora uspešno privatno vojaško podjetje imeti, katero ključno kompetenco oz. funkcijo ter v katerem okolju mora poslovati, da ne bo muha enodnevnica. V procesu verifikacije splošne in posebnih hipotez sem se oprl na te raziskovalne metode:

- s študijo primera sem, glede na dostopne podatke, proučil vlogo privatnih vojaških podjetij pri usklajenosti velike strategije in vojaške doktrine, inovaciji-stagnaciji, ofenzivnosti oziroma defenzivnosti vojaških doktrin, njihovo organizacijo ter rezultate poslovanja in uporabljeno strategijo javno-zasebnega partnerstva (dokazovanje splošne, druge, tretje, četrte, pete, šeste in sedme hipoteze). Študije primerov so uporabljene kot izhodiščna metoda empiričnega dela doktorske disertacije. Primeri vključujejo oborožene spopade, v katerih so imela pomembno vlogo privatna vojaška podjetja, in sicer vojaške operacije (EO v Angoli in Sierr Leone ter Blackwater v Iraku), svetovanje in urjenje za bojevanje (MPRI na



Hrvaškem) ter zagotavljanje logistične podpore enotam kopenske vojske ZDA (Brown & Root na Kosovu);

- v okviru metode študije primerov sem (dokazovanje splošne, druge, tretje, četrte in sedme hipoteze) uporabil metodo analize. Organizacije, tako gospodarske kot negospodarske, so vedno bolj na očeh javnosti. Zahteva se več in boljše za manj, nujni so večja transparentnost in čisti računi. Analiza poslovanja je bila izvedena s pomočjo kazalnikov po projektih oziroma pogodbah obravnavanih privatnih vojaških podjetij, za katere so na voljo skupne vrednosti pogodbe ali projekta. Analizo stroški-učinkovitost (angl. cost/effectiveness analysis) sem uporabil za primerjavo stroškov in rezultatov aktivnosti v obliki različnih alternativ. Uspešnost (angl. effectiveness) sem ocenjeval s primerjavo med načrtovanimi in dejanskimi izloški/izhodi. Gospodarnost (angl. economy) sem ocenil s primerjavo med stroški, ki so nastali in ki bi nastali, če bi enako pogodbo ali nalogo izvedle državne oborožene sile samostojno ali v koaliciji. Analiza stroški-koristi (angl. cost/benefit analiza) pomeni ocenjevanje različnih alternativ za reševanje istega oz. enakega problema glede na stroške in koristi, ki jih posamezne alternative prinašajo, pri čemer so tako stroški kot koristi izraženi v denarnih enotah. Učinkovitost (angl. efficiency) sem ocenjeval z analizo realizacije projekta oziroma vojaške operacije s primerjavo izvedbe dveh vojaških operacij s podobnimi ali enakimi poslanstvi. Etičnost (angl. ethics) poslovanja sem meril z analizo rezultatov obravnave odkritih (ne)etičnih ravnanj, ekološko (angl. ecology) delovanje pa z deležem uporabe okoljsko spornih oborožitvenih sistemov oziroma postopkov in njihovimi učinki oziroma posledicami, če je do teh prišlo;
- analizo vsebine pisnih virov sem uporabil pri proučevanju že uveljavljenih teorij in novejših ugotovitev ter spoznanj o privatnih vojaških podjetjih. Vanjo sem vključil različna znanstvenoteoretična in strokovna dela o proučevanju novodobnega najemništva. Z metodo sem dokazoval razlike med klasičnim in novodobnim najemništvom (prva hipoteza) ter ustreznost poslovnega in pravnega okolja za razvoj in delovanje privatnih vojaških podjetij (osma hipoteza);

- deskriptivno metodo sem uporabil v teoretičnem delu doktorske disertacije in z njo oblikoval pojmovni teoretični okvir (opis problema in predmeta raziskave za potrditev splošne hipoteze) ter ga natančneje opredelil.

V iskanju teorije, ki bi lahko kar najbolj pojasnila dinamiko sodobne družbe, je tako na strateški ravni, ravni vojaške strategije in operativni ravni (ravni vojaških kampanj) v strokovni literaturi zaslediti nekaj poskusov uporabe teorije kaosa, ki bo uporabljena tudi v disertaciji. V zadnjem delu disertacije so obravnavane razmere na obrambno vojaškem področju v Republiki Sloveniji ter možnosti in potenciali za razvoj privatnih vojaških podjetij oziroma vojaške gospodarske panoge na tržnih načelih.

### **2.3 Omejitve raziskave**

Z metodo primera sem proučil štiri zelo odmevne in hkrati najbolj proučevane primere delovanja privatnih vojaških podjetij v vojaških operacijah v obdobju globalizacije. Izbira štirih odmevnih primerov, štirih privatnih vojaških podjetij, katerih aktivnosti so vplivale na rezultat posamezne operacije, je pomanjkljivost, saj podjetja niso bila izbrana naključno, torej je ugotovitve težko prenesti na vso vojaško gospodarsko panogo. Veljajo pa ugotovitve za proučevanje štirih primerov. Vsako podjetje je pustilo pečat na vojaški panogi, včasih pozitivnega in včasih negativnega. Proučevani so zlasti vojaški vidiki uporabe in oblikovanja privatnih vojaških podjetij v asimetričnih spopadih nizke intenzivnosti. Pri analizi odmevnih primerov lahko pričakujemo lažjo dostopnost rezultatov in večje število analiz in ocen, kar je lahko pomembno, saj za proučevanje delovanja teh podjetij ni na voljo veliko gradiva. Vendar je pregled virov pokazal, da so avtorji prišli do zelo različnih sklepov, ki so jih utemeljevali s sklepi prehodnih analiz. Temeljni viri, uporabljeni pri analizi primerov, so bili za EO knjiga ustanovitelja in lastnika podjetja Ebena Barlowa ter vojaškega poveljnika EO v Angoli in Sierr Leone Roelfa van Heerdena, za MPRI avtobiografija Janka Bobetka, ki vsebuje izvornike ukazov in karte odločitev zaključnih bitk na Hrvaškem. Pomemben vir je bilo tudi zaključno poročilo letalske univerze o zračni kampanji letalskih sil zveze Nato na Zvezno Republiko Jugoslavijo, ki jo je uredil polkovnik Owen. Za analizo primera

Blackwater mi je bil ključni vir zapisnik zaslišanja lastnika in ustanovitelja Erika Princea pred senatno preiskovalno komisijo. Uporabil sem tudi biografijo podjetja, ki jo je napisal raziskovalni novinar Jeremy Scahill. Za analizo primera Brown & Root pa je bil ključni vir poročilo ameriškega računskega sodišča o učinkovitosti logistične oskrbe na balkanskem vojskovališču. Za vojaški del operacije sem uporabil študijo ameriškega inštituta RAND o vojni na Kosovu leta 1999 Brucea Nardullija in skupine avtorjev.

### **3 Nedržavne vojaške gospodarske organizacije skozi zgodovino**

Namen deskriptivne analize vojaških gospodarskih organizacij skozi zgodovino je prikazati analizo lastnosti prevladujočih nedržavnih vojaških organizacij oziroma tistih, ki so najbolj zaznamovale vojaško panogo v posameznem obdobju. V vsakem zgodovinskem obdobju lahko na različnih koncih sveta najdemo vse vrste vojaških organizacij, vendar so te odvisne od stopnje družbenega in gospodarskega razvoja posamezne družbe. Za dokazovanje hipoteze, da organizacij podobnih privatnih vojaških podjetij v zgodovini ni zaslediti, je torej smiselno testirati najznačilnejše oblike vojaškega najemništva v posameznih zgodovinskih obdobjih s temeljnimi lastnostmi privatnih vojaških podjetij, predstavljenimi v prejšnjem poglavju.

#### **3.1 Srednji vek**

Kakršen koli je že bil aranžma za angažiranje članov vojaške organizacije v srednjem veku (van Creveld 1999, 54), so bile vojske majhne, nepoklicne in brez stalne sestave, zato so včasih težko odgovarjale terminu organizacija. Trije švicarski kantoni, Uri, Schwyz in Nidwalden (Lanning 2005, 52), so leta 1291 ustanovili Švicarsko federacijo za skupno obrambo in kontrolo meja ter trgovanja na njihovem ozemlju. V naslednjem stoletju so se federaciji pridružili še drugi kantoni. Konec trinajstega stoletja je federacija doživela več manjših invazij, pri čemer si kantonske vojske niso nudile medsebojne pomoči, kar je pripeljalo do skupne vojaške doktrine – vsak kanton je usposabljal svoje enote, otroci in ženske so bili zaščiteni pred posledicami vojn, ropanje ni bilo dovoljeno, dezerterstvo pa je bilo kaznovano. V posameznih primerih je lahko

stotnik odobril plenjenje, vojake je bilo treba namreč nagraditi, vendar so od plena dobili samo določen delež. Poleg tega je bilo vzdrževanje vojske drago. Doktrina je bila obrambna, imenovana tudi doktrina totalne obrambe, za katero je značilno, da so se vojaški obvezniki usposabljali za služenje v vojski, v primeru potrebe pa so bili mobilizirani. Vojaški obvezniki so bili vsi moški, stari 16–60 let, ki med vojnam niso bili v aktivni službi. Njihova sposobnost hitre mobilizacije, tako mest kot vasi, je bila švicarska strateška prednost. Stroški vzdrževanja so pripeljali do tega, da so švicarski vodje »oddajali« vojake drugim vladarjem. Seveda ne brezpogojno; najemjemalci so se morali obvezati, da se bodo švicarske enote bojevale skupaj, da se ne bodo bojevale proti svojim rojakom na nasprotni strani in da jih v primeru ogroženosti federacije lahko takoj pokličejo domov. Pol tisočletja je bilo oddajanje vojakov švicarska najpomembnejša in najdobičkonosnejša dejavnost. Ekspedicijske švicarske enote so bile znane tudi po zagotavljanju varovanja vladarjev v Evropi. Lojalnost je bila ena izmed njihovih najbolj cenjenih lastnosti. Leta 1505 (Lanning 2005, 61) je papež Julius II podpisal pogodbo s federacijo o zagotavljanju dvesto vojakov za njegovo osebno varovanje. Naslednje leto je papež blagoslovil gardo na trgu svetega Petra. Največja preizkušnja za gardo je sledila leta 1527, in sicer ob napadu španske armade na Rim in Vatikan. 147 gardistov je padlo v obrambi papeža Klementa VII., ki je preživel in po vrnitvi iz ujetništva in ponovni vzpostavitvi Vatikana ustanovil tudi svojo zasebno vojsko – švicarsko gardo. Znana je tudi francoska švicarska garda, ki je varovala francoskega kralja Ludvika XVI. v času francoske revolucije. Leta 1522 (Lanning 2005, 61) so Švicarji doživeli poraz ob napadu na špansko pehoto, razlog pa je bil v počasni vpeljavi ognjenega orožja v švicarsko pehoto. Skratka, švicarska vojaška doktrina je bila obrambna in je bila dobro integrirana z uporabo drugih vrst državne sile, vsekakor pa je integracija dosežkov vojaške tehnologije in oborožitvenih sistemov pomenila konec prevlade švicarskih ekspedicijskih enot v Evropi. Od najemništva so imeli korist tako švicarski vladarji kot tudi sami najemniki, ki so se bojevali po Evropi. Pomembno vlogo sta torej igrala osebni in državni dobiček. Švicarski najemniki so se obdržali do današnjih dni, saj je vatikanska švicarska garda pred kratim praznovala petstoletnico obstoja.

Najemniške enote se razvijajo v nestabilnih okoliščinah ali ob spremembah obstoječe mednarodne ureditve. Rast najemniških enot je povezana tudi s koncem konfliktnega obdobja, ko se unovčujejo »mirovne dividende« z zmanjševanjem stalnih vojska. Oba pogoja sta bila izpolnjena tako ob koncu hladne vojne kot sredi štirinajstega stoletja. Iz Machiavellijevega obdobja, ki so ga zaznamovale globoke spremembe in ga različni avtorji radi primerjajo z današnjimi spremembami, so v Vojni enciklopediji (Biočić in drugi 1978, 412) navedeni »Condottieri«, vodje italijanskih najemniških čet med štirinajstim in šestnajstim stoletjem. V tem obdobju zasledimo vojaško organizacijo, ki prodaja svoje storitve s pogodbo (itl. condotta) in s katero se podjetje daje v službo države (mesta, kneževine) za določeno obdobje. Banco di condotta se je v petnajstem stoletju imenovalo mesto, kjer se je vodil register vojakov, spremstva in konjev najemniške vojske, tam pa se je izvajal tudi obračun z najemjemalcem, v službi katerega je bilo podjetje. Condottieri so bili za razliko od drugih najemnikov absolutni gospodarji svojih enot. Okrog sebe so zbirali vojake zaradi lastnega interesa, dobička, moči in slave. V Italiji so bili to najprej tujci, in sicer Nemci. S pogodbo so se običajno predvideli rok trajanja službe, denarna nagrada in moč podjetja. Pogodba med milanskim vojvodo in markizom da Monfferata je bila na primer sklenjena leta 1448 za 8 mesecev, za 700 kopij in 500 pehotnikov ter za vsoto 6000 forintov mesečno; razen tega je markiz za opremo vsakega kopja dobil 40 dukatov.<sup>30</sup> Za razliko od tujcev, condottierov, ki so večinoma ropali in kradli, domačni niso imeli interesa ekonomsko in fizično uničiti prebivalstva. Včasih zaradi plenjenja in ropanja tujci tudi sami začnejo vojne.

V tem času je bilo prisotno tudi najemništvo na morju – flote so najemali tako mestne države Genova in Benetke kot tudi Vatikan. V tem obdobju zaslužen denar je Andrea Doria, znan najemnik na morju, porabil za oboroževanje enajstih galej in s tem ustanovil neodvisno pomorsko silo (Lanning 2005, 49). Mediteranska in severnoafriška pristanišča in pomorske poti so bile odlično

---

<sup>30</sup>Zanimiva je primerjava s pogodbo, ki jo je angleško privatno vojaško podjetje Sandline sklenilo s Papuo Novo Gvinejo. Pogodba ni bila nikoli realizirana in je bila predmet spora na sodišču, posledično pa je postala javna in tako predmet pozornega proučevanja. Pogodba med drugim vključuje 100 AK-47 jurišnih pušk, 10 RPG-7 ročnih raketometov, 10 MM 60 mm, 6 posadk MI-24 in podobno (Singer 2003, 253).

mesto za večanje bogastva ob podpori Genove. Po zamenjavi oblasti v Genovi je nekaj let s floto iskal nove delodajalce, nakar se je leta 1528 vrnil v Genovo, prevzel oblast ter ustanovil konfederacijo med Vatikanom, Malto in Benetkami. Umetnost in kultura, podprti z naropanim bogastvom, sta v tem času doživeli razcvet. Pomorska doktrina je bila usklajena z državno doktrino, ko ni bila, pa je Doria sam prevzel oblast. Cilj bojevanja je bil tako osebni dobiček, ki ga je delil tudi z vladajočo garnituro mestne države. Vojska je imela dve zvrsti: pomorsko in kopensko. V srednjem veku privatnih vojaških podjetij, kot jih poznamo v obdobju globalizacije, ne najdem. Vojaške enote niso bile organizirane v obliko, podobno sodobnim gospodarskim družbam, kot tudi ne povezane v katero izmed oblik holdinga, glavni motiv poslovanja pa tudi ni bil korporacijski, temveč osebni dobiček.

### 3.2 Sedemnajsto, osemnajsto in prva polovica devetnajstega stoletja

V tem obdobju je zanimivo, da so bile določene zasebne vojske tako močne (Thomson 1994, 28), da so predstavljale grožnjo posameznim vladarjem.

Tabela 3.1: Odstotek tujcev v vojskah nekaterih evropskih velesil.

Država	Leto	Odstotek tujcev
Prusija	1743	66
	1768	56
	1786	50
Britanija	1695	24
	1701	54
	1760	38
	1778	32
Francija	1756	25
	1789	22
	Pred revolucijo	33
Španija	1751	25
	1799	14

Vir: Thomson (1994, 29).

Vladarjem zato velikokrat ni preostalo drugega, kot da so jih integrirali v svoje vojske. Značilna je bila tudi večnacionalna struktura vojska. Pregled tujcev v vojskah je v odstotkih prikazan v tabeli 3.1.

V obravnavanem obdobju je bila zasebna iniciativa uveljavljena tudi na morju. Po mednarodnem pravu je gusar določen kot ladja v zasebnem lastništvu, ki pluje pod pooblastilom, da v vojni uporabi vsa potrebna sredstva, dovoljena na morju. Običajno so gusarji morali pustiti varščino kot jamstvo za spoštovanje vladnih navodil. Pooblastilo pa je vključevalo tudi dovoljenje za inšpekcijo s strani ladij v javni lasti. Piratstvo za izvajanje poslanstva, to je nasilja nad plovnimi objekti, ni imelo pooblastila države in je bilo nezakonito. Torej za delovanje piratov ni bilo mogoče odgovornosti naprtiti nobeni državi. Gusarji so delovali pod državno avtoriteto oziroma državnim pooblastilom, pirati pa na lastno pobudo (Thomson 1994, 22). Gusarstvo je bilo pomemben element zunanje politike. Tako imenovani »Morski psi« angleške kraljice Elizabete so se z različnimi nasilnimi akcijami bojevali proti španskemu ladjevju v Ameriki. Poleg tega, da so ropali španske ladje ter uničevali in plenili španska naselja, so bili »Morski psi«, kot so Drake, Cavendish in Clifford, udeleženi v aktivnostih, ki bi jih danes poimenovali državno sponzoriran terorizem. Kot primer navajam izsiljevanje Draka dveh španskih mest za odkupnino v zameno za neuničenje mesta. V dokaz za resnost namenov je že prej uničil tri španska mesta. Vsi so bili kasneje povzdignjeni v lordski stan za zasluge pri gusarstvu. Leta 1708 je angleška državna regulativa dovoljevala gusarjem zadržati ves plen, nagrada pa je bila plačana glede na število ujetnikov. Gusarji so bili udeleženi tako v ameriško-britanski vojni kot v Napoleonovih vojnah, ne nazadnje tudi v ameriški državljanski vojni in francoski revoluciji. Gusarstvo je bistveno prispevalo k rasti pomorske moči posameznih evropskih držav. Pirati so v posameznih delih sveta z razvejanimi trgovskimi potmi formirali celo piratske države, kot so Bahami ali Madagaskar, ki so predstavljale takšen problem za svetovno trgovino, da so se državne mornarice morale ukvarjati s problemom, sicer bolj ali manj uspešno, ob sprejemanju ustrezne zakonodaje za sankcioniranje nezakonitega početja.

Mediterranski korzarji (Thomson 1994, 110) so bili pirati, ki so v mediteranskem morju plenili trgovske ladje in zaseženo blago po ugodnih cenah prodali na evropskih trgih. Velike evropske države in ZDA so korzarjem plačevale letne dajatve za nemoten trgovski promet, manjše pa so bile žrtve izsiljevanja. V bistvu so velike evropske države vzdrževale monopol nad trgovanjem v Mediteranu in ni bilo posebne motiviranosti za vojaško ali politično rešitev problema. Korzarji so imeli dve postojanki: v Alžiriji in na Malti. Problem so potem rešili Francozi, ki so leta 1830 zasedli Alžirijo in uveljavili suverenost, Napoleon pa je leta 1798 zasedel tudi »vojaško republiko« Malto in s tem končal piratstvo v Mediteranu.

Neke vrste gusarstvo (Thomson 1994, 118) v devetnajstem stoletju zasledimo tudi na kopnem. Imenovali so se filibusterji in so bili posamezniki, ki so organizirali vojaške ekspedicije iz ozemlja ZDA, običajno proti sosednjim državam, zaradi različnih razlogov. Nekateri so želeli dodati ZDA nova ozemlja, drugi ustanoviti neodvisne republike, tretji pa neodvisne države pod njihovo vladavino. Vodje ekspedicij so običajno vključevali pripadnike različnih nacionalnosti kot tudi različnih poklicnih skupin, politike, oficirje, državljane. V določenih primerih so bili filibusterji vodeni z osebo, določeno s strani vlade ZDA. Takšno delovanje sta omogočili dve strukturalni značilnosti: bližina ozemelj ZDA in šibkost vlad na teh ozemljih. Leta 1920 so ZDA okupirale Nikaragvo za celo desetletje s sto marinci. Zaradi velike javne podpore takšnim ekspedicijam tudi prepovedi vlade niso bile spoštovane. Celo nasprotno, včasih so jih organizirali in izvajali celo politiki. Znane so tudi državno odobrene in z zasebnim kapitalom financirane ekspedicije Narcisa Lopeza, ki je med letoma 1849 in 1851 trikrat poskušal špansko kolonialno oblast na Kubi zamenjati za ameriško. Pri prvi ekspediciji je za poveljujoča novačil tudi majorja Roberta E. Leeja in Jeffersona Davisa, ki sta ponudbo zavrnila. Sprejelo pa jo je osemsto plačancev, ki so bili septembra 1849 pripravljene na ekspedicijsko operacijo na Kubi. Ta je bila s strani vlade prepovedana, udeleženci kaznovani z denarnimi kaznimi, ekspedicijska ladja pa zasežena.



V sedemnajstem stoletju je bila vojna največja gospodarska panoga v Evropi. Vojaški podjetniki so novačili, opremljali in urili vojske s svojim kapitalom in potem enote posojali vladarjem. Med najbolj znanimi (Singer 2001, 58) vojaškimi podjetniki je bil Wallenstein, Čeh, ki je za Ferdinanda II., habsburškega vladarja, v času verskih nemirov izgradil vojsko s 50.000 pripadniki s svojimi lastnimi sredstvi. Za plačilo bi v primeru uspeha dobil vso Ferdinandovo lastnino v Moraviji. Ni se želel integrirati v Ferdinandovo redno vojsko, temveč je izgradil svojo lastno vojaško industrijo, vojsko popolnil s pripadniki različnih narodov, jo izuril, da je postala najboljše organizirana vojska tega časa, z lastnim generalštabom, logističnimi oficirji, rednimi plačami za moštvo, častniki pa so bili plačani tudi iz dobička. Rezultati bojev povedo vse. Wallensteinova zasebna vojska je zasedla večino Nemčije in današnje Češke. Premagal je madžarsko in dansko vojsko ter na koncu tudi švedsko vojsko pod poveljstvom Gustava Adolphusa. V tem času je bil najbogatejši Evropejec, njegovega vpliva, bogastva in moči pa se je ustrašil tudi Ferdinand, ki je naročil, naj ga ubijejo lastni telesni stražarji.

Angleško vzhodnoindijsko podjetje (angl. The Company of Merchants of London Trading into the East Indies) je bilo ustanovljeno kot delniška družba za trgovanje z Indijo (Shearer 1998; Singer 2003; Avant 2004), za kar je dobilo tudi kraljevo koncesijo; najprej za petnajst let, potem pa tudi za daljša časovna obdobja. Kraljeva koncesija je pomenila tudi monopol nad trgovanjem ter posledično vse prednosti in slabosti monopola nad trgovino z Indijo. Podjetje je imelo 125 delničarjev, ki so bili pretežno bogati trgovci in aristokrati s skupnim kapitalom v višini 72.000 funtov. V letu 1608 je podjetje ustanovilo prvi distribucijski center v Indiji, v naslednjih dveh letih pa tudi prvo tovarno. Naslednje leto je dobilo kraljevo koncesijo za trgovanje z Indijo za nedoločen čas. Podjetje je trgovalo pretežno z bombažem, soljo, čajem, svilo in tudi opijem, ki je bil na Kitajskem prepovedan. Razlog je bil velik britanski trgovinski deficit. Podjetje je upravljalo štiriindvajset direktorjev, ki jih je imenovala skupščina delničarjev. Podjetje se je vseskozi bojevalo tudi z orožjem z nizozemskimi in portugalskimi konkurenti v Indijskem oceanu. Kljub nedonosnosti vojn in zmage nad Portugalci leta 1612 so vojne nadaljevali tudi v notranjosti Indije, angleški kralj pa je vodil diplomatsko vojno v Evropi za

priznanje uspehov angleške zasebne vojske na indijskem vojskovališču. Podjetje je gradilo tovarne in širilo obseg poslovanja še na druge surovine: bombaž, čaj, sol, svilo. Leta 1670 je angleški kralj brez predhodne odobritve podelil podjetju pravice za samostojno zasedanje ozemelj, pobiranje davkov, ustanavljanje vojaških oporišč in enot, sklepanje zavezništov, vodenje vojn, sklepanje mirovnih pogodb ter izvajanje sodne oblasti na vseh zasedenih ozemljih. V naslednjih desetletjih je podjetje vseskozi z lobiranjem politično delovalo v parlamentu za politično priznanje vojaških dosežkov v Indiji. Industrijska revolucija je pospešila razvoj podjetja tako v ekonomskem smislu kot tudi z vzdrževanjem lastne korporacijske stalne vojske. Podjetje je bilo največje na takratnem britanskem globalnem trgu, med drugim je imelo tudi svoj podjetniški kolidž. Med letoma 1757 in 1857 je delovalo bolj podobno državi kot trgovskemu podjetju. Moč podjetja pa je začela zmanjševati nova zakonodaja, sprejeta v angleškem parlamentu, ki je na koncu z nacionalizacijo privedla tudi do prenehanja delovanja. Vsekakor je prilagajanje zakonodaje pomenilo uvajanje ekonomskih in administrativnih reform, posledično pa tudi normativno urejanje vojaške gospodarske panoge.

Podjetje je imelo v določenem obdobju večjo stalno vojsko in mornarico kot Velika Britanija. V nasprotju z vlado in upravo podjetja v Londonu je uprava v Indiji imela za cilj dobiček za lastnike, prvi pa so si želeli drage širitve ozemlja.<sup>31</sup> Namesto da bi izplačevali dividende, so najemali in reprogramirali posojila za širjenje ozemelj na področja brez vlad (Hopkirk 1990, 26). Na sliki 3.1 je prikazano ozemlje, ki ga je na vrhuncu moči nadzorovalo oziroma obvladovalo angleško vzhodnoindijsko podjetje. Spomladi 1858 je bil v Indiji upor, ki je spremenil način vladanja v Indiji, ki ga je dve stoletji in pol izvajalo vzhodnoindijsko podjetje. Nezadovoljstvo je pripeljalo do tega, da je London nacionaliziral podjetje: spremenil je način upravljanja, predsednika uprave, ki je bil hkrati predstavnik kraljice v Indiji, je imenovala vlada, v upravnem

---

<sup>31</sup>Trenja med Londonom in Kalkutto opiše Hopkirk (1990, 35), ki navaja, da so bili sedaj odnosi med Perzijo in Britanijo ponovno dobri, česar pa ni mogoče trditi za odnose med Londonom in Kalkutto. Sporazum med vladama je zaradi omejitev v trgovanju povzročal trenja med upravo podjetja in vlado naslednjih sto let. Sodelovanje na terenu pa je bilo seveda v korist obeh strani. Prisotnost Pottingerja v Heratu je povzročila, da je perzijski šah zahteval takojšnji odhod, na kar je London odgovoril, da to lahko stori samo Kalkutta (Hopkirk 2006,

odboru je bila večina državnih uradnikov, drugi pa so bili predstavniki lastnikov. Nacionalizacije je pomenila, da je vlada izplačala preostalo vrednost delnic takratnim lastnikom podjetja.

Slika 3.1: Politična razdelitev območja pod nadzorom angleškega vzhodnoindijskega podjetja v osemnajstem stoletju.



Vir: East India Company (2013).

Kot eno izmed prvih korporacij, ki je omogočala nakup deležev korporacije, se navaja nizozemsko vzhodnoindijsko podjetje (angl. The Dutch West India Company), ustanovljeno leta 1621, nove izdaje delnic pa so bile ponujene na trgu. Delniško trgovanje na organiziranem trgu, je v neki osnovni razvojni obliki uvedel Joseph Penso de la Vega v sedemnajstem stoletju v Amsterdamu. Leta 1693 se je trgovanje z vrednostnimi papirji začelo tudi v Londonu in angleške delniške družbe so postale javne. Nizozemsko vzhodnoindijsko podjetje je bilo ustanovljeno kot delniška družba in je kotiralo na borzi že od same ustanovitve. Organiziranost je izražala regijsko in funkcionalno organiziranost. Ena izmed poslovnih enot, vsekakor pomembnih za delovanje podjetja, je bila vojska, druga pa vojaška mornarica. V tabeli 3.2 so prikazani prihodki iz prodaje, dobiček in donosnost podjetja za čas delovanja.

---

183). Iz zapsanega je razvidna uporaba podjetja za aktivnosti, ki niso bile del uradne politike Londona.

Tabela 3.2: Finančni rezultati Nizozemskega vzhodnoindijskega podjetja v Aziji v obdobju 1620–1790.

Obdobje	Prihodki iz prodaje v nizozemskih forintih	Dobiček/izguba podjetja	Donosnost v %
1641–1650	78,4	10,4	13,2
1651–1660	84,2	2,3	2,7
1661–1670	92,3	16,3	17,7
1671–1680	91,3	2,4	2,6
1681–1688	103,4	3	2,9
1689–1700	127,2	-10,3	-8
1701–1710	139,5	-11,5	-8,2
1711–1720	163,7	-9,2	-5,6
1721–1730	185,6	-13,3	-7,1
1731–1740	167	-20,7	-12,4
1741–1750	159,7	-11	-6
1751–1760	188	-8,1	-4,3
1761–1770	213	-17,8	-8,4
1771–1780	199,6	-30,1	-15
1781–1790	145,9	-50,4	-34,5

Vir: Gaastra (2003, 132).

Nizozemsko vzhodnoindijsko podjetje je bilo organizirano kot delniška družba, delnice pa so kotirale na borzi. Na sliki 3.2. je prikazana obveznica podjetja.

Slika 3.2: Obveznica, izdana s strani nizozemskega vzhodnoindijskega podjetja, iz leta 1623 za vrednost 2.400 forintov.



Vir: Dutch East India Company 2013.

Francosko vzhodnoindijsko podjetje (Thomson 1994, 29) je bilo v državni lasti in je imelo bolj za poslanstvo širjenje vpliva države kot pa dobiček. Na drugi strani je imelo nizozemsko vzhodnoindijsko podjetje čisto ekonomsko poslanstvo. Angleško vzhodnoindijsko podjetje je imelo obe poslanstvi in je bilo v smislu uspešnosti uspešnejše od obeh prej omenjenih. Francosko in angleško podjetje sta poleg koncesije za monopol nad trgovanjem imela tudi pooblastilo za napovedovanje vojn, sklepanje miru, zavezništev, vzpostavitve pravne oblasti na zasedenih ozemljih, tiskanje lastnega denarja, torej večje število funkcij, ki jih ima država. Razlike v lastniški strukturi podjetij so vplivale tudi na njihovo poslanstvo le teh.

Vzhodnoindijska podjetja so bila organizirana kot gospodarske družbe, pri čemer je bil cilj poslovanja korporacijski dobiček. Podjetja so v svoji sestavi imela tako kopensko vojsko, ki je izvajala širok spekter nalog, kot tudi vojaško mornarico, ki je varovala konvoje in pomorske poti. Podjetja so zaposlovala na mednarodnem trgu delovne sile, za svoje delovanje pa so imela koncesijo kralja oziroma kraljice.

### **3.3 Druga polovica devetnajstega in dvajseto stoletje**

Mnogi deli sveta niso poznali države (van Creveld 1999, 52) pred devetnajstim in dvajsetim stoletjem ter pred procesom kolonizacije in dekolonizacije. Posledično tam, kjer ni države, delitev na vlado, oborožene sile in prebivalstvo ni obstajalo v enaki obliki. Tudi ne bi bilo korektno napisati, da so države, sestavljene iz vlad, uporabljale oborožene sile za vodenje vojn na stroške oziroma v imenu prebivalcev. V vojnah so prevladovali politični, socialni, ekonomski in verski motivi kot tudi osebni dobiček plačancev oziroma dobiček »vojaških podjetnikov«. Ti velikokrat niso delali za nikogar, temveč so plenili ozemlje v svojem imenu, gradili utrdbe, kjer so zbirali plen, in zadrževali ujetnike, ki so jih izpustili v zameno za odkupnino.

V letih 1854–1856 je potekala krimska vojna, v kateri so si nasproti stale Rusija na eni strani ter Anglija, Francija in Turčija na drugi strani, njihov cilj pa je bila preprečitev napada Rusije na Turčijo tako na kopnem kot na morju. Ta

vojna se obravnava kot prva moderna vojna (Sweerman 2001, 92). Uporaba telegrafa za poročanje o dogajanju na bojišču v Anglijo, poročanje novinarjev z bojišča z objavo člankov v dnevnem časopisju, taktična uporaba železnice in potreba po vzpostavitvi vojaške medicinske oskrbe so nakazali velike spremembe tako v vodenju oboroženega boja kot tudi v razvoju oboroženih sil. Slaba koordinacija med vojskami različnih držav ter med mornarico in kopensko vojsko je bila razlog za ustanovitev štabne šole v angleški vojski, obrambno ministrstvo pa sta vodila tako civilist kot vojak. Pred tem je bilo to izključno v domeni vojske. Z vidika predmeta proučevanja, to je zasebnih podjetij, zasledim uporabo gradbenega podjetja, ki je izgradilo železnico med enim izmed črnomorskih pristanišč in enotami v notranjosti fronte s ciljem izboljšati oskrbo enot. Projekt je podjetje izvedlo v humanitarne namene, torej brez dobička, s ciljem zmanjšati žrtve med vojaki z izboljšano oskrbo. Organizirano je bilo kot gospodarska družba. Takšen cilj danes pri privatnih vojaških podjetjih težko zasledimo.

Dejstvo je, da je bila pred Napoleonovimi vojnami vojna v veliki meri gospodarska oziroma komercialna dejavnost (Isenberg 2009, 18). Razširjenost najemništva je ignoriral tudi Clausewitz. Pred francoskimi revolucionarnimi vojnami je bila polovica vojakov pruske armade, 200.000 pa jih je bilo najetih v drugih koncih Evrope. Od njih je bila odvisna tudi Napoleonova vojska. Najboljše Napoleonove enote, ki so se bojevale v Rusiji, so sestavljali Italijani. Britanska kraljeva mornarica je bila na pol zasebna oborožena sila. Delovala je po načelu nagrad za zajetje nasprotnikove ladje, pri čemer so imeli kapitani pisno pooblastilo admiralitete za takšne aktivnosti. Po drugi strani pa so bile vsakršne neavtorizirane zasebne akcije v tej smeri strogo sankcionirane. Sistem je bil v veljavi vse do leta 1917. Admiraliteta je izdala več kot 10.000 pooblastil za podjetnike, da so lahko zasegli nasprotnikove ladje in se branili pred tem, da bi se podobno zgodilo njim. Prilagodili so tudi gradnjo ladij na način, da so bile glede na zmožnosti tudi oborožene in sposobne samoobrambe brez potrebe za klic na pomoč s strani kraljeve mornarice. Gradnja nacionalnih državnih oboroženih sil je bila mogoča po letu 1799, ko so države začele pobirati davke.

Meje (Thomson 1994, 18) med domačim in mednarodnim, ekonomskim in političnim ter državnimi in nedržavnimi akterji, so bile uveljavljene na način, da so bili nedržavni akterji odstranjeni s trga. Institucija suverenosti je bila orodje za doseg prejšnjega. Meje med državnim in nedržavnim nasiljem, ekonomskim in političnim ter domačim in mednarodnim so bile pred devetnajstim stoletjem nejasne. Posamezni vladarji so bogateli na račun nedržavnih organizacij, vendar je težko reči, ali so bile takšne organizacije motivirane za delovanje zaradi ekonomskih ali političnih motivov. Večnacionalnost takšnih organizacij je zameglila meje med domačim in mednarodnim. Po letu 1900 so države težko kupile vojaške storitve na trgu. S temi spremembami so države postale nacionalne države, ki so odgovarjale za nasilje, ki je izviralo iz njenega ozemlja.

V letih 1942–1943, torej med drugo svetovno vojno (Kidwell 2005, 1), je ameriška vojska izpopolnjevala manjkajoče vojaške zmogljivosti, zlasti na področju inženirstva z gradbenimi podjetji. 23. decembra 1941 je japonska vojska zavzela otok Wake Island v severnem Pacifiku, ki je bil priključen k ZDA leta 1899. Takrat je bilo ujetih približno 453 marincev in 1150 civilistov podjetja Morrison-Knudsen. Otok je bil v japonski lasti do septembra 1945, ti pa so večino ujetnikov premestili v ujetniška taborišča na Kitajskem in Japonskem. 360 civilistov je ostalo na otoku in nadaljevalo z gradbenimi deli do leta 1943, ko so Japonci usmrtili zadnjih 98 civilistov, zaposlenih v podjetju, vsi drugi pa so iz različnih razlogov umrli že pred tem. Primer ilustrira številne prednosti, tveganja in posledice uporabe zasebnih podjetij kot integralnega dela ameriških oboroženih sil. V tem času podjetje Brown in Root (B & R) postane eden izmed večjih vladnih pogodbenih izvajalcev ameriških oboroženih sil. V času korejske vojne (Kidwell 2005, 2–3), to je od junija 1950 do junija 1953, so stroški za pogodbene izvajalce presegle 1,5 milijarde dolarjev. Pomanjkanje prostovoljcev v ZDA je vodilo do tega, da je Republika Koreja organizirala delavce v korejski storitveni korpus – kvazivojaški korpus, ki je ameriškim vojaškim enotam zagotavljal potrebno delovno silo. To je spodbudilo ameriško administracijo, da je konceptualizirala vojskovanje tudi z manj kot popolno mobilizacijo, posledično pa zmanjšalo vpliv na domače gospodarstvo (Kidwell 2005, 15). Vodenje vojne brez mobilizacije ne zahteva

odobritve kongresa, strinjanja prebivalstva. Politična elita lahko vodi vojne za svoje lastne namene v imenu države. Po seriji združevanj z različnimi podjetji je podjetje B & R pridobilo zmogljivosti za izgradnjo letališč, pristanišč, mostov, skladišč streliva, vojašnic, skladišč goriva, vzdrževanje in izgradnjo medicinskih kapacitet. V času največje intenzivnosti je zaposlovalo 52.000 ljudi na 50 lokacijah v Vietnamu. Po letu 1969 so delovno silo v podjetju B & R začeli nadomeščati vojaški, mornariški (angl. Seabees) in letalski inženirji ter domača, vietnamska delovna sila.

V času hladne vojne je val osvobajanja od kolonializma leta 1960 zajel tudi Kongo. Razglasitev neodvisnosti je sprožila državljansko vojno. Katanga, z bakrom in kobaltom bogato nahajališče pod nadzorom Belgijcev, se je odcepila od centralne vlade, vzpostavilo svojo vojsko, vse skupaj pa je financiralo belgijsko podjetje Union Miniere. Moč kapitala in kaotične razmere potrjuje dejstvo, da je bil predsednik vlade Lumumba ubit s strani neznanih morilcev leta 1961, to je istega leta, kot je v letalski nesreči umrl generalni sekretar OZN-a Dag Hammarskjöld. Michael Bernard Hoare, eden izmed najbolj znanih najemnikov avanturistov, je v Kongu vodil najemniško skupino Commando 4, ki se je bojevala tudi z mirovnimi silami OZN-a, velikokrat pa so preprečili poboje belcev s strani upornikov. Hoare je bil bivši podpolkovnik angleške vojske z bojnimi izkušnjami iz Indije in Burme. Po pregonu najemnikov iz Katange s strani OZN-a se je vrnil v Južno Afriko, kjer je nadaljeval z vodenjem turističnega podjetja. Leta 1964 se je vrnil v Katango, kjer naj bi vodil divizijo (15.000 vojakov) najemnikov. Z najemniki, ki jih je bilo desetkrat manj od načrtovanega števila, se je potem bojeval proti upornikom, boljša usposobljenost in oborožitev pa sta njegovim enotam omogočali uspehe na bojišču. Leta 1964 je z najemniki in s pomočjo belgijskih padalcev osvobodil Stanlyville, pri čemer je del prebivalcev rešil pred pokolom upornikov, ki so pred zapustitvijo mesta masakrirali meščane. Plačilo za najemniške razmere ni bilo veliko; večji dobiček so predstavljala ropanja v zavzetih mestih, zlasti banke in pošte, kjer je bilo shranjenega nekaj denarja. Poleg tega so domov z letali pošiljali tudi druge vredne stvari, med drugim pohištvo. Po zaključku treh šestmesečnih pogodb se je Hoare vrnil v Južno Afriko, kjer je nadaljeval s poslom v turistični dejavnosti. Ker pa Hoare ni



sodeloval z legalno izbrano oblastjo, doktrina ni bila usklajena z uporabo drugih vrst državne sile, kar je na dolgi rok pomenilo prenehanje delovanja. To ne pomeni, da oblast ni odobraval njegove dejavnosti, temveč da je ni podpirala odkrito. Hoare pa tudi ni imel ustanovljenega podjetja, ni plačeval davkov in prispevkov, delal je izključno za svoj račun.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so znane tudi intervencije bivše Sovjetske zveze in njenih satelitov v Afriki. To je bilo podobno tako imenovanemu državnemu najemništvu, ki so ga izvajali Švicarji na začetku drugega tisočletja. Uporniška gibanja so zaprosila za ekonomsko in vojaško pomoč, to pa so bili instrumenti vplivanja velesil na obdobje po osvoboditvi izpod kolonializma. Kuba je tako upornikom pošiljala svetovalce, oficirje, ki so pomagali organizirati in usposobiti uporniške vojske. V nadaljevanju navajam eno izmed prošenj upornikov leta 1974, namenjeno Kubi:

- vzpostavitev, organizacija in vzdrževanje vojaškega šolskega sistema,
- ladje za transport vojaškega materiala,
- orožje in transportna sredstva za brigado za hitre intervencije ter orožje za nekaj lahkih pehotnih bataljonov,
- sredstva zvez,
- uniforme in vojaško opremo za 10.000 mož,
- dva pilota in enega letalskega mehanika,
- pomoč pri usposabljanju vodstva sindikatov,
- pomoč in organizacija pouka marksizma v šolah,
- vojaške priročnike,
- finančno pomoč v obdobju, ko bodo sami skrbeli za vojaško varnost.

V Angoli je ob zaostrovanju na namibijski meji intervenirala vojska Južnoafriške republike (angl. South African Defence Forces - SADF), ki je zasedla petdeset kilometrov ozemlja v globino Angolskega s pomembnimi energetskimi viri, rude in podobno. To je bil povod za prihod kubanskih inštruktorjev. Castro je poslal bataljon specialnih sil v pomoč upornikom, ki so v operaciji »Carlota« porazili vladne sile. Ta operacija je tehtnico zopet nagnila na uporniško stran, seveda ob izdatni pomoči Kubancev. Prisotnost Kubancev je tako povzročila zaostrovanje. Nadaljnje zaostrovanje razmer na

namibijski meji je bilo povod za mobilizacijo 140.000 rezervistov SADF-a maja 1988. Vendar pa je konec hladne vojne, posledično tudi razpad Sovjetske zveze in s tem umik enega izmed »sponzorjev« revolucionarnih gibanj v Afriki, pomenil tudi prenehanje kubanske vojaške avanture. Zadnji kubanski vojak je zapustil Angolo leta 1991, skupno pa je bilo ubitih več kot 2.000 Kubancev. Zgodovinarji predvidevajo še 10.000 ranjenih, skupno pa je bilo na delu v Afriki več kot 450.000 kubanskih vojakov. Sprememba režima v Pretoriji, natančneje ukinitvev apartheida, je sprostila zasedenost profesionalnih vojakov, ki so jih kasneje novačila privatna vojaška podjetja, tudi EO, in jih uporabljala za operacije na afriški celini.

### **3.4 Ugotovitve**

Če posplošim ugotovitve na celotno proučevano obdobje (Papler 2008), torej od trinajstega do enaindvajsetega stoletja, lahko trdim, da so v vojaški panogi vedno delovala tudi podjetja v zasebni lasti. Uporaba plačanih tujih enot (Shearer 1998, 11), zgodovinsko gledano, ni pritegnila velike pozornosti, ker je bila sprejeta kot normalna praksa. Antični Grki so najemali Makedonce, Rim nemška plemena za obrambo meja, v srednjem veku pa so bile najemniške enote obravnavane kot nekakšne elitne enote.

Avtorizacija nedržavnega nasilja v mednarodni ureditvi (Thomson 1994, 43) služi tudi državnim interesom. Pripomore k vladarjevim političnim, teritorialnim in ekonomskim ciljem z majhnimi stroški za državo samo. Seveda pa sistema ni brez problemov. Gusarstvo je generiralo organizirano piratstvo. Plačanci so grozili z vpletanjem države v vojne drugih držav. Trgovska podjetja so obrnila svoje orožje drugo proti drugemu, včasih tudi proti lastni državi. Rezultata sta lahko bila nered in zmešnjava. Eden izmed razlogov je bila tudi nezmožnost države za izvajanje učinkovite kontrole nad tistimi, ki jih je pooblastila za izvajanje nasilja. Paradoks je tudi v tem, da je učinkovitost zahtevala najmanjše možne omejitve pri delovanju in pridobivanju dobička. Težava pa je bila tudi v vladarjih samih, ki so želeli čim več iztržiti iz maksimalne svobode delovanja in minimalne odgovornosti.

Šest stoletij (Thomson 1994, 1), to je do leta 1900, je bilo globalno nasilje demokratično, tržno in mednarodno. Nasilje med nedržavnimi entitetami je v mednarodni ureditvi prevladovalo. Posamezniki in skupine so upravljali lastna sredstva za izvajanje nasilja za doseganje določenega cilja, pa naj bo to čast ali slava, bogastvo ali politična moč. Ljudje so kupovali in prodajali vojaško osebje kot sredstvo na globalnem trgu. Identiteta dobavitelja ali kupca ni pomenila skoraj nič. Tranzicija od heteronomije do suverenosti in transformacija države v nacionalno državo je pomenila zaton večnacionalnih vojaških aktivnosti. Nasilje se je premaknilo iz nedržavnega, ekonomskega in mednarodnega okolja poslovanja v državno, politično in domače avtoritarno okolje. Bilo je dedemokratizirano, demarketizirano in teritorializirano. Suverenosti ne razumemo kot lastnosti niti kot množice normativnih omejitev, temveč kot institucijo opolnomočenja države glede na ljudi.

Vladarji praviloma niso imeli monopola nad vojaško panogo, velikokrat pa se je pojavljal kot regulator delovanja vojaških enot. V času kolonializma, kot je razvidno iz predhodne razprave, so bila vzhodnoindijska podjetja evropskih imperijev organizirana kot gospodarska organizacija, temeljni cilj poslovanja pa je bil dobiček, ustvarjen s proizvodnjo in trgovino. Za nemoteno opravljanje dejavnosti, tako za lastno varnost kot za širjenje trgov, so vzhodnoindijska podjetja imela tudi lastne vojske. Podjetja so kotirala na borzi, izvajala različne storitve, med drugim tudi operacije: kopenske in pomorske. Nemalokrat so si bili poslovni interesi podjetij in nacionalni interesi v nasprotju, kar je vplivalo tako na delovanje podjetij kot na zunanjo politiko držav. Lahko trdim, da so privatna vojaška podjetja, kot jih poznamo danes, nekakšna evolucija vzhodnoindijskih podjetij. Prve hipoteze, da so se privatna vojaška podjetja pojavila z globalizacijo, torej ne morem potrditi. Države so pridobivale tudi vse več moči, zlasti finančne, ki je bila pomembna za financiranje stalne vojske, in so bile posledično sposobne uveljaviti monopol nad vojaško dejavnostjo. V oboroženih spopadih devetnajstega in dvajsetega stoletja zasledimo uporabo gospodarskih organizacij, vendar praviloma bolj v vlogi zagotavljanja logistične pomoči oboroženim silam kot pa izvajalcev bojevanja. Pred vojno v Vietnamu so bila privatna vojaška podjetja (Kidwell 2005, 21) bolj ali manj uporabljena v nujni kot pa kot del načrtovalnega procesa oblikovanja

oboroženih sil. Vietnamska vojna prestavlja tranzicijo v vodenju vojne. Začele so nastajati normativna ureditev in področja delovanja privatnih vojaških podjetij. Pogodbeniki zapolnjujejo vrzeli, ki jih ni mogoče racionalno, gospodarno oziroma ekonomično zapolniti z redno vojsko. Vendar pa razvoj po letu 1990 zopet dobi nove dimenzije,<sup>32</sup> saj je postalo jasno, da tudi trenutno najmočnejša vojska ZDA na svetu ne more izvajati operacij brez pogodbenikov, za takšno izvajanje operacij pa tudi ni nobene potrebe.

Pojasnjevalna moč teorije kaosa glede nastanka in razvoja privatnih vojaških podjetij ni zanemarljiva. Nekateri privlačneži (Gleick 1987) potegnejo sistem v stanje ravnovesja oziroma blizu njega, običajno kot rezultat negativnih in pozitivnih povratnih zank, ter nevtralizirajo dinamiko, ki ruši ravnotežje. Drugi privlačneži delujejo tako, da preoblikujejo sistem v popolnoma novo konfiguracijo. Država kot politična tvorba je kot privlačnež usmerjala in še usmerja evlucijsko dinamiko sistema zagotavljanja varnosti. Obstoj države (kot privlačneža) z njenimi nacionalnimi interesi in na drugi strani privatna vojaška podjetja kot gospodarske organizacije s poslovnimi interesi navajajo na zaključek, da se nahajamo na razcepni točki in da se dinamika sistema, če vojaško gospodarsko panogo opredelimo kot sistem, zgodovinsko gledano, ponavlja. Če se sistem vede naključno, potem ni mogoča takšna ponavljajoča se dinamika. Glede na to, da so se v sedemnajstem in osemnajstem stoletju pojavila privatna vojaška podjetja v obliki delniških družb, katerih komplementaren del so bile vojaške organizacije, so te delovale v okviru pravnih in moralnih norm takratnega časa. Če bi se sistem vedel naključno, potem se privatna vojaška podjetja ne bi ponovno pojavila in ne bilo ponavljajoče se dinamika sistema. Dvopolno strateško ravnotežje v času hladne vojne, ki je na neki način predstavljalo stabilno stanje sistema, se je s padcem berlinskega zidu spremenilo v kompleksno stanje. V vseh naših razpravah o kompleksnosti in kaosu se ni nikoli govorilo o kakršnem koli velikem načrtu. Tudi padec berlinskega zidu je bil bolj presenečenje kot rezultat velikega načrta – ni bilo glavnega arhitekta. Red se razvija pod

---

<sup>32</sup>Ruski predsednik je podpisal odlok Ruske Dume (Ruske korporacijske vojske 2007), ki dovoljuje naftnima velikanoma (Gazprom in Transneft) ustanovitev lastnih korporacijskih vojsk, ki jih bosta uporabila za izvajanje svoje korporacijske strategije.

vplivom številnih enostavnih pravil, kot so na primer prost pretok blaga in storitev, denarja, idej, tehnologije. Nikoli pa ni bila omenjena nobena absolutna ureditev ali vnaprej pripravljen načrt.

#### **4 Študije primerov**

V obdobju po koncu hladne vojne je EO prvo sodobno privatno vojaško podjetje, ustanovljeno v Južnoafriški republiki z globalnim poslovanjem, in bo tudi prvi proučevani primer, in sicer v Angoli in Sierra Leoneju. Organizacijski in poslovni model so potem kopirala mnoga druga privatna vojaška podjetja po svetu. Tudi Blackwater, ki je privatno vojaško podjetje, obravnavano v drugem primeru, in sicer v protiuporniški operaciji v Iraku. MPRI, tretje privatno vojaško podjetje na Hrvaškem, je analizirano v tretjem primeru. Zadnji, četrti primer pa je B & R na Kosovu, in sicer v logistično podporo kopenske vojske ZDA.

##### **4.1 Podjetje EO v Angoli in Sierr Leone**

Podjetje EO je ustanovil leta 1989 (Singer 2004, 103) Eeben Barlow, bivši pripadnik južnoafriških specialnih enot in pripadnik civilne tajne službe (angl. South African Civil Cooperation Bureau – CCB). 32. bataljon je bil elitna enota SADF z največjim »količnikom smrti« (angl. Kill ratio)<sup>33</sup> v SADF-ju. CCB je bil v zadnjih letih apartheida zadolžen za naročene umore političnih nasprotnikov, Barlow pa je bil zadolžen tudi za ustanavljanje podjetij v tujini s ciljem zaobiti sankcije mednarodne skupnosti. V bistvu je Barlow ustanovil podjetje EO še kot pripadnik tajne službe z namenom izvajanja različnih programov usposabljanja za specialne enote SADF-a. Te je izvajal tudi po tem, ko je bil CCB ukinjen, Barlow, tako kot mnogi drugi, pa brez službe. Konec hladne vojne in varnostni vakuum, ki se je pojavil v Afriki, je drugi pomemben dejavnik za preživetje podjetja EO, tretji pa manj publicirana prva bojna operacija podjetja EO v Angoli, načrtovana s strani podjetja EO, sponzorirana s strani angolske državne naftne družbe, financirana s strani britanske

---

<sup>33</sup>Količnik smrti je razmerje med številom ubitih nasprotnikov in številom ubitih pripadnikov lastnih enot.

multinacionalke Branch Heritage, izvedena pa v sodelovanju z regularno angolsko vojsko. V bistvu je bila to na taktični ravni obrambna operacija, operacija varovanja in evakuacije naftne infrastrukture iz območja izvajanja operacij. Na strateški ravni pa je bil EO soočen z informacijsko operacijo južnoafriških državnih organov, rezultati katere so skoraj onemogočili izvedbo pogodbe. Po zaključku operacije se je podjetje soočilo z medijsko blokado uspeha v Angoli. Opazovalci (Singer 2003, 108) so bili fascinirani nad vojaško učinkovitostjo osemdestih pripadnikov podjetja, uporabljeno taktiko in doktrino delovanja, ki so v sodelovanju z angolskimi oboroženimi silami osvobodili Soyo in zavarovali naftno infrastrukturo. Operacija je pokazala, da lahko zasebno podjetje odigra vidno vlogo tudi v bojnih aktivnostih in bistveno izboljša oziroma uskladi vojaško doktrino s strategijo države kot naročnika. Barlow pa v biografiji podjetja navaja, da so bile zlasti pridobljene izkušnje in operacije pomembne za kasnejši uspeh in razvoj podjetja. Na drugi strani je bil to eksperiment v živo, analiza rezultatov in poteka operacije pa je ustanovitelju podjetja EO Barlowu prinesla znanje in izkušnje za uspešno vodenje kasnejših projektov. Ko raziskovalci razvrščajo EO za potrebe analize ali dela, ga velikokrat po moje napačno uvrščajo v podjetje za zagotavljanje storitev. EO je zagotavljal tako bojne enote kot svetovalce za usposabljanje oziroma preusposobitev in prestrukturiranje oboroženih sil. Svoje operacije je tudi sam logistično oskrboval, poleg tega pa so podjetja v okviru holdinga delovala tudi na drugih trgih in ne samo na trgu vojaških storitev. EO bi torej lahko uvrstil med podjetja, ki se ukvarjajo z bojno podporo, svetovalno dejavnostjo in logistično oskrbo operacij.

#### **4.1.1 Podjetje EO v Angoli in Sierr Leone**

EO je v obdobju 1993–1996 načrtoval in izvajal dve operaciji kopenskih sil, in sicer v Angoli in Sierr Leone, dveh tako imenovanih »propadlih državah« (angl. failed states).

##### **4.1.1.1 Operacija podjetja EO v Angoli**

Državlјanska vojna v Angoli se je začela leta 1975 in s prekinitvami trajala vse do leta 2002. Državlјanska vojna je izbruhnila takoj po angolski neodvisnosti od Portugalske novembra 1975. Državlјanska vojna je v bistvu konflikt med

Ljudskim gibanjem za osvoboditev Angole (angl. People's Movement for the Liberation of Angola – MPLA) in Nacionalno zvezo za popolno neodvisnost (angl. National Union for the Total Independence of Angola – UNITA). Hkrati je bila vojna pomožno vojskovališče v hladni vojni z vpletanjem držav, kot so Sovjetska zveza, Kuba, Južna Afrika in ZDA. Državljanško vojno lahko v grobem razdelimo v tri obdobja intenzivnega bojevanja: 1975–1991, 1992–1994 in 1998–2002. Obdobje 1994–1996, ko je bil EO prisoten v Angoli, torej po različnih virih ni obravnavano kot obdobje večjih spopadov, ki so sicer zahtevala več kot pol milijona življenj in milijon razseljenih oseb. Angola je država na jugu Afrike, bogata z rudnimi bogastvi. Afriški rog je drugi največji proizvajalec nafte z naravnim potencialom, ki omogoča, da bi lahko postal največji izvoznik nafte v Afriki. Posledično je tudi šesti največji dobavitelj nafte ZDA. Krvava državljanska vojna je trajala tri desetletja od začetka osvoboditve leta 1975 izpod portugalske kolonialne vladavine. Razmerje sil med oboroženimi enotami sprtih strani v Angoli je bilo približno 1 : 1, kar lahko pojasni četrto stoletja trajajočo državljansko vojno, ko si nobena stran ni bila sposobna priboriti odločilne prednosti brez pomoči zunanjih akterjev – MPLA 70.000 in UNITA 65.000 (Angolian Civil War 2013). V osemdesetih letih je SADF izvajal vojaške operacije v podporo UNITA in kot kazenske ekspedicije zaradi podpore angolske vlade borcem proti apartheidu. Prvi dogovor med Kubo, Južnoafriško republiko in angolsko vlado je bil podpisan leta 1998 v New Yorku in je določal umik vseh tujih oboroženih sil (Kube in Južnoafriške republike) iz Angole, še isto leto pa je Varnostni svet OZN dal zeleno luč za prvo mirovno operacijo ohranjanja miru (UNAVEM I.) v Angoli. Po letu 1988 so sledili še trije mirovni sporazumi med angolsko vlado, ki jo je vodilo MPLA, in UNITA, pri čemer je bil uspešen šele zadnji, podpisan leta 2002 v Lueni.

Maja 1993 (Barlow 2010) so se začela in zaključila pogajanja z angolsko vojsko. Julija istega leta je angolska vlada pooblastila načelnika generalštaba, da podpiše pogodbo s podjetjem EO z naslednjimi cilji:

- reorganizacija angolskih oboroženih sil,
- prestrukturiranje,
- preusposobitev,

- svetovanje o preoborožitvi v profesionalno vojsko,
- načrtovanje integracije UNITA v enotno angolsko vojsko po koncu vojaških operacij.

Zahteve podjetja<sup>34</sup> do angolske vlade glede pravnega statusa zaposlenih in nabave opreme so bili vključeni v pogodbo. Po podpisu pogodbe je Barlow ustanovil podjetje za obveščevalno dejavnost, ki je kasneje združevalo tudi vsa druga podjetja v skupini, in sicer Strategic Resource Corporation Ltd (SRC). Program preusposobitve angolske vojske je bil oblikovan iz štirih sklopov, ki so: temeljno usposabljanje, usposabljanje poveljnikov taktičnih enot, rodovsko usposabljanje ter integracija v obliki vodnih, četnih, bataljonskih in štabnih vaj. Postopek preusposobitve vojske, namenjene zlasti obrambnim nalogam, v vojsko, namenjeno uporabi ofenzivne doktrine, sobojevanju rodov ter uporabi letal in helikopterjev je potekal samo štiriindvajset tednov.

Obe sprti strani, MPLA in UNITA, sta se vzporedno dialogu z orožjem v Lusaki pogajali o končanju državljanske vojne. OZN je z operacijo UNAVEM poskušal stabilizirati razmere v državi, vendar to ni preprečilo v povprečju 1.000 žrtev dnevno. Do decembra 1994 sta potekala usposabljanje in opremljanje angolske vojske. V tem času je EO zaradi pogodbe in delovanja v Angoli začel izgubljati posle z drugimi naročniki, kot na primer De Beers,

---

<sup>34</sup>Pred prihodom tujih oboroženih sil se z državo sprejemnico podpiše sporazum o statusu tujih sil na ozemlju suverene države. V primeru podjetja EO v Angoli so bili bistveni elementi vključeni v samo pogodbo (Barlow 2010, 136):

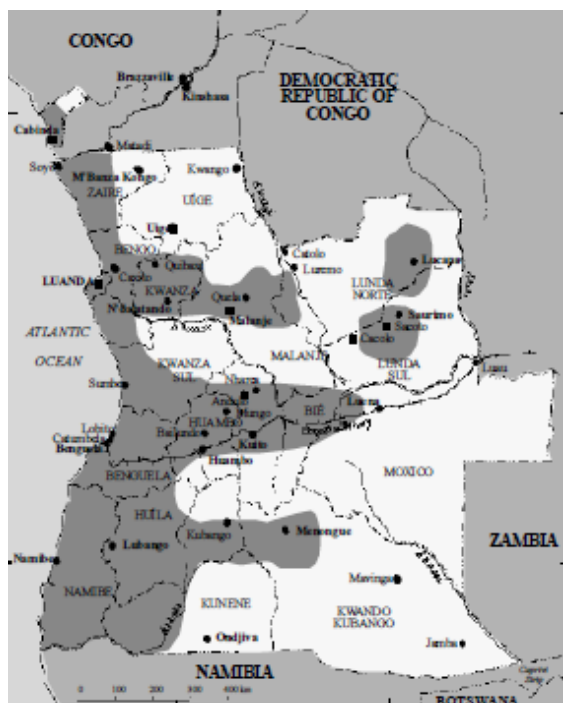
- prosta izbira moštva, potrebnega za izvajanje pogodbe,
- uporaba sile za zagotovitev varnosti moštva in nevedenje različnih pravnih postopkov proti zaposlenim podjetja EO,
- amnestija oziroma nepreganjanje vseh zaposlenih podjetja EO, ki so sodelovali v državljanski vojni na kateri koli strani (običajno v Južnoafriški republiki ),
- angolske oborožene sile priskrbijo vso potrebno oborožitev in opremo, vključno z bojnimi vozili pehote, helikopterji in letali,
- podjetje samo določa sestavo in velikost kontingenta v Angoli,
- trimesečno predplačilo s plačilom naslednjega obroka mesec dni pred iztekom prvega predplačila,
- podjetju EO bo dovoljeno vzpostaviti lastno obveščevalno službo v Angoli (in Južnoafriški republiki, kar pa ni stvar pogodbe in se daje na znanje),
- na usposabljanje se napoti rekrute, ki do sedaj niso služili v vojskah sprtih strani,
- prehod meje bo brez nepotrebne birokracije.



podjetja za upravljanje rudnikov diamantov, ali pa specialne enote vojske Južnoafriške republike.

V obdobju od septembra 1994 do novembra 1995, torej v dobrem letu dni, je podjetje EO usposobilo ali preusposobilo približno 1.700 vojakov sierraleonske vojske (angl. Free Angolian Army – FAA). Število prebivalcev je 4.250.000, število vojakov 3.250 in število paramilitarcev 600. Območja pod nadzorom UNITA in MPLA v začetku leta 1995 so prikazana na sliki 4.1.

Slika 4.1: Območja pod nadzorom UNITA (svetlo) in MPLA (temno) februarja 1995.

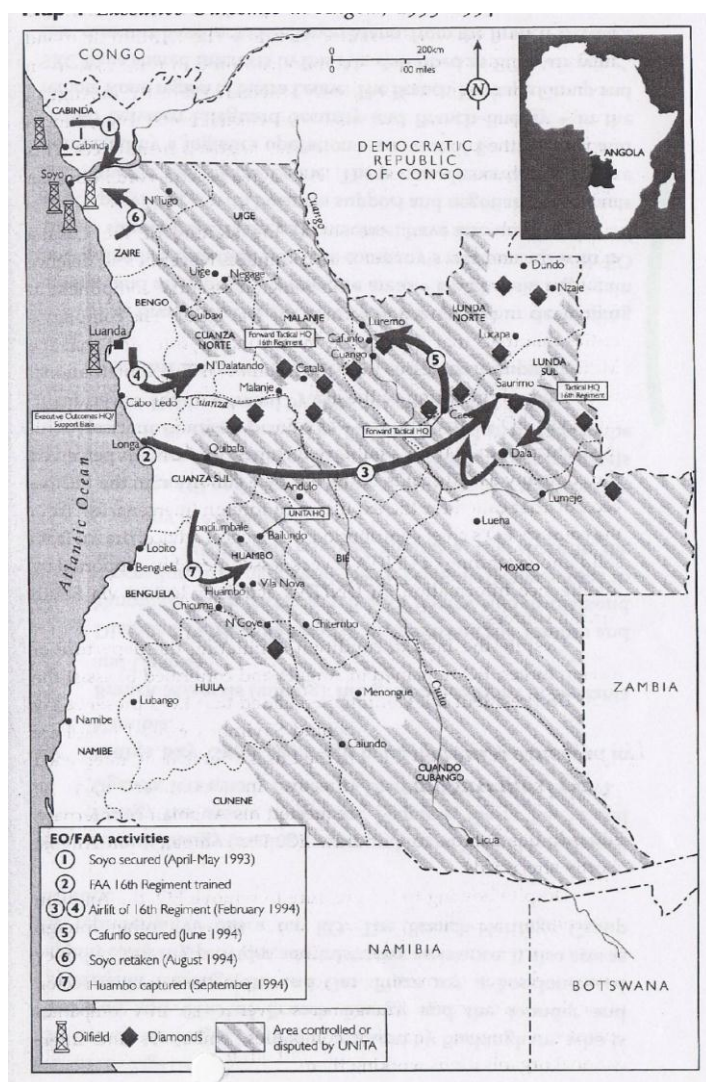


Vir: Cleary (2000,162).

Sredi januarja 1994 sta podjetje EO in FAA začela skupno obveščevalno in operativno načrtovanje. Podjetje EO se je zavedalo vseh slabosti FAA, kot so popolna odsotnost obveščevalnega sistema, pomanjkanje bližnje ognjene podpore, točnega posrednega in neposrednega ognja oziroma ognjene podpore ter izvidovanja iz zraka za podporo motoriziranemu bojevanju. Ključ za zmagovite bitke so napadi v premiku ob presenečenju nasprotnika (Barlow 2010, 183). Napadna kopenska operacija podjetja EO skupaj z angolsko vojsko prikazana na sliki 4.2. je imela naslednje faze:

- prva faza: zračni premik 16. brigade skupaj s sredstvi iz Luande v Saurimo,
- druga faza: napad bojne skupine na smeri Luanda Malange s ciljem odprtja dostopov do Cafunfuja (rudniki diamantov),
- tretja faza: zavzetje Cafunfuja z obkolutvenim manevrom brigade in bojne skupine z vzhoda in zahoda.

Slika 4.2: Operacija podjetja EO v Angoli v letih 1993–1994.



Vir: Shearer (2000, 52).

5. januarja istega leta so se sile podjetja EO za hitro posredovanje premaknile v Saurimo. Napadna operacija se je začela 4. februarja 1995 s ciljem uničiti UNITO na bojišču. EO je za to priložnost oblikoval sile za hitro posredovanje, sestavljene iz štirih skupin moči vodov (trideset ljudi) in izvidniškega voda

(enaindvajset izvidnikov), ki so delovali po trojicah. Podjetje EO je vzpostavilo tudi svojo bojno skupino četrte ravni za hitro posredovanje z integrirano podporo iz zraka, in sicer s ciljem zaščititi svoje moštvo na bojišču in ga ne razpršiti v enote angolske vojske.

Lusaški protokol (Barlow 2010, 290) je bil podpisan s strani sprtih strani 11. novembra 1995 in je določal:

- popolno prekinitev ognja,
- integracijo generalov UNITA in drugih oficirjev v FAA,
- demobilizacijo UNITA, kasneje spremenjeno v demilitarizacijo,
- vključitev enot UNITA v enote angolske policije.

22. novembra ni bilo prekinitve ognja, so pa bili prisotni pritiski za prekinitev pogodbe s podjetjem EO. EO je v januarju 1996 zapustil Angolo (Barlow 2010, 301), to pa je bil rezultat pritiskov ZDA. V Jane's Sentinel je bilo v objavljenem članku napisano, da je ameriška vlada želela, da podjetje MPRI prevzame usposabljanje angolske vojske, in je posledično dosegla prekinitev pogodbe s podjetjem EO. Za nagrado je bila obljubljena pomoč za obnovo Angole v višini ene milijarde dolarjev, ki pa je kasneje prišla v Angolo v zelo majhnem odstotku.

#### **4.1.1.2 Operacija podjetja EO v Sierr Leone**

Sierra Leone je država Zahodne Afrike, ki meji na Atlantski ocean, Gvinejo in Liberijo. Pred izbruhom deset let trajajoče državljanske vojne je bila v svetu slabo znana, zloraba otrok kot vojakov, brutalnost in nasilje nad civilnim prebivalstvom pa so to spremenili. Sierra Leone je bila klasičen primer »propadle države« oziroma države, ki ni bila sposobna zagotavljati funkcij države, kot sta varnost in razvoj, niti na najosnovnejši ravni. Anarhija je pripeljala do zunanjih intervencij in akcij OZN-a s ciljem preprečiti človeško trpljenje. Sierra Leone v tem času prinaša dobre in slabe primere poskusov delovanja v »propadlih državah«.

V regiji Zahodne Afrike, ki je kasneje postala Sierra Leone, sta dominirali dve plemeni: Temne na severu in Mende na jugu. Državljska vojna je izbruhnila

leta 1991, ko je uporniška skupina, znana kot Združene revolucionarne fronte (angl. Revolutionary United Front – RUF), pod vodstvom Fodaya Sankoha izvedla vojaško ofenzivo iz sosednje Liberije s ciljem odstraniti vlado predsednika Momoha. Sankoh je v sosednji Liberiji organiziral RUF po navodilih še enega znanega zahodnoafriškega upornika in voditelja, znanega tudi po sojenju na sodišču za vojne zločine, Charlesa Taylora. RUF je imel v načrtu vreči z oblasti obstoječo vlado in vzpostaviti večstrankarsko demokracijo s končanjem ekonomske kolonizacije.

Kmalu pa sta se pojavila korupcija in nasilje nad civilisti. RUF je okupiral rudnike diamantov, s katerimi je financiral vojaške operacije. Bil je tudi sponzoriran s strani Taylorja s ciljem onemogočiti delovanje liberijskih upornikov iz ozemlja Sierra Leone. Trgovina z diamanti, ki je bila temelj za financiranje tako RUF-a kot Taylorjevih enot, je kmalu pritegnila pozornost mednarodne skupnosti. Taktika RUF-a je bilo sejanje strahu s posiljevanjem, umori, mučenji, amputacijami in uničevanjem lastnine v velikem obsegu. Spomladi leta 1991 je RUF kontroliral večino državnega ozemlja in je bil trideset kilometrov pred glavnim mestom Freetown. Aprila 1992 je skupina mlajših oficirjev pod vodstvom stotnika Valentina Strasserja izvedla državni udar, odstranila predsednika Momoha in formirala vojaško hunto, imenovano Začasni nacionalni vladajoči svet. Vladajočo hunto je sestavljalo sto vojakov, opremljenih z raketnimi lanserji, težkimi mitraljezi in protiletalskimi topovi. Državni udar je naletel na ugoden sprejem pri prebivalstvu, zlasti ker so prevratniki obljubili konec državljanske vojne in vrnitev miru. Državni udar, ki je bil zaznamovan s plenjenjem, je povrnil več kot trinajst milijonov ameriških dolarjev iz domov bivših ministrov in visokih uradnikov prejšnje vladajoče garniture. RUF je takoj izrazil pripravljenost na sodelovanje z novo vojaško hunto in na začetek pogajanj za doseg miru v državi. Stotnik Strasser in njegovi poročniki pa so bili mnenja, da sodelovanje z RUF-om ni v interesu prebivalcev Sierre Leone.

Oborožene sile Sierre Leone (angl. Sierra Leone Army – SLA) so se popolnjevale z državljani in naj bi postale del rešitve za končanje državljanske vojne. SLA je v štirih letih narasel iz 3.700 na 17.000 pripadnikov, vendar so

bili obvezniki praviloma neizobraženi, nezaposleni in nezadovoljni mladeniči, nekateri stari manj kot osemnajst let. Mnogi med njimi so bili odvisni od mamil, ukvarjali pa so se tudi s kriminalom kot dodatno dejavnostjo. Vojska jim je zagotovila samo temeljno dve - do šesttedensko usposabljanje, preden so bili napoteni na bojišče. Kodeks etike vedenja na bojišču je sicer obstajal, vendar se ni spoštoval. Organizacijska struktura je bila ohlapna, pomanjkanje profesionalizma pa je bilo očitno. Mnogi obvezniki niso niti vedeli, komu morajo poročati. Ko so bili takšni obvezniki napoteni na območje izvajanja bojevanja, so hitro padli pod vpliv brutalne prakse svojih nasprotnikov. Oficirji niso nikoli ali pa so zelo redko disciplinsko kaznovali vojake zaradi pritoževanja civilistov. Če je bil poveljnik udeležen v kakšni nedovoljeni aktivnosti, pa sta bila edina ukrepa njegova zamenjava in prerazporeditev v Freetown na štabno dolžnost.

Aprila 1995 je Strasser podpisal pogodbo s podjetjem EO za izvajanje vojaških operacij v Sierr Leone proti RUF-u. Predvideno plačilo je bilo 1,8 milijona ameriških dolarjev na mesec, v dogovor pa sta bila vključena tudi Branch Energy in njegova podružnica Diamond Works s ciljem zagotoviti redna plačila EO. Načrt je bil prevzeti rudnike diamantov izpod nadzora RUF-a, nakar bi Diamond Works zagotovil delovanje rudnikov s pomočjo lokalne delovne sile, v zameno pa bi podjetje plačalo vladi 37 % dobička od prodaje diamantov. Strasser je bil prepričan, da bo na ta način lahko zagotovil tako financiranje podjetja EO kot delovanje vlade.

Na začetku maja 1995 je prišla skupina tridesetih zaposlenih podjetja EO s ciljem oceniti, usposobiti in preoblikovati SLA. Poleg tega je EO začel usposablјati tudi skupine plemena Kamajaros, znanih po dobrem poznavanju terena, ki bodo v podporo SLA-ju. Druga skupina pripadnikov podjetja EO, ki jo je sestavljalo 150 moških, je prevzela nalogo zavarovanja Freetowna. Ključna oborožitev in oprema podjetja EO:

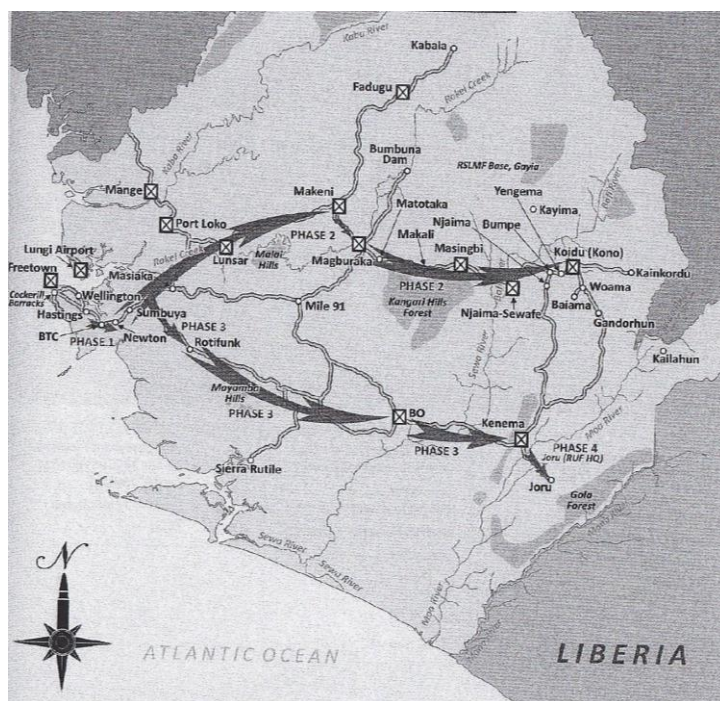
- Mi-8 transportni helikopter,
- Mi-24 ruski bojni helikopter,
- sistem za motenje in prisluškovanje radijskim zvezam,

- dva boeinga 727s za transport enot in opreme,
- letalo za evakuacijo poškodovancev.

Napadna operacija podjetja EO za Sierro Leone prikazana na sliki 4.3. je bila sestavljena iz petih faz:

1. odpraviti grožnjo RUF-a iz okolice Freetowna,
2. zavzeti Koidu (Kono),
3. očistiti glavno cesto na vzhodu do Liberije,
4. uničiti poveljniško mesto RUF-a v Joru,
5. osvoboditi Sierro Leone.

Slika 4.3: Operacija podjetja EO v Sierr Leone.



Vir: Woods in Reese (2008, 31).

SLA je podjetju EO zagotovilo bojna vozila pehote, opremljena s tridesetmilimetrskimi topovi, in terenska vozila, opremljena s protiletalskimi mitraljezi. V desetih dneh bojevanja je podjetje EO premaknilo frontno črto sto kilometrov stran od Freetowna. Ključna je bila usposobljenost pripadnikov podjetja EO v izvajanju združenega bojevanja, ki se mu slabo usposobljena pehota RUF-a ni mogla učinkovito postaviti po robu. V avgustu 1995 je EO preusposobil dva bataljona SLA-ja, ki sta nato skupaj s podjetjem EO in

helikoptersko podporo prevzela nadzor na diamantnimi rudniki na območju Kona. Do januarja 1996 je uspelo kombiniranim enotam podjetja EO in SLA-ja poraziti RUF na bojišču, kar je pomenilo, da so zavzeli oporišče RUF-a na Kangara Hillisu. Poveljstvu RUF-a podjetij EO in SLA ni uspelo uničiti, je pa bila izguba diamantnih rudnikov in glavnega vojaškega oporišča dovolj, da je Sankoh, vodja RUF-a, prvič po petih letih sedel za pogajalsko mizo. Po sedmih mesecih vojaške operacije je podjetju EO uspelo zavarovati glavno mesto Freetown, prevzeti nadzor nad rudniki diamantov in prisiliti RUF k mirovnim pogajanjem.

Vojaški uspeh je omogočil priprave na izvedbo volitev in ponovno vzpostavitev civilne oblasti, torej stanje, kakršno je bilo pred vzpostavitvijo diktature leta 1992. Datum volitev je bil določen za marec 1996, Strasser pa je poskušal spremeniti volilna pravila, da bi lahko sodeloval na volitvah. Mlajši od petinštirideset let po veljavni zakonodaji namreč ni smel kandidirati za predsednika. Sredi januarja 1996 je nato sledil nov mirni vojaški udar, v okviru katerega je Strasserjev namestnik, brigadni general Julius Bio<sup>35</sup>, prevzel oblast, podjetje EO pa zagrozilo z odhodom iz države ob neizvedbi demokratičnih volitev. Po volitvah je konec marca 1996 vojaška hunta predala oblast novoizvoljenemu predsedniku Kabbahu. Zanimivo je, da je bilo podjetje EO ves čas prisotno v državi in glede sprememb v vladajoči strukturi, tako pri vojaškem udaru kot pri prevzemu oblasti s strani novega predsednika, obdržalo nevtralno držo. Pogajanja z RUF-om in vlado ob posredništvu OZN-a so se nadaljevala pred volitvami in tudi po prevzemu oblasti s strani Kabbaha. Od osemindvajsetih točk sporazuma novoizvoljeni predsednik Kabbah ni sprejel dveh, in sicer da bi bil Sankoh podpredsednik in da morajo vse tuje enote, torej EO, zapustiti Sierro Leone. Ker premirje ni zdržalo do konca pogajanj, je EO dobil novo pogodbo s ciljem uničiti poveljstvo RUF-a blizu mesta Bo, ki je drugo največje mesto v državi. Združene enote podjetij EO in SLA ter kamajarov so oktobra 1996 uničile poveljstvo, prisilile v predajo

---

<sup>35</sup> Tukaj imamo primer zamenjave ene vojaške hunte z drugo, vendar ne moremo mimo dejstva, da so državni udar dvakrat izvedle državne oborožene sile. Vsaj v primeru Sierre Leone ne moremo potrditi Machiavellijevih (2003) navedb, da so zasebne vojske škodljive za republiko. V proučevanem primeru lahko celo trdim nasprotno.

Sankoha in omogočile podpis mirovnega sporazuma iz Abidjana 30 novembra 1996.

#### **4.1.2 Analiza poslanstva**

Poslanstvo podjetja EO v obeh operacijah na kopnem je bilo poraziti upornike skupaj oziroma v imenu naročnika, torej legalnih vlad Angole in Sierra Leone, ter vzpostaviti pogoje za dolgotrajno stabilnost. Dizajn vojaške kampanje prikazan na sliki 4.4. je namenjen prikazu operativnega problema in v mojem primeru izbranih aktivnosti oziroma odločilnih točk, v katerih so bili udeleženi EO in drugi akterji. Pri dizajnu kampanje gre v bistvu za rekonstrukcijo problema, ki je že bil rešen v preteklosti.

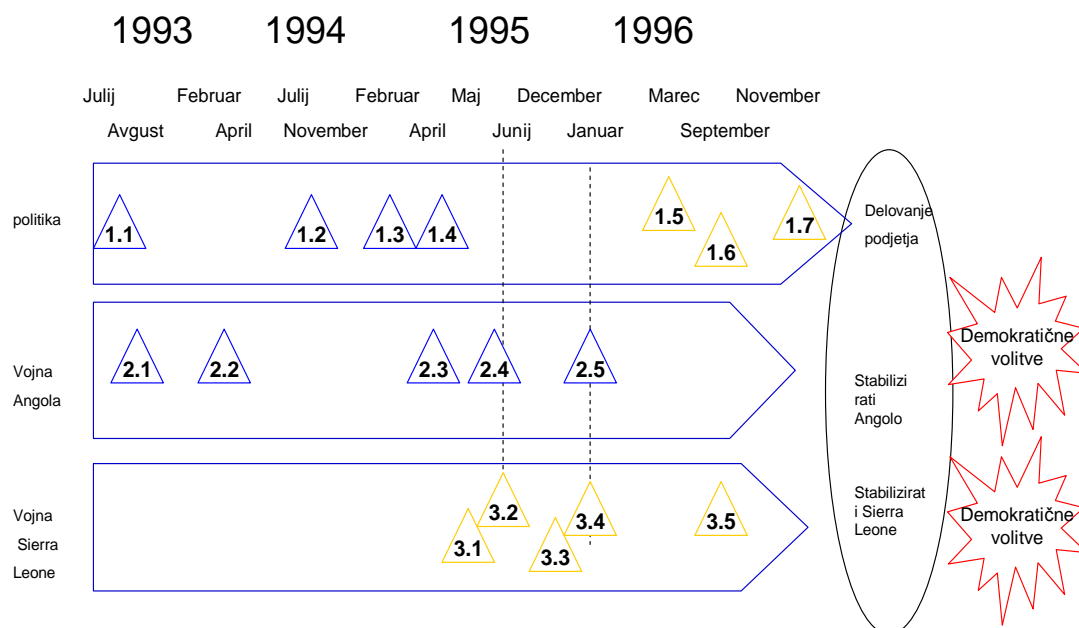
Napadna operacija podjetja EO v Angoli in Sierra Leone je bila sestavljena iz petih faz:

1. sklenitev pogodbe, dogovora o statusu enot podjetja EO,
2. prihod enot podjetja EO in stabilizacija razmer,
3. skupno načrtovanje vojaških operacij in preusposobitev nacionalnih oboroženih sil,
4. vzdrževanje stabilnosti za politično rešitev konflikta.

Načrtovalci kampanje za zaključek vojne v Angoli in Sierra Leone so uporabili napadno doktrino manevrskega bojevanja. Bistveno vprašanje, ki ga je EO uspešno rešil v obeh operacijah, je bilo povezano z implementacijo vojaške doktrine manevrskega bojevanja skozi načrt kopenske operacije in potem uveljavljanje te skozi aktivnosti na bojišču. Slabosti angolske vojske (Barlow 2010, 182), znane še iz hladne vojne, so bile slabe ali sploh ne obveščevalno-izvidniške zmogljivosti, ki so onemogočale učinkovito motorizirano ali mehanizirano bojevanje, boje v srečanju, in preprečevanje uporabe protioklepni sredstev nasprotnika. Pomanjkanje bližnje podpore iz zraka, točne neposredne in posredne ognjene podpore ter izvidovanja iz zraka za podporo bojev v srečanju so bile pomanjkljivosti državnih oboroženih sil in kompetenca podjetja EO.



Slika 4.4: Dizajn kampanje s točkami odločitve podjetja EO v Angoli in Sierr Leone.



- |   |   |
|---|---|
| 1.1 podpis pogodbe o preusposobitvi angolske vojske in načrtovanju ter izvajanju operacij (julij 1993)                    | 2.1 napotitev prve skupine inštruktorjev podjetja EO v Angolo (avgust 1993) |
| 1.2 podpis Lusaškega protokola – prekinitve ognja, demobilizacija, integracija, prekinitve pogodb s tujci (november 1994) | 2.2 načrtovanje in začetek izvajanja vojaških operacij (februar 1994)       |
| 1.3 resolucija ZN za UNAVEM III (februar 1995)  | 2.3 začetek napada na Cafunfu (april 1994)                                  |
| 1.4 podpis pogodbe s Sierr Leone (april 1995)   | 2.4 zavzetje Cafunfuja (julij 1994)   |
| 1.5 vojaški udar v Sierr Leone (januar 1996)  | 2.5 odhod podjetja EO iz Angole (januar 1996)                               |
| 1.6 volitve in predaja vojaške oblasti (marec 96)   | 3.1 napotitev predhodnice v Sierr Leone (maj 1995)                          |
| 1.7 Abidžanski dogovor – prekinitve ognja – odhod tujcev (november 1996)  | 3.2 zavzetje območij Koidu in Kono (junij 1995)                             |
|   | 3.3 zavzetje Sierr Routile (december 1995)                                  |
|   | 3.4 nevtraliziranje RUF-a Kangari Hills (januar 1996)                       |
|   | 3.5 zavzetje Bo – poveljniško mesto RUF-a (september 1996)                  |

#### 4.1.3 Primerjava variant delovanja

EO je bil pri reševanju specifičnih problemov v dveh afriških državah in problemov, kakršni se pogosto pojavljajo v asimetričnih oboroženih spopadih nizke intenzivnosti, uspešnejši (dve operaciji dve vojaški zmagi), učinkovitejši in gospodarnejši od državnih oboroženih sil. Pri tem ni uporabljal nehumanih

in neetičnih tehnik bojevanja, ki so jih uporabljali uporniki v obeh državah. Za posredovanje sta obstajali dve možni varianti delovanja: posredovanje mednarodne skupnosti in angažiranje privatnih vojaških podjetij. Mednarodna skupnost ni bila pripravljena intervenirati oziroma edina preostala velesila ni imela nacionalnega interesa za posredovanje, podobno kot v primeru Hrvaške. Edina izvedljiva varianta je bila torej angažiranje privatnih vojaških podjetij.

Tabela 4.1: Analiza stroški uspešnost operacije v Angoli.

Organizacija	Stroški	Rezultati
EO (petsto pripadnikov)	Trajanje pogodbe 1993–1997 60 milijonov ameriških dolarjev – plačnik angolska vlada	– FAA premaga UNITA na bojišču – UNITA je prisiljena na pogajanja – MPLA ima v posesti diamantne rudnike
Mirovna misija OZN-a UNAVEM 2 (sedemsto pripadnikov)	1500 milijonov ameriški dolarjev od leta 1993 do leta 2001	– Brez prekinitve ognja – MPLA/UNITA nadaljujeta državljansko vojno

Vir: Barlow (2010, 540).

Podjetje EO je imelo več prednosti kot ECOMOG in UNAMSIL pri intervencijah v konfliktu v Sierr Leoneu. Obe misiji OZN-a nista imeli jasno določenih in ustreznih mandatov, podjetje EO pa je imelo jasno poslanstvo. Mirovne misije OZN-a so bile ves čas bojno polje različnih političnih in ekonomskih interesov, značilna pa je bila tudi slaba usposobljenost poveljstev mirovnih operacij kot tudi pripadnikov mirovnih sil. Sodelovanje s Kamajori, torej sodelovanje z delom lokalnega prebivalstva, je seveda preizkušena pot za zmago v konfliktih nizke intenzivnosti.

Tudi pomanjkanje neposrednih stikov, torej koordinacije med podjetjem EO in kontingentom OZN, je prispevalo k neuspehu posredovanja OZN-a. Ti so namreč EO uvrščali med plačance, kar je povzročilo še večje težave pri uspešni implementaciji mirovnega dogovora. Kljub temu da je EO popolnoma spremenil varnostno stanje v državi, OZN tega ni priznal. Posledično je bilo odsotno tudi skupno načrtovanje prevzema obveznosti za varnost v državi s strani mirovni sil. Predsednik Kabbah je tako tri mesece pred prihodom mirovni sil prekinil pogodbo s podjetjem EO, kljub temu da mu je Mednarodni denarni sklad zagotovil proračunski denar za financiranje delovanja podjetja EO. Če podrobneje analiziram gospodarnost operacij, so bili stroški podjetja EO v Angoli 30 milijonov ameriških dolarjev na leto, mirovna operacija OZN-a pa v povprečju 165 milijonov ameriških dolarjev na leto, kar pomeni, da je bila mirovna operacija OZN-a kar 5-krat dražja od operacije podjetja EO. Če primerjam mirovne operacije mednarodnih sil in operacije podjetja EO v Sierr Leone skozi rezultate vojaške operacije, so rezultati mirovni operacij mednarodnih sil naslednji: vojaški udar ob prisotnosti mirovnikov, s tem da je moral legitimno izvoljen predsednik v izgnanstvo, RUF zasede glavno mesto Freetown, tisoči beguncev, poškodovana infrastruktura in tisoči mrtvih civilistov, medtem ko so rezultati operacije podjetja EO naslednji: zavarovana življenja civilistov, otroški vojaki demobilizirani, vzpostavljen vladni nadzor nad rudniki diamantov, omogočena dostava humanitarne pomoči, vrnitev beguncev in izvedene volitve. Lahko trdim, da je bila operacija podjetja EO etična ter ni povzročala nepotrebnih škod civilnemu prebivalstvu in okolju. Podobno lahko trdim za vojaško operacijo v Angoli.

Primerjalna analiza uspešnosti izvajanja vojaških operacij v Angoli in Sierr Leone med podjetjem EO in OZN-om prikazani v tabelah 4.1 in 4.2 pokaže, da sta bili obe operaciji podjetja EO uspešni, za operaciji OZN-a pa lahko trdim, da sta bili neuspešni. Podobno lahko trdim za učinkovitost izvedbe operacij. Ocenjevanje možnosti je seveda odvisno od izbranih kriterijev. Preference ocenjevalca so izražene skozi uteži pri posameznem kriteriju. Je pa seveda to osebni pogled na obravnavano problematiko. Manj zbranih točk pomeni glede na kriterije ustrežnejšo možnost.

Tabela 4.2: Primerjava operacij podjetja EO in OZN v Sierr Leone.

Organizacija	Stroški	Rezultati
EO	31 milijonov ameriški dolarjev na leto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– RUF premagan na bojišču</li> <li>– Zavarovana življenja civilistov</li> <li>– Vojaki otroci demobilizirani</li> <li>– Vzpostavljen vladni nadzor nad rudniki diamantov</li> <li>– Omogočena dostava humanitarne pomoči</li> <li>– Vrnitev beguncev</li> <li>– Izvedene volitve</li> <li>– RUF pristal na premirje</li> </ul>
OZN (UNAMSIL) 17.300 vojaškega osebja	600 milijonov ameriških dolarjev na leto (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vojaški udar, izvoljen predsednik v izgnanstvo</li> <li>– RUF zasede Freetown</li> <li>– Tisoči beguncev</li> <li>– Poškodovana infrastruktura</li> <li>– Tisoči mrtvih civilistov</li> <li>– OZN ocenjuje UNAMASIL kot uspešen</li> </ul>

Vir: Barlow (2010, 541).

Tabela 4.3: Primerjava operacij podjetja EO in OZN v Angoli.

Kriterij	Privatna vojaška podjetja		OZN	
	vrednost	ocena	vrednost	ocena
Stroški operacije v milijonih ameriških dolarjev na leto	30 milijonov ameriških dolarjev	1	165 milijonov ameriških dolarjev	5
Čas trajanja operacije v letih	2 leti	2	3 leta	3
Število žrtev	23	2	40	4
Čas do posredovanja v mesecih	1 mesec	1	6 mesecev	6
Skupaj		6		18

Iz tabele 4.3. je razvidno, da po vseh štirih primerljivih kriterijih za izvedbo operacije v pozitivnem smislu izstopa EO. Skupno je bil EO po izbranih kriterijih trikrat učinkovitejši od mirovniških sil OZN-a.

#### 4.1.4 Organizacija

EO je bil ključni člen v kompleksni strukturi mednarodnih holdingov<sup>36</sup>. Predstavljal je temelj njihovega delovanja, ključno podjetje kot tudi kompetenco mreži podjetij v skupini SRC v obdobju po hladni vojni na področju Afrike. V tabeli 4.4. so prikazane organizacijske in kapitalske povezave skupine SRC kot holdinga. Če podrobneje analiziram strukturo in dejavnost podjetij v skupini, lahko sklepam, da podjetja skupaj predstavljajo kot funkcije vse dejavnosti, ki jih mora imeti ministrstvo za obrambo. Porazdeljeni lastniški deleži v obliki kapitalskih povezav so krovnemu podjetju in lastniku Barlowu pomagali vzdrževati ustrezno menedžersko strukturo, ki je poleg podpore operacijam podjetja EO delovalo še na trgu z investiranjem sredstev v vojaško dejavnost. Metaforično lahko trdimo, da je to model ministrstva za obrambo po zaključeni privatizaciji. Še več, model je bil uspešno preizkušen v praksi – ne samo skozi mirnodobne aktivnosti, temveč tudi pripravo, načrtovanje, organiziranje in izvajanje vojaških operacij. Mrežna organizacija zagotavlja ustrezno odpornost na zunanje vplive. V primeru prenehanja poslovanja enega izmed podjetij lahko holding še vedno zelo uspešno posluje. Lahko trdim, da predstavlja organizacija podjetja svojevrstno inovacijo, ki je prikazana v tabeli 4.4. Skupina SRC (Shearer 1998, 44) je imela tri direktorje: Barlowa, Luitingha in Van Den Bergha. Dobiček podjetja EO so investirali kot tvegan kapital v druga podjetja. Mnoga so bila vodena s strani bivših pripadnikov SADF-a. Podjetja so delovala tudi zunaj vojaške in varnostne panoge. Dve podjetji v lasti skupine SRC, to sta Lifeguard Security, ki je varoval rudnike diamantov v upravljanju podjetja Branch Energy, in Saracen Security v Angoli, sta nadaljevali z izvajanjem varnostnih nalog.

---

<sup>36</sup>Singer navaja (2004, 103), da je bil holding odlično pokritje za izvajanje različnih operacij. Podrobnejša analiza holdinga v bistvu pokaže, da je holding kot celota predstavljal celovite oborožene sile, da je bilo posamezno podjetje ustanovljeno s ciljem zagotavljanje ene izmed bojiščnih funkcij/sistemov ali zvrsti (kopenska vojska, mornarica, letalstvo), in posamezno podjetje je bilo pač uporabljeno v operaciji, kjer so bile takšne storitve potrebne.

Tabela 4.4: Kapitalske in organizacijske povezave skupine SRC.

Podjetje	Dejavnost	Opomba
Executive Outcomes Ltd	Oborožen boj, bojevanje	Istoimensko podjetje, ustanovljeno v Veliki Britaniji
Advanced Communication System Ltd	Telefonija, satelitska komunikacija, satelitska omrežja	50-odstotni lastniški delež v istoimenskem podjetju v Veliki Britaniji
Shibata Ltd	Odkrivanje, odstranjevanje ter uničevanje min in eksplozivnih teles	V Evropi registrirano podjetje, SRC 50-odstotni lastnik
Aquanova Ltd.	Črpanje vode in gradnja vodne infrastrukture	Podjetje, registrirano v Zambiji, SRC 33-odstotni lastnik
Ibis Ltd	Letalska čarterska družba – boeingi 727s, helikopterji	SRC 10-odstotni lastnik
Stuartmill International Ltd	Dobava medicinske opreme in zdravil	SRC 20-odstotni lastnik, sedež v Pretorii
Gemini Video Production	Videoprodukcija	SRC 100-odstotni lastnik, sedež v Pretorii
AA Designs cc	Računalniška tehnologija	SRC 50-odstotni lastnik, sedež v Pretorii
Saracen Ltd	Varnostno podjetje	SRC 50-odstotni lastnik, sedež v Pretorii
Applied Electronics Services cc	Vohunska in protivohunska oprema	SRC 50-odstotni lastnik, sedež v Pretorii
OPM Ltd	Storitve preiskovanja	SRC 50-odstotni lastnik, sedež v Pretorii
Steel Pact Ltd	Prodaja vojaške in civilne opreme	SRC 50-odstotni lastnik, sedež v Johannesburgu
Bridge International Ltd	Kmetijska dejavnost (razvoj, obnova, izobraževanje)	
Transafrica Logistics Ltd	Izvozno-uvozne storitve	SRC 50-odstotni lastnik, sedež v Pretorii
Corporate Alliance Ltd	Izobraževanje	SRC 100-odstotni lastnik, sedež v Pretorii

Vir: Barlow (2010, 543).

Ustanovitelj podjetja EO navaja, da je bil temeljni cilj podjetja takšen, kot je cilj vsakega zdravega podjetja (Barlow 2010, 543) torej dobiček. Tudi doktrina, ki jo je vojaški del holdinga uporabljal na vojskovališču, je bila izredno učinkovita. Barlow navaja, da si niso mogli privoščiti razmerja med vojaki na bojišču in logistiki 1 : 5, temveč je bilo razmerje ravno nasprotno, večji del

storitev pa so zagotavljala podjetja v holdingu, včasih tudi s pomočjo drugih dobaviteljev. Mirnodobna organiziranost se je potem prenesla tudi na bojišče. Predstavljajte si, kako so se počutile afriške države, OZN in Velika Britanija oziroma ZDA, ko je privatno vojaško podjetje po organiziranosti, učinkovitosti in uspešnosti prekašalo vse prejšnje oborožene sile s podobnim oziroma kar enakim poslanstvom v obravnavanih dveh državah. Vse to je kazalo na togost ter velikokrat tudi na neustrezno organizacijo in dolge postopke odločanja in tehtanja koristi državnih oboroženih sil in oboroženih sil mednarodnih organizacij. Le kako so se morali počutiti, ko so gledali privatno vojaško podjetje, kako uspešno vojaško rešuje konflikt za konfliktom. Podjetje je na strateški ravni organiziralo strateško komuniciranje in obveščevalno dejavnost, kar je drugim podjetjem v holdingu omogočilo bolj ali manj nemoteno poslovanje. Dve strukturni spremembi v organizaciji, ena kot neposreden rezultat izkušenj Barlowa iz akcije v Angoli, to je strateška obveščevalna organizacija, in druga posredno, to je baza podatkov o kandidatih za delo na različnih nalogah, podpirata tezo, da je Barlow lahko vodil »oboroženo poslovanje«. Vsakokrat po podpisu pogodbe so se zadeve na vojskovališču začele odvijati zelo hitro tudi v primerjavi z visoko pripravljenimi silami zahodnih armad.

Če analiziram organizacijske spremenljivke podjetja EO, lahko ugotovim, da je bila formalizacija v podjetju v primerjavi z državnimi oboroženimi silami majhna ter da so potrebna pravila in postopke za delovanje prenesli iz 32. regimenta SADF-a v obliki znanja in ne v obliki priročnikov. Enako lahko trdim za standardizacijo izvajanja nalog in postopkov. Zaradi usposabljanja v istem organizacijskem sistemu ni bilo potrebe po velikem obsegu organizacijskih pravil. Specializacija ali tehnična delitev dela zaradi relativne majhnosti podjetja seveda ni bila primerljiva z državnimi oboroženimi silami, kar je na eni strani povečalo občutljivost za izgube, na drugi strani pa zmanjšalo potrebno usklajevanje za izvedbo skupne naloge. Hierarhija avtoritete je bila v primerjavi s klasičnimi mehanistično oblikovanimi oboroženimi silami ozka. Kompleksnost se nanaša na tri dimenzije. Vertikalna kompleksnost je bila v obeh operacijah majhna – podjetje EO je zagotavljalo enoto ekvivalenta bojne skupine, kjer je bila osnova motorizirana oziroma mehanizirana četa, ustrezno

oblikovana enota ognjene podpore in enotami za preživetje na bojišču kot tudi z ustrezno obveščevalno in logistično podporo. Podjetje je bilo, geografsko gledano, na višku svoje vojaške in poslovne moči sposobno izvajati operacije v dveh operacijskih conah. Decentralizirano načrtovanje, odločanje in izvedba pomenijo, da je na ravni izvajanja operacije zagotavljalo hitro prilagajanje aktivnosti stanju na bojišču. Profesionalizacija v smislu bojnih izkušenj in manj v obsegu formalne izobrazbe in izpopolnjevanja je bila v danih okoliščinah verjetno zelo visoka. Kadrovska struktura je bila v smislu razmerja med poveljniki in izvajalci večja od 1 : 10 ter bistveno odstopa od podobnih razmerij. V državnih oboroženih silah to pomeni, da bojna skupina ni imela še dodatno večjega števila osebja v štabu za koordinacijo aktivnosti, temveč so to nalogo opravljali poveljujoči taktičnih enot, kar je ena izmed bistvenih nalog poveljujočih, na višjih ravneh pa so bili prisotni samo častniki za povezavo z regularnimi oboroženimi silami Angole in Sierre Leone. Treba je dodati, da je takšen način delovanja mogoč samo v primeru odsotnosti klasičnega odnosa nadrejeni – podrejeni, medtem ko je v tem primeru šlo za skupinsko oziroma timsko reševanje oziroma izvedbo nalog.

Stanje okolja, v katerem je deloval EO, lahko opišem s situacijskimi spremenljivkami, saj je podjetje uporabljalo znanje, pridobljeno v SADF-u, za obe operaciji pa je doktrino delovanja prilagajalo stanju na bojišču, pri čemer je pokazalo veliko prilagodljivost – od napadov na utrjene odporne točke, prebijanja utrjenih obrambnih linij do motoriziranih in mehaniziranih prodorov v globino nasprotnikove obrambe in zavzemanja ozemlja. Lahko trdim, da je EO uporabljal rutinsko tehnologijo, ki je sicer tipična za velika mehanicistično organizirana podjetja z visoko stopnjo prilagodljivosti konkretnim razmeram na bojišču.

Poslovno okolje podjetja je bilo nestabilno v smislu spreminjanja političnega sistema v Južnoafriški republiki kot tudi konca dvopolne ureditve sveta. Okolje delovanja na bojišču pa je bilo spreminjajoče se, predvsem dinamično v primeru izvajanja napadnih akcij. Okolje ni bilo homogeno zaradi velikih razlik med privatnimi vojaškim podjetji, ki so delovala na mednarodnem trgu na področju Afrike, kot tudi zaradi množice drugih oboroženih organizacij – od uporniških gibanj, vladnih oziroma državnih oboroženih sil in ne nazadnje do



mirovnih sil OZN-a. Okolje je bilo tudi koncentrirano v smislu manjšega števila privatnih vojaških podjetij medsebojnih konkurentov kot tudi manjšega števila kupcev ali dobaviteljev. Okolje je bilo kompleksno, ker so na delovanje in poslovanje podjetja EO vplivale mednarodne organizacije, multinacionalke in različne vlade držav. EO se je prilagodil okolju zlasti s številom različnih podjetij, v katerih je imel določen lastniški delež in vpliv na poslovanje, in manj z ustvarjanjem novih položajev v eni togi, mehansko organizirani organizaciji in z ustvarjanjem dodatnih oddelkov oziroma mejnih oddelkov. Nestabilno okolje je imelo za posledico, da EO ni bil poln organizacijskih pravil, kljub temu pa je zaradi narave posla zadržal jasno hierarhijo, vendar ne v smislu togega poveljevanja in kontrole. V spreminjajočem se, nestabilnem okolju se namreč pravila kršijo, avtoriteta ni vedno jasna, odločitve pa so decentralizirane, kar so lastnosti organske strukture organizacije.

Vpliv strategij na organizacijo podjetja EO prikažem s primerjavo ugotovitev ameriškega raziskovalca Chandlerja, ki je analiziral organizacijo in strategijo ameriških podjetij. Na začetku poslovanja je EO izvajal oziroma zagotavljal storitve usposabljanja v posebnem segmentu obveščevalne dejavnosti in usposabljanja specialnih sil. Večanje obsega proizvodnje oziroma zadržanje vsaj minimalnega obsega je predstavljalo osnovo strategije preživetja. Takšni strateški usmeritvi ustreza poslovno-funkcijska organizacijska oblika. V drugi fazi rasti je EO uporabil strategijo pridobivanja novih trgov ob hkratnem širjenju različnih storitev. Poslovno-funkcijsko obliko je zamenjala projektnomatrična organizacijska oblika. Podjetje je namreč izvajalo dve vojaški operaciji na različnih vojskovališčih. Nadaljnja rast je šla v dve smeri, in sicer z vodoravno diverzifikacijo storitev – proizvodnje različnih storitev z različnimi tehnologijami in trgi. To je lepo prikazano v tabeli 4.4, saj so zaradi nestabilnega poslovnega okolja ustanovili večje število podjetij, kjer je bil nadzor izvajan z upravljavsko funkcijo v obliki lastniških deležev oziroma tudi z neposrednim menedžiranjem podjetij. S tem je Barlow zmanjšal tveganje, ki je prisotno pri proizvodnji manjšega števila storitev, kot tudi investiral dobiček iz vojaške dejavnosti v druge bolj ali manj povezane dejavnosti. Tako je v bistvu nastal organizacijski ekosistem (Daft 2001, 166), kjer so odnose med različnimi podjetji predstavljale relativno trajne transakcije storitev (npr.

letalska podpora ali logistična zagotovitev) kot tudi kapitalske povezave in neposredno menedžiranje določenih podjetij, odvisno od potreb pri izvajanju dejavnosti.

Tabela 4.5: Analiza sinhronizacije bojiščnih sistemov podjetja EO.

Bojiščni sistem	EO Angola	FAA Angola	EO Sierra Leone
Manever	1 x bojna skupina 11 BVP	2 x motorizirani bataljon 4 x tim specialne enote 1 x četa izvidnikov domorodcev iz plemena Katanga	1 x bojna skupina (2 x terensko vozilo z 12,7 mm mitraljezom) Enota za hitro posredovanje (dve skupini)
Ognjena podpora	2 x Mig 23 1x MI 24	2 x Večcevni metalec raket 2 x havbica D-30	2 x BVP - 2 (top 30 mm) 1x MI 24 3 x MM 60 2 x MM 82 1 x MM 120
Obveščevalni	EI 2 x PC-7		1 x Cesna 337
Vodenje in poveljevanje	Oficir podjetja EO za zvezo pri poveljstvu podjetja FAA, poveljnik bojne skupine	Brigadno poveljstvo	Poveljstvo (brigadne) skupine
Logistika	2 x Boeing 727 1 x Beechcraft 2 x MI 17	Cisterna za gorivo Vozilo delavnica Zdravstvena ekipa	1 x Antonov AN-2 1 x HS 780 Hawker (CASEVAC) 2 x MI 17
Preživetje		2 x pontonski most 1 x bojni buldožer	
Zračna obramba	2xMig 23	4 x protiletalski top 23 mm	
Letalska podpora		2 x Mig 23 2 x SU-23	

Vir: Van Heerden (2010, 192 - 193).

Iz analize organizacije po bojiščnih sistemih prikazanih v tabeli 4.5. je razvidno znanje zlasti taktičnega vodstva za načrtovanje in izvedbo bojev na

taktični ravni s kombiniranjem različnih orožij in enot v bojiščnih sistemih ter tudi kombinirano bojno organiziranje podjetja EO in FAA.

V Sierr Leone, kjer praktično ni bilo državnih oboroženih sil je EO predstavljal operativne oborožene sile. Kombinacija uporabe različnih oborožitvenih sistemov za različne namene v različnih bojiščnih sistemih je vodila k uspehu. Uporniki v Angoli so seveda želeli pridobiti protiletalsko oborožitev, topove, zlasti pa prenosne rakete, kar bi jim omogočilo bojevanje v bojiščnem sistemu zračne obrambe. To jim je v določeni fazi operacije tudi uspelo, ko so kupili protiletalske rakete v Južnoafriški republiki. Zanimiva je učinkovita uporaba različnih načinov bojevanja, zlasti pa bojnega organiziranja ter načrtovanja in izvedbe za različna poslanstva. To je v bistvu zelo težko dosegljiv cilj za mehanistično organizirane državne oborožene sile, tudi če so te ene izmed zahodnoevropskih sil. Druga strategija je seveda več različnih enot, ki se usposablajo za različna poslanstva<sup>37</sup>, kar je običajna praksa v oboroženih silah, izgrajenih po Natovih standardih. Organizacija podjetja predstavlja inovacijo v vojaški doktrini, pri čemer organska organizacija zagotavlja hitro učenje celotne organizacije, ki se na ta način kar se da hitro odziva na spremembe.

#### **4.1.5 Vojaška doktrina**

Politični cilj vojaških operacij je bil končati nasilje in izvoliti novo demokratično izvoljeno večletno vlado. Strategije ZDA kot edine preostale velesile glede reševanja krize v Angoli ni bilo, Američani pa niso želeli sodelovati z nobeno od sprtih strani. Zunanjo politiko so v letu 1996 po prekinitvi državljanske vojne prepustili podjetju MPRI, katerega strategija je bila v tržnem smislu prevzeti večinski delež na trgu vojaških storitev in ne zagotoviti trajni mir. ZDA so angolsko vlado prisilile v to s pogojevanjem mednarodne pomoči v višini milijarde dolarjev za obnovo države in s prekinitvijo sodelovanja s podjetjem EO. Če sta bila cilja mir in stabilnost, je bila to napačna strategija, ker so se kmalu po odhodu podjetja EO oboroženi spopadi nadaljevali, državljanska

---

<sup>37</sup>Postopek določanja letnega usposabljanja se v slovenščini imenuje »na poslanstvu temelječe bistvene naloge« (angl. Mission Essential Task List), kjer se z analizo pred izdelavo letnega načrta usposabljanja določijo naloge (oziroma poslanstva za taktično raven), na primer napad na naseljeno mesto, obramba utrjene točke ali protiuporniško delovanje.

vojna pa je trajala do leta 2002. Cilji velike strategije Angole so bili po preusposobitvi in reorganizaciji vojske s strani podjetja EO usklajeni z vojaško doktrino. Za cilje velike strategije Južnoafriške republike bi lahko rekli, da so vojaki bivšega SADF-a zaposleni z dejavnostmi izven države in na ta način niso ovirali velikih političnih sprememb, to je ukinjanja apartheida, torej so bili usklajeni, po drugi strani pa se je tiha imperialistična politika nadaljevala tudi takrat, ko to ni bila več uradna politika Južnoafriške republike, in sicer kot neka inercija birokracije, ki ni doživela velikih sprememb z menjavo političnega sistema. Državne oborožene sile obeh vojsk so bile preusposobljene za delovanje po doktrini podjetja EO. Praktično so državne oborožene sile postale del podjetja EO, to je drugi oziroma tretji ešalon. Teoretično je bilo sicer obratno, saj je EO postal del državnih oboroženih sil obeh držav, da je bilo tako zadovoljeno mednarodnopravnim normam. V nadaljevanju prikažem, na kakšen način je EO integriral vlogo posameznih vej oboroženih sil in rodov v napadu in obrambi.

Uspeh ali neuspeh vojne doktrine se lahko ocenjuje na podlagi uspešnosti njene izvedbe oziroma stopnje doseganja vojaških ciljev. Angolska vojaška doktrina je bila s preoblikovanjem in preusposobitvijo ter z okrepitevijo s silami za hitro posredovanje podjetja EO usklajena s cilji velike državne strategije, to je ofenzivne doktrine za zavzetje bistvenih delov države, zlasti političnega centra države in rudnikov diamantov. UNITA se je na bojnem polju srečala s spremenjeno taktiko ANA. Sodelovanje izvidniških letal z enotami na kopnem, ognjena podpora iz zraka in obveščevalno-izvidniška zagotovitev so bili trenutki, ki so bistveno spremenili stanje na bojišču. Preden so se uporniki uspeli prilagoditi novim razmeram, so doživeli vojaški poraz. Cilj angolske vlade, ki je bil pripeljati upornike za pogajalsko mizo in jih integrirati v državne institucije po končanju državljanske vojne, je v bistvu preprečil tudi politični poraz UNITA. Ta je bil nujno potreben za končanje državljanske vojne, kar se je izkazalo leta 2002 ob smrti voditelja UNITA Jonasa Savimbija.

Usposobljenost za združeno bojevanje rodov, torej kombinacija ognja in manevra ob neposredni podpori iz zraka, je proti slabo usposobljenemu nasprotniku omogočila uporabo doktrine manevrskega bojevanja, pri čemer

pa cilji niso bili poveljniška mesta in centri zvez, kot na primer pri »blitzkriegu«, temveč enote in infrastruktura. Sposobnost učinkovite uporabe relativno sodobne opreme je povzročila šok pri enotah upornikov in jih na neki način paralizirala. Vse naslednje akcije so bile zaradi strahospoštovanja pred podjetjem EO lažje. Ker je bila pogodba temelj, ki je omogočal svobodo delovanja, je seveda na strateški ravni potekala politična bitka, kako prekiniti pogodbo in zagotoviti odhod podjetja EO iz države, kar bi ponovno vzpostavilo psihološko ravnotežje, ki bi mu sledila tudi ravnotežje na terenu.

Doktrina uporabe enote ob odlični obveščevalni podpori in uporabi združenih rodov v teh krajih ni bila videna nikoli prej oziroma je bila redko videna. Pomemben dejavnik je bila tudi sposobnost premika podjetja EO na bojno območje v zelo kratkem času, to je v štirinajstih dneh, bitko pa so izvedli v naslednjih desetih dneh. Zmogljivost načrtovanja in izvedbe ofenzivnih operacij podjetja EO je bila ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja na bojišču. Sposobno načrtovanja, izvajanja in priprav za izvedbo ofenzivnih operacij ima samo manjše število državnih oboroženih sil, državne oborožene sile, primerljive velikosti podjetju EO in sposobne aplikacije ofenzivne doktrine, pa bi težko našli. To znanje je redko tudi med vojskami držav članic Nata. Pomemben del je namreč vojaška tradicija, preizkušena v konfliktech v daljšem časovnem obdobju. Podjetje je bilo sposobno načrtovati in izvajati tudi ofenzivne in defenzivne informacijske operacije na strateškem nivoju, za kar lahko trdim, da je prav tako redka lastnost, tudi sodobnih državnih oboroženih sil.

Na kakšen način je EO integriral dosežke vojaške znanosti in tehnologije oborožitvenih sistemov, prikažem skozi analizo načina delovanja enot na bojišču. Središče napada »doktrine« manevrskega bojevanja je v tem, da je operacija neposredno usmerjena v nasprotnikovega privlačneža oziroma eno izmed referenčnih točk, ki je včasih funkcija vodenja in poveljevanja, včasih vojaška moč, včasih pa sredstvo za financiranje vojne. Privlačnež se skozi dinamiko operacije seveda spreminja. Operativno je bil usmerjen na preboj frontne črte nasprotnika in kar se hiter prodor v njegovo zaledje. Letalske enote so se koncentrirale na uničevanje pomembnih odpornih točk in

transportnih vozlišč v globini sovražnika. Ta kombinacija je povzročila zmešnjavo in kolaps bojne organizacije nasprotnika, in to brez potrebe po njegovem uničenju ali popolnem porazu. Napadalne sile so bile organizirane na način, da so učinkovito delovale v hitro spreminjajočem se okolju. Pristojnost odločanja je bila decentralizirana na poveljnike prvih bojnih ešalonov, ki so imeli odličen sistem zvez in izvidniške organe. V razmerah nasprotnikovega nedelujočega komunikacijskega sistema in odlično delujočega lastnega komunikacijskega sistema se v dinamični situaciji še poveča vojaška premoč napadalca. Lahko trdim, da je EO inovativno uporabil manevrsko vojskovanje v tako imenovanih novih vojnah.

EO je ustvaril klimo za mir in stabilnost tujih vlaganj ter za vtis, da deluje le za mednarodno priznane vlade. Te kriterije so izpolnjevale prozahodne in ne nujno tudi demokratične vlade (Shearer 1998, 40). EO je imel, zlasti zaposleni, dolgoletne izkušnje s spopadi nizke intenzivnosti. Vedeli so, da je koncept frontne črte v takšnih spopadih zastarel in presežen, zato so želeli nasprotnika vseskozi držati zunaj ravnotežja. Njihov zaščitni znak so postali nenadni prodori s helikopterji globoko v sovražnikovo zaledje, in to ob podpori jurišnih letal. Bili so inovativni in so se hitro prilagajali spremembam na bojišču. Nove zmogljivosti, ki jih je prineslo podjetje EO, prikažem skozi analizo vrednostne verige oziroma procesa bojevanja, ki je bil pred prihodom podjetja EO v podjetjih SLA in ANA popolnoma odsoten.

Tabela 4.6: Proces izvedbe bojevanja in vloge podjetja EO in ANA/SLA.

	Proces izvedbe	Organizacija
1. korak	Išči	EO
2. korak	Najdi	EO
3. korak	Uniči	EO
4. korak	Izkoristi	EO
5. korak	Zadrži	ANA/SLA

Iz tabele 4.6. je razvidno, da je EO izvedel prve štiri korake izvajalskega procesa. S tem je tudi nadziral ritem in takt bojevanja, paraliziral nasprotnika, ki je na ta način zamujal z odločitvami, doživljal poraze na bojišču in se ni

uspeh konsolidirati do naslednje akcije podjetja EO skupaj z državnimi oboroženimi silami.

Spopadi nizke intenzivnosti se le redko končajo z mirovnim sporazumom, temveč skoraj vedno z zmago ene ali druge strani. Torej so bile razmere gotovo v korist podjetja EO in so mirovne sile imele veliko verjetnost, da ne bodo uspešne. Torej je v asimetričnem oboroženem spopadu nizke intenzivnosti privatno vojaško podjetje v vlogi združenega poveljstva za operacije v kombinirani in združeni kampanji pozitivno vplivalo na usklajenost velike strategije z vojaško doktrino. Brez podjetja EO bi bilo praktično nemogoče doseči mir in izpeljati volitve v Angoli.

EO je bilo podjetje, sposobno izvajati dve kopenski operaciji na dveh različnih vojskovališčih sočasno, torej dve manjši združeni operaciji. To je spoštovanja vredna zmogljivost, tudi v primerjavi s sposobnostmi zveze Nato. Na kakšen način je skupina SRC, v katero je bilo vključeno EO kot vojaško podjetje, združevala vojaško dejavnost z uporabo drugih vrst podjetniške moči oziroma varnostno, ekonomsko in informacijsko močjo. V nadaljevanju navajam poslanstvo podjetja (Barlow 2010, 538), ki prikaže ključne dejavnosti podjetja:<sup>38</sup>

1. visoko profesionalne in zaupne svetovalne storitve legitimnim vladam,
2. vojaško strateško in taktično svetovanje,
3. najbolj profesionalni paketi urjenja, dostopni oboroženim silam, z naslednjih področij:
  - kopensko vojskovanje,
  - zračno vojskovanje,
  - mornariško vojskovanje,
  - mirovne operacije,
  - svetovanje oboroženim silam za nakup oborožitve,
  - paravojaško svetovanje,

---

<sup>38</sup> Če pogledamo poslanstva današnjih privatnih vojaških podjetij, nikjer ni natančno navedeno, katere storitve nudijo v okviru dejavnosti, temveč so v poslanstvu vedno splošne določbe, kot so strokovnjaki za zagotavljanje varnosti, oblikovanje varnostnih sistemov ali pa usposabljanje iz civilno-vojaških odnosov. Poslanstvo v navedenih primerih ne prikazuje dejanske dejavnosti podjetja.

- popolnoma apolitične storitve, temelječe na zaupnosti, integriteti, profesionalizmu in spoštovanju, s ciljem vzpostavitve okolja za mir in stabilnost tujih investicij.

Iz poslanstva podjetja EO je razvidna sposobnost integracije delovanja vseh vej vojaške moči v podjetju, kar običajno pripisujemo suverenim državam, in sicer prek organizacije podjetja, katerega primarno poslanstvo je bilo zagotavljanje varnosti, izvajanje informacijskih operacij, vlaganje denarnih sredstev v druge dejavnosti oziroma projekte s ciljem večanja ekonomske moči podjetja ter seveda podjetja EO kot privatnega vojaškega podjetja.

Južnoafriška republika ni imela urejenega vojaškega gospodarskega področja, torej tudi ni imela nadzora nad izvozom vojaških storitev. Država in EO sta med sabo vodila tudi informacijsko operacijo, ki je včasih vplivala tudi na dogodke na vojskovališču. Z nakupom storitev podjetja EO pa sta tako angolska kot sierraleonska vlada izboljšali funkcionalni nadzor nad lastnimi oboroženimi silami, pri čemer sta omejeno izgubili politični nadzor nad oboroženimi silami. To je razvidno zlasti iz primera državnega udara v Sierr Leone, ko je nova vojaška hunta želela preložiti izvedbo volitev, a je EO zagrozil z odhodom, tako da so bile volitve izvedene tako, kot je bilo dogovorjeno. Socialna kontrola ni bila omejena, razen da so v obeh državah večino oboroženih sil predstavljali državljani in ne EO. Raziskovalci poudarjajo problem Kamajorov, ki jih je EO usposobil in uporabil pri izvajanju operacij. Po odhodu podjetja EO pa so postali samostojna oborožena sila, ki ni ravno sodelovala z vladnimi oboroženimi silami. Nadzor nad podjetjem EO je bil bolj ali manj v rokah predsednikov obeh držav, ki sta bila tudi podpisnika pogodbe. Pogodba je bila temeljni nadzorni mehanizem. Lahko trdim, da je bila pogodba s podjetjem EO vedno predmet pogajanj po zaključku vojaških operacij med državnimi oboroženimi silami in uporniki. Uporniki so v obeh primerih dosegli prekinitev pogodbe in jo v kasnejšem obdobju izkoristili za obnovitev nasilja.



#### 4.1.6 Poslovanje

Strategija zunanjega izvajanja aktivnosti prikazana v tabeli 4.7. je bila v primeru Angole in Sierra Leone strategija za izboljšanje sposobnosti. Analiza procesov glede na ključne kompetence:

- prenos ljudi: ga ni bilo, EO je namreč zaposloval izključno svoj kader, pretežno iz ene enote SADF,
- prenos sredstev: obe vladi sta določena sredstva prenesli na EO v zameno za znanje oziroma pridobitev ključnih kompetenc za izvajanje ofenzivnih operacij,
- prenos odgovornosti: za Angolo in Sierra Leone je bila to igra na vse ali nič,
- prenos tveganja: določeno tveganje je bilo preneseno, vendar pa je tveganje za uspeh operacije ostalo v rokah obeh vlad.

Če poskušam uvrstiti sodelovanje med Angolo in Sierra Leone ter podjetjem EO skladno s klasifikacijo, uporabljeno za privatizacijo v Veliki Britaniji, bi lahko rekel, da je šlo za časa trajanja pogodbe za uspešno, vsekakor pa za učinkovito javno-zasebno partnerstvo, katerega strategija je bila: načrtuj – izgradi – upravljaj.

Tabela 4.7: Transformacija angolske in sierraleonske vojske.

Bojiščna funkcija	Angola		Sierra Leone		Poveljstvo/ Južna Afrika
	ANA	EO	SLA	EO	
Obveščevalna	X	Da	X	Da	Da
Logistična	Da	Da	Da	Da	Da
Manever	X	Da	X	Da	X
Ognjena podpora	X	Da	X	Da	X
Poveljevanje in kontrola	Da	Da	X	Da	Da
Preživetje	Da	Da	Da	Da	X
Zračna obramba	X	Da	X	Da	X

Pri sklepanju pogodb s podjetjem EO je bila očitna odsotnost javnega razpisa, torej je šlo za nekonkurenčno oddajanje pogodbe, vendar pa je bil trg privatnih vojaških podjetij zelo omejen. Če upoštevamo še potrebne ključne kompetence za izvedbo poslanstva, kaj hitro pridemo do enega izvajalca, torej podjetja EO. Pogodba je v vojaškem smislu relativno natančno oziroma podrobno določala poslanstvo podjetja EO ter obveznosti ene in druge strani. Za sklenitev pogodbe s podjetjem EO so tako prevladovali razvojni razlogi, torej bistveno izboljšanje uspešnosti angolske in sierraleonske vojske, ter pridobitev sposobnosti za izvajanje ofenzivnih akcij. Finančni in stroškovni razlogi so bili za sklepanje pogodbe manj pomembni.

Podjetje je zaposlovalo na južnoafriškem trgu delovne sile, kjer je veliko število vojakov, obveščevalcev in policistov ostalo brez dela. V Južnoafriški republiki namreč ni bila izvedena privatizacija vojaške dejavnosti, kot jo poznamo na Zahodu. Južnoafriška vlada ni imela nobenega programa privatizacije oziroma uvedbe trga na področju vojaških storitev. Ponudba na širšem trgu in višek delovne sile sta pripeljala do tega, da so zaposleni lahko privatizirali socialni kapital in znanje, pridobljeno v oboroženih silah Južne Afrike, ter ga potem komercialno tržili. Po drugi strani pa je Južnoafriška vlada imela tudi nekaj sreče, ker so se usposobljeni vojaki ukvarjali z vojaško dejavnostjo izven Južnoafriške republike ter niso brezposelni in brez perspektive sedeli doma ter iskali druge oblike zaposlitve v vojaški dejavnosti Južnoafriške republike, kar bi brez dvoma lahko vplivalo na proces ukinitve apartheida.<sup>39</sup>

EO je posloval kljub temu, da ni imel tako politične kot finančne podpore s strani domače vlade, kar so druga proučevana podjetja imela oziroma imajo. Tudi ne drži v različnih virih navedena trditev, da EO ni dobil licence skladno z novo sprejeto zakonodajo v Južnoafriške republike, temveč je prenehal poslovati. Uspeh na vojskovališču je bil nedvoumno povezan s poslovnim uspehom. Brez financiranja s strani države, v kateri je podjetje registrirano, v

---

<sup>39</sup>V Iraku so ZDA po zmagi v drugi zalivski vojni enostavno ukinile Sadamove oborožene sile, zaradi česar se je na trgu pojavilo veliko število usposobljene brezperspektive in delovne sile, ki je bila lahko tarča manipulacij in se je vključevala v upor proti ameriškim silam v Iraku. Temu se je Južnoafriška republika izognila.

obliki večletnih pogodb in s tem vzdrževanja trga vojaških storitev je samo uspeh na vojskovališču, torej dobro ime, tisti, ki lahko prinese dolgoročen uspeh. Podjetje ni kršilo mednarodnega vojnega prava, temveč je opravljalo svoje poslanstvo za legalno izvoljene vlade – registrirano je bilo za opravljanje dejavnosti in je plačevalo davke. Lahko torej trdim, da je bilo poslovanje zakonito. Prav tako ni bil publiciran noben primer ugotavljanja poveljniške ali kazenske odgovornosti za eventualne zločine, storjene v času bojevanja. Ker je vrzel med zakonodajo in moralo zelo trhla, lahko trdim, da so način bojevanja podjetja EO opisovali različni avtorji, vendar v virih ni zaslediti, da so prekomerno uporabljali silo oziroma da so jo uporabljali brez razloga. Posebej zanimiv je primer v Sierr Leone, kjer je v času trajanja pogodbe prišlo celo do menjave oblasti, in to dvakrat. Enkrat z državnim udarom, drugič pa s predajo oblasti po izvedenih volitvah. EO se v politične zadeve države ni vtikal oziroma je tudi ni zlorabil. Z vojaško močjo in reputacijo o sposobnostih bojevanja bi kaj lahko prevzeli oblast tudi v državi. Tveganje v outsourcingu samo po sebi ni negativno, temveč ga takšnega naredi vsebina. Ashley (2008, 33) tveganja razdeli na operativno, finančno in menedžerski. Za EO ga ocenjujem tako:

- operativno v smislu izvajanja procesa načrtovanja in izvajanja bojevanja v okviru pogodbe na pravilen način, z ustrezno kakovostjo, hitrostjo in učinkovitostjo. V primeru podjetja EO je bilo to tveganje tako v Angoli kot v Sierr Leone preneseno na EO;
- tveganje financiranja obeh projektov je bilo razdeljeno in v določeni meri vezano oziroma odvisno od uspešnosti vojaških operacij (kakovost ravni storitve). Multinacionalka Branch Heritage je prevzela tekoče financiranje delovanja podjetja EO pri izvajanju vojaških operacij v zameno za dolgoročno koncesijo za pridobivanje diamantov;
- menedžersko tveganje, torej imeti prave ljudi na prvem mestu za nadzor procesa načrtovanja in bojevanja v okviru obeh pogodb ter samega osebja na terenu, kar vključuje tudi nadzor finančnega in operativnega tveganja, je bilo preneseno na vse pogodbene partnerje. Za plačilo vodilnih so bili uporabljeni različni deleži v lastniški strukturi podjetij skupine SRC.

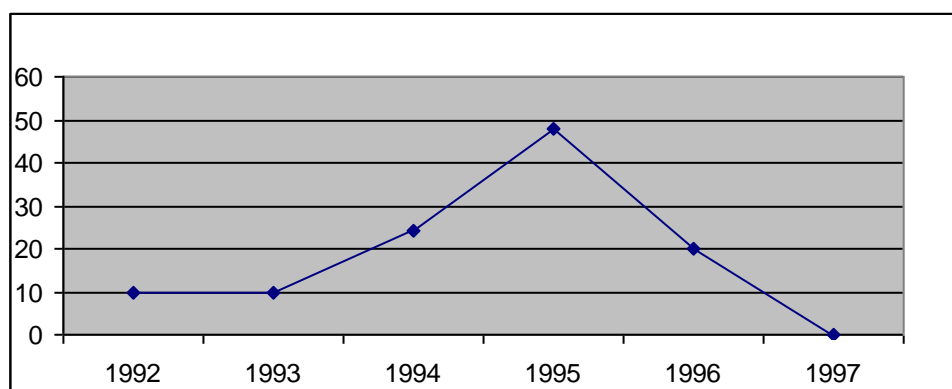
Izvedljivostni študiji za obe vojaški operaciji sta bili izvedeni praktično kot prva faza načrtovanja vojaške operacije, kar je zanimiv primer uvajanja javno-zasebnega partnerstva v izvedbo. Transakcijske stroške so krile vse pogodbene strani, in sicer SLA in ANA v okviru državnih proračunov, EO pa jih je v okviru krovne pogodbe prenesel na državi naročnici. Pri tem je v vlogi finančne institucije za financiranje vojaške operacije sodelovala multinacionalka Branch Heritage. Nabavni stroški sredstev so bili razdeljeni med pogodbene partnerje glede na dostopnost opreme in sposobnost v kratkem času kupiti specializirano opremo. Stroški vpeljave opreme in nove doktrine bojevanja so bili sestavni del pogodbenih stroškov. Nadzor transakcijskih stroškov je bil v rokah vodstev SLA-ja, ANA-ja oziroma v nekaterih primerih tudi vlad obeh držav in mednarodnih organizacij, ki so zagotavljale sredstva za financiranje državnih proračunov in seveda tudi podjetja EO. Ta je moral cene večkrat prilagajati plačilnim zmožnostim naročnika.

Zadržani stroški v obliki stroškov zavarovanja in stroškov žrtev so bili minimalni in so pri zavarovanju vključevali spremembo načina poslovanja oziroma financiranja poslovanja, ki je bilo zaradi varnostnih razlogov preneseno iz Južne Afrike. Plačila dodatnih stroškov v primeru žrtev ni bilo, ker so se vsi sodelujoči zavedali, da dobro plačilo za opravljeno delo vključuje tudi premijo za primer smrti oziroma invalidnosti. Statistika smrti (Barlow 2010, 533) za EO v Angoli pove, da je v obdobju od leta 1993 do januarja 1996 umrlo sedemnajst pripadnikov podjetja EO. V Sierr Leone pa je v obdobju od leta 1995 do leta 1997 umrlo šest pripadnikov istega podjetja. Če vzamem razmerje med mrtvimi in ranjenimi 1 : 4, potem lahko sklepam, da je bilo v bojih poškodovanih okrog sto pripadnikov EO-ja.

Neposredni stroški pogodbe (angl. Total Contract Value) so vključevali finančni del prikazan na sliki 4.5 in stroške posojanja oziroma prenosa določenega dela opreme in oborožitve skupaj s potrebno infrastrukturo, kjer se je izvajalo usposabljanje oziroma kjer so bile nameščene enote podjetja EO. Neposredni stroški upravljanja so vključevali tako delovanje poveljstva v Južni Afriki kot tudi koordinacije aktivnosti v Angoli in Sierr Leone. Stroškov

prenosa sredstev ni bilo, ker sta obe vladi naročnici storitev zagotovili sredstva in infrastrukturo za delo podjetja EO, razen seveda bolj sofisticiranih sredstev, kot so letala, medicinska oprema ter oprema za izvidovanje in elektronsko bojevanje. Stroški zunanje pomoči (svetovalcev) so obsegali pomoč multinacionalke Branch Heritage, ki je bila zadolžena za finančno konstrukcijo operacije, torej za zagotovitev sredstev, ki jih je kasneje dobila nazaj z izkoriščanjem diamantnih rudnikov. Posredni transakcijski stroški v obliki pridobitve zaupanja oziroma dobrega imena podjetja EO, izboljšane motivacije zaposlenih in na drugi strani izguba naročnikov v Južni Afriki zaradi političnih pritiskov južnoafriške vlade niso bili vključeni v cene pri pripravi pogodbe.

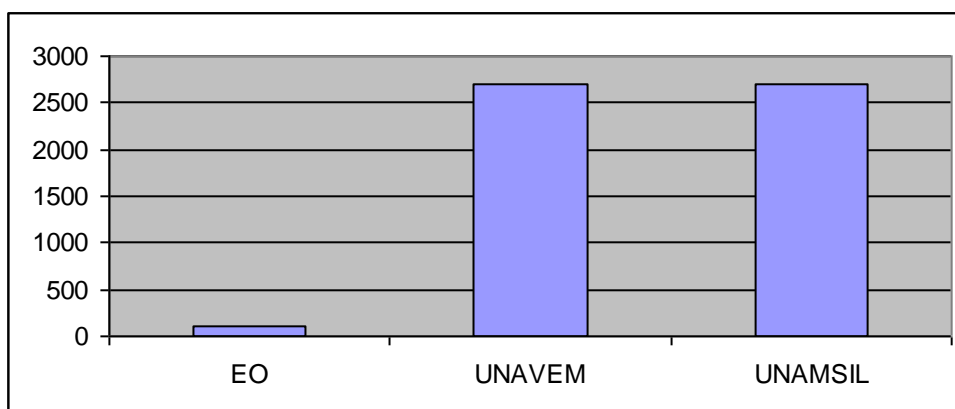
Slika 4.5: Prihodki podjetja EO iz operacij v Angoli in Sierr Leone v obdobju 1993–1997 v milijonih dolarjev.



Lahko potrdim, da je v proučevanih primerih EO deloval v tržni niši, to je svetovanje in izvajanje preusposobitve in preoblikovanja državnih oboroženih sil, načrtovanju operacij kopenskih sil, usposabljanju za izvedbo vojaške operacije. Izvedba ni bila prepuščena samo državnim oboroženim silam, temveč je bila vseskozi koordinirana in izvajana s podjetjem EO. Zanimiv je tudi podatek o plačah vojakov podjetja EO (Singer 2003; Uessler 2006), ki so zaslužili 3.500 ameriških dolarjev mesečno, piloti helikopterjev in letal pa 7.000. EO je prihranke dosegel z izvajanjem operativnih procesov ter bistveno drugačnega oblikovanja organizacije, kot pa je prisotno v državno sponzoriranih oboroženih silah. Zlasti je bilo pomembno ustrezno načrtovanje, ki je omogočilo uporabo oborožitvenih sistemov in tehnične opreme učinkoviteje in uspešneje usposobljenim pripadnikom podjetja EO. Ekonomija

obsega oziroma preveč enot, torej prevelika vojaška moč oziroma potencial, je v konfliktih nizke intenzivnosti lahko kontraproduktivna, zato je najustreznejši koncept ravno prav, ki omogoča doseganje ciljev in zmanjšuje možnost prekomerne uporabe sile.

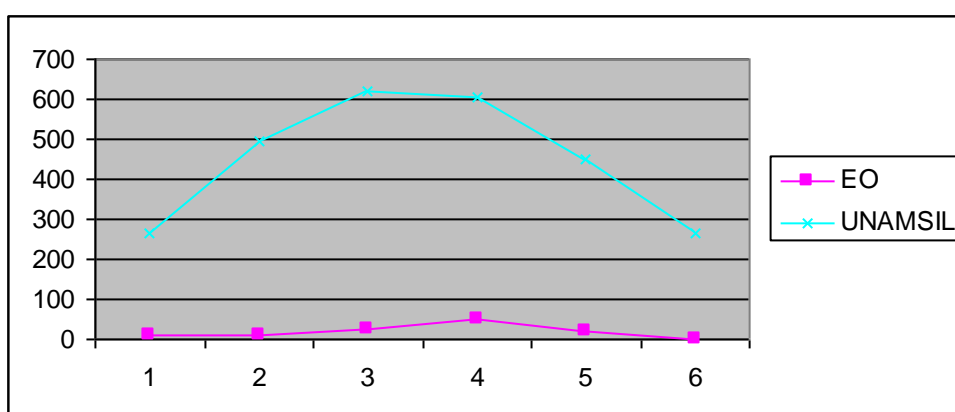
Slika 4.6: Histogram za skupne stroške podjetja EO iz pogodb v Angoli in Sierra Leone ter operacij OZN-a.



Vir: Barlow (2010, 540–545)

Na histogramu na sliki 4.6. je prikazana razlika v skupnih stroških poslovanja podjetja EO in dveh mirovnih misij OZN-a za obdobje petih let. Za misije, ki so trajale več kot pet let, je prikazana vrednost za pet izbranih let.

Slika 4.7: Stroški v milijonih ameriških dolarjev za EO in operacijo OZN-a UNAMSIL.



Vir: Barlow (2010, 540–545)

Na sliki 4.7. je prikazana poraba v milijonih ameriških dolarjev po letih, koledarsko sicer različno, vendar za čas izvajanja vojaške operacije podjetja EO in mirovne misije OZN-a UNAMSIL, za katero so na razpolago podatki OZN-a.

EO je bil »via facti« v težko predvidljivih razmerah asimetričnih oboroženih spopadov nizke intenzivnosti na področju Afrike veliko uspešnejši ter manj tvegana in gospodarnejša alternativa v primerjavi s posredovanji mednarodne skupnosti.

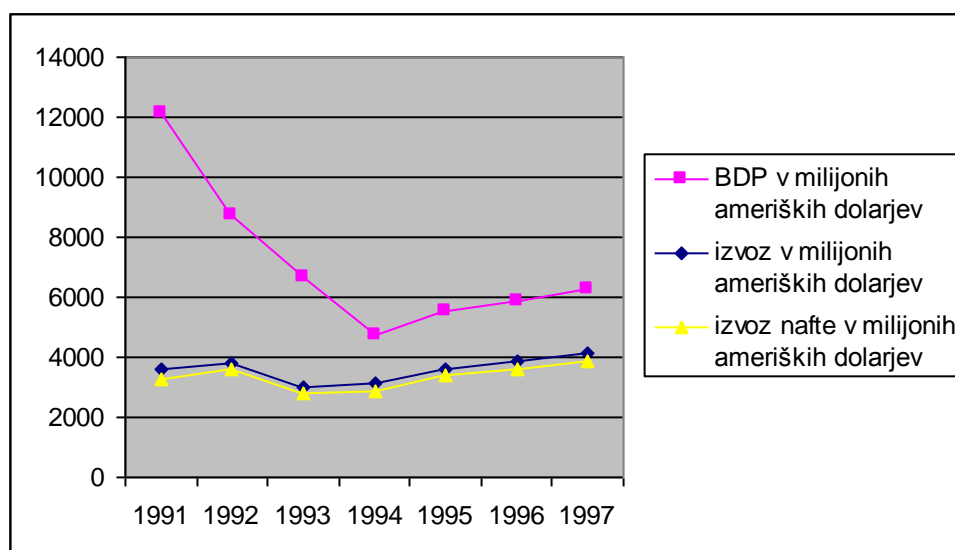
Po operacijah, opisanih v doktorski disertaciji, je EO pripravil še nekaj predračunov za izvedbo operacij, kot je mirovna operacija v Ruandi, in izvedel še nekaj odmevnih akcij, kot je reševanje talcev na Filipinih. Podjetje je nadaljevalo dejavnosti vse do konca decembra 1998. 30 aprila 1997 je bil v Južnoafriški republiki sprejet zakon, ki je urejal vojaško pomoč tujim vojskam, katerega namen naj bi bil (Barlow 2010, 481) preprečiti delovanje podjetja EO. EO je sodeloval pri nastajanju dokumenta in je tudi zaprosil za izdajo dovoljenja, ki ga je nova zakonodaja zahtevala. 27. junija istega leta je Barlow zapustil podjetje in svoje lastniške deleže prepustil drugim obstoječim lastnikom podjetja. EO pa je prenehal poslovati 31. decembra 1998.

#### **4.1.7 Pojasnjevanje s teorijo kaosa**

Prehod oziroma sprememba v dinamiki Angole in Sierre Leone kot sistema je bil povzročen z novim privlačnežem, to je podjetjem EO. Tudi pred podjetjem EO so se pojavljali različni privlačneži v obliki Gurka Security Company ali pa mirovnih sil OZN-a, vendar nihče ni uspel daljši čas zadržati sistema, torej Angole, v stanju miru. Prehod v dinamiki sistema iz državljanske vojne v mir ter zopet nazaj v državljansko vojno gre z roko v roki s spremembo v stabilnosti sistema. Angola je imela tako stabilno stanje, sicer pred letom 2002 krajše obdobje v prisotnosti podjetja EO v državi, kot tudi nestabilno stanje oziroma vedenje sistema v obliki državljanske vojne. Kaotični sistem je bil omejen na Angolo, Sierro Leone in Južno Afriko, vplivi drugih držav na stanje sistema, torej stabilno ali nestabilno, pa so bili v obravnavanem obdobju

angažiranja podjetja EO zanemarljivi. S teorijo kaosa lahko pojasnim, da je bil sistem, torej Angola ali Sierra Leone, še vedno pod vplivom privlačnežev, kot so UNITA, MPLA ali RUF in v obravnavanem obdobju tudi EO. Podjetje EO je privlačilo sistem v stabilno stanje, torej bi lahko bila spremenljiva dinamika končana. Sistem Angole ali Sierre Leone je bil neperiodičen, ker se je v okviru stanja sistema, to je državljanske vojne, prednost določen čas nahajala pri enem privlačnežu, drugo obdobje pa spet pri drugem. Občutljivost na male ali velike spremembe, kot je konec dvopolnega sistema, je povzročila samo zanemarljivo spremembo privlačnežev, ne pa tudi dinamike sistema. S prihodom podjetja EO kot privlačneža pa je bil sistem preoblikovan v krhko stabilno stanje oziroma nestabilno stanje miru. Kaotični sistem mora biti tudi spremenljivega vedenja in je v primeru Angole in Sierre Leone izhajal iz sprememb privlačnežev v sistemu, zlasti podjetja EO, in sicer od državljanske vojne do volitev novih oblasti. V Sierr Leone so bili državni udari in različni prenosi oblasti tako mirni kot tudi nasilni. Parametri za vzdrževanje napetosti v Angoli so bili prav gotovo nafta in diamanti oziroma izvoz le-teh za financiranje vojne oziroma dotok energije v sistem. V štirih letih se je v Angoli BDP prepолоvil, kar je prikazano na sliki 4.8.

Slika 4.8: BDP – vrednost izvoza in vrednost izvoza nafte za obdobje 1991–1997 za Angolo v milijonih ameriških dolarjev.



Vir: Cleary (2000,162).



Upad BDP-ja je bil rezultat prehoda nadzora nad rudniki diamantov v roke UNITA. Sprememba dinamike upada BDP-ja, kar je razvidno iz slike 4.8., je sledila prihodu in uspešnim akcijam podjetij EO in ANA.

Teorija kaosa posebej pojasnjuje spremembe v dinamiki sistema (Glenn 1995), ko mu dodamo povratno informacijo. Vpliv poročanja medijev v realnem času o dogajanju na bojiščih Angole in Sierr Leone je bil počasnejši kot proces odločanja podjetja EO in ni vplival na dogajanje na bojiščih. Skupina SRC je zato posebej načrtovala zmes strukturiranih in prostih povratnih informacij, da dogajanje v Južnoafriški republiki ni vplivalo na razmere na bojišču. V bistvu je informacijska operacija v Južnoafriški republiki stabilizirala izvajalsko sposobnost podjetja EO. Pričakovanja različnih vedenj sistema, od odpoklica zaposlenih podjetja EO z operacije do pritiskov na člane družin zaposlenih, naj bi vplivala na drugačno dinamiko podjetja EO v Angoli in Sierr Leone. Sprememba vedenja nasprotnikovega sistema ob pogostejših in ciljno usmerjenih napadih podjetja EO na bojišču je bila pričakovana. Uporniki kot sistem so ofenzivno dinamiko spremenili v defenzivno in branili dosežene rezultate.

Kako teorija kaosa pojasni delovanje privlačneža podjetja EO? Brez dvoma je bil krožni proces načrtovanja, odločanja, delovanja in ocenjevanja podjetja EO hitrejši v primerjavi tako z UNITA v Angoli kot z RUF-om v Sierr Leone. To je pri obeh nasprotnikih povzročilo nekakšno paralizo sistema, ki je rezultat strahospoštovanja do rezultatov podjetja EO na bojišču. V obravnavanem primeru šok in strah nista bila dosežena z aplikacijo masovne vojaške sile – tako številnih vojakov kot ognjene podpore na zemlji in iz zraka. EO ni napadal masovno na široki fronti. Nasprotnik je bil napaden tam, kjer se je vedelo, da bo prodor najlažji, napad pa koncentriran. Zahteval je najmanj zelo usposobljeno moštvo ter odlično izvedbo in zelo nekompetentnega nasprotnika, ki sta ga kmalu zajela panika in strah in je bil paraliziran na bojišču.

Podjetje je bilo vključeno v holding podjetij, ki je razširil poslovanje ne samo v Afriki, temveč tudi globalno. Geografske lokacije, kjer je podjetje delovalo, so

bile izbrane in niso bile naključne kot tudi ne linearno določene. Angola, Sierra Leone, Velika Britanija, Južna Afrika in Filipini so bili v povezavi z različnimi podjetji v skupini, vse skupaj pa je bilo povezano v kompleksen sistem oziroma strukturo, nekakšno prosto arhitekturno obliko. Sedež podjetja v Južni Afriki in podjetje z enakim imenom v Veliki Britaniji sta tvorila neke vrste komunikacijsko strukturo. Težko si predstavljam, da bi država gradila obrambni sistem tako, kot je Barlow gradil skupino SRC in kot del tega EO. Ni namreč sledil nekemu vnaprej določenemu načrtu. Vedenje podjetja pa potrjuje, da red izhaja iz kaosa. Ni bilo mogoče predvideti natančne velikosti posameznih podjetij v skupini, vendar so morala biti prilagojena okolju, v katerem so delovala, in posledično tudi podjetjem v skupini na način, da je bilo poslovanje obvladljivo. Sama gradnja skupine SRC je potekala s splošnim namenom in usmeritvijo, vendar brez natančno določenega končnega stanja. Torej ni bilo nekega strateškega načrta, kot smo ga navajeni v obrambnih strukturah nacionalnih držav, temveč je Barlow izkoriščal priložnosti, ki so nastajale ob gradnji poslovnega imperija. Barlow ni implementiral nekega srednjeročnega oziroma dolgoročnega načrta in z njimi tudi ni bil omejen. Usmerjen je bil v to, da je želel zase in za svoje sodelavce iz privatizacije vojaške dejavnosti zaslužiti največ, kar je bilo v danih razmerah možno in kar mu je sprememba političnega sistema v Južnoafriški republiki vzela oziroma tudi omogočila.

#### **4.2 Podjetje Blackwater v Iraku**

Blackwater USA je bil ustanovljen leta 1997 v Severni Karolini v ZDA kot podjetje za izvajanje storitev usposabljanja vojaškega osebja in drugih organizacij, ki so delovale na vojaško-varnostnem področju. Ustanovil ga je Erik Prince (Scahill 2008, 91), bivši pripadnik elitne enote mornarice ZDA. Kapital, potreben za ustanovitev podjetja, je Prince dobil s prodajo več milijonov dolarjev vrednega družinskega podjetja nekaj let po očetovi smrti. Očetova smrt je bila v povezavi z vodenjem družinskega podjetja tudi razlog, da je Prince zapustil mornarico ZDA. Na spletni strani podjetja Blackwater je bilo navedeno, da je ustanovitelj podjetje ustanovil v veri, da tako vojaško kot drugo varnostno osebje potrebuje dodatne zmogljivosti za usposabljanje za

zagotavljanje varnosti ZDA. Poslanstvo podjetja, kot ga navaja Scahill (2007, 36), je bilo: »Mi nismo privatno varnostno podjetje. Mi smo ključni dobavitelj rešitev za vojskovanje četrte generacije.« Poslanstvo podjetja, navedeno na spletni strani podjetja, pa je bilo podpora nacionalni in mednarodni varnostni politiki, ki varuje tiste, ki so brez obrambe. Trdili so, da so zavezani zagotavljanju etičnih, učinkovitih in uspešnih ključnih rešitev, ki pozitivno vplivajo na življenja ujetih v težkih razmerah.

Na začetku delovanja podjetja Blackwater USA, LLC (Singer 2003) je bila temeljna dejavnost usposabljanje zaposlenih v različnih varnostnih strukturah, pri čemer so si usposabljanje plačevali udeleženci sami. Podjetje je dobilo prvo pogodbo z vlado po samomorilskem napadu na rušilec USS Cole na Jemenski obali v oktobru 2000. Skladno s pogodbo je podjetje usposobilo več kot 100.000 mornarjev s področja zaščite sil. Za ta namen je kupilo 28 kvadratnih kilometrov veliko zemljišče, na katerem je uredilo vadišče skupaj z izgradnjo ustrezne vadbene infrastrukture. Center za usposabljanje je bil skupaj z namestitvenimi zmogljivostmi odprt maja 1998, potrebna investicija pa je bila 6,5 milijona ameriških dolarjev.

Ustanovitev in razvoj največjega privatnega vojaškega podjetja po prenehanju delovanja podjetja EO v Južnoafriški republiki sta bila tlakovana z izkušnjami ustanovitelja Princa z vojaškega področja, in sicer kot pripadnika posebne enote mornarice ZDA, ter z ustrezno velikim kapitalskim vložkom samega lastnika. Sprejetih je bilo nekaj dobrih odločitev, med prvimi tudi odločitev o gradnji vojaškega vadišča v Severni Karolini, ki je bila izbrana zaradi bližine Fort Bragga – vojašnice kopenske vojske, vojašnice Lejeune, v kateri so nameščeni marinci, in mornariške baze v Norfolku. V tem primeru gre za relativno veliko koncentracijo vojaškega osebja kot ciljnega trga na začetku delovanja podjetja.

Kritični trenutek za podjetje je bil napad na dvojčka WTC v New Yorku 11. septembra 2001. To je namreč pomenilo velik porast v potrebah po vojaškem usposabljanju. Širitev dejavnosti podjetja (Simons 2009, 123) je potekala tako v smeri pridobivanja novih pogodb kot širitve dejavnosti na druga področja.

Podjetje Blackwater Security Consulting (BSC) je bilo ustanovljeno leta 2002. Prva naloga podjetja (Singer 2003) je bila zagotoviti dvajset varnostnikov z dovoljenji za dostop do tajnih podatkov stopnje strogo zaupno za varovanje zgradbe enote centralne obveščevalne agencije (angl. Central Intelligence Agency – CIA), ki se je ukvarjala z lovom na Osamo bin Ladna. Blackwater je bilo tudi eno izmed prvih podjetij, najetih po invaziji ZDA na Afganistan in Irak, z nalogo varovanja upravnih zgradb in uradnikov začasne oblasti, usposabljanja iraške vojske in policije ter zagotavljanja druge podpore koalicijskim silam.

Aviation Worldwide Services (AWS) je bilo podjetje, ustanovljeno s strani Richarda Pere in Tima Childreya v Melbournu na Floridi (ZDA). V lasti je imelo in tudi upravljalo tri podružnice: STI Aviation, Inc. Air Quest, Inc. in Presidential Airways, Inc. V aprilu 2003 je podjetje kupil Blackwater USA. Presidential Airways (PAW) je bilo skladno z dovoljenjem zveznih letalskih oblasti podjetje za čarterski prevoz tovora in potnikov. Imelo je varnostno dovoljenje, izdano s strani ministrstva za obrambo ZDA, upravljalo pa je več kot dvajset plovil, od boeingov 767 do helikopterjev MD.530, ki so se uporabljali v Iraku. Septembra 2007 je podjetje dobilo pogodbo z ameriškim obrambnim ministrstvom za opravljanje prevozov med Afganistanom<sup>40</sup>, Kirgizistanom, Pakistanom in Uzbekistanom.

#### **4.2.1 Protiuporniška operacija ZDA v Iraku**

Zaloge nafte na Bližnjem vzhodu, predvsem pa prost dostop do njih, so bile neke vrste nacionalni interes ZDA, oblikovan po prihodu Busha mlajšega na oblast. Z invazijo na Irak leta 2003, brez resolucije Varnostnega sveta OZN, ki bi podprla takšno intervencijo, so ZDA zamenjale režim Sadama Huseina z okupacijsko oblastjo. Vodja okupacijske oblasti, ki ga je imenoval ameriški predsednik, je postal ambasador Paul Bremer.

---

<sup>40</sup>Eno izmed letal je strmoglavilo v Afganistanu na pogodbenem letu iz Bagrama v Farah, pri čemer so umrli trije vojaki in trije člani posadke.

Podjetje Blackwater Worldwide je igralo pomembno vlogo (Singer 2003) v drugi fazi iraške vojne, torej protiporniški operaciji po okupaciji Iraka, kot pogodbenik zunanjega ministrstva ZDA. V letu 2003 je brez razpisa pridobilo svojo prvo pogodbo v Iraku v vrednosti 27,7 milijona ameriških dolarjev, in sicer za varovanje vodje začasne koalicijske vlade Paula Bremerja. Do konca leta 2004 je podjetje prejelo več kot 320 milijonov ameriških dolarjev od milijarde vrednega proračuna zunanjega ministrstva ZDA za zaščito osebja po svetu, zlasti lastnega diplomatskega in tudi določenega diplomatskega osebja tujih držav v delih sveta, kjer se odvijajo konflikti.

Vodja Bremerjevega varovanja (Scahill 2008, 133) je postal Frank Galaghar, ki je bil v devetdesetih letih vodja varovanja Henryja Kissingerja, za katerega je delal tudi Bremer. Blackwater je oblikoval inovativen način varovanja oseb, ki je zagotavljal varnost ambasadorju Bremerju ter je vključeval šestintrideset strokovnjakov za varovanje in tri helikopterje s posadko za potovanja po državi. Sočasno je ustanovil tudi podjetje Blackwater Security Consulting LLC, ki se je specializiralo za zagotavljanje varovanja oseb. Podjetje pa ni varovalo samo Bremerja, temveč tudi druge državnike, kot sta Colin Powell in Tony Blair, na obiskih v Iraku. Vse osebje za izvajanje zasebnega varovanja podjetja Blackwater je bilo usposobljeno skladno s pogodbo. Oseba se mora udeležiti 160-urnega tečaja, ki ga izvajajo inštruktorji, ki so bili pred tem na operaciji. Urjenje obsega operacije teroristov, organizacijo in izvajanje varovanja, taktike in tehnike ter standardne operativne postopke, usposabljanje iz vožnje in komuniciranje prek sredstev zvez.

Blackwater je osebje najemal glede na potrebe ali iz bivših ali aktivnih pripadnikov posebnih enot in specialnih agentov. Za vodstvene položaje je običajno novačil vodilne v državnih agencijah, ki so opravljali podobno delo za državo, kot naj bi ga za podjetje. Poleg tega so najemali osebje tudi iz drugih držav, po izjavah visokih predstavnikov podjetja iz Bosne in Hercegovine (BiH), Filipinov in Čila, in sicer za naloge, kot je varovanje letališč ali Paula Bremerja.

Skupno število oboroženih pogodbenikov, kot je na primer Blackwater, delujočih v Iraku, je bilo manj kot 50.000, od teh je okrog 17.000 ameriških državljanov. Največja podjetja po številu zaposlenih sredi leta 2007 so prikazana v tabeli 4.8. Skupno je delo oboroženih pogodbenikov v tem času zagotavljalo več kot 181 podjetij, večina podjetij pa sploh ni bila lastniško povezana z ZDA oziroma so bila celo ustanovljena izven ZDA. Blackwater je ena izmed redkih izjem ameriškega pogodbenega podjetja, torej podjetja, ustanovljenega v ZDA, večino zaposlenih pa so predstavljali ameriški državljani.<sup>41</sup>

Tabela 4.8: Največja podjetja v Iraku po številu zaposlenih sredi leta 2007.

Podjetje	Število zaposlenih
Kulak	30.300
Brown and Root	15.300
Prime Projects International	10.500
L-3 Communications	6.200

Vir: Galup (2008, 55).

Pomembno za analizo je, da Blackwater ni bil med večjimi zaposlovalci oziroma da ni bil med večjimi privatnimi vojaškimi podjetji v Iraku, kar je glede na publiciteto, zaslišanja v senatu, presenetljiva ugotovitev in je eden izmed indikatorjev informacijske kampanje proti podjetju. V tabeli 4.9. so prikazana podjetja z največjim številom zaposlenega oboroženega osebja sredi leta 2007.

<sup>41</sup>To je pomemben podatek. Skrbno je treba analizirati informacijsko vojno, ki je bil deležen Blackwater, glede na to, da je bilo eno izmed redkih ameriških podjetij v coni izvajanja operacij. Pogodba zunanjega ministrstva s podjetjem je prav gotovo referenčna točka ameriških operacij v Iraku v drugem, gverilskem delu vojne. Za delovanje začasnih oblasti sta bila nujna njihova razmeščenost po Iraku ter gibanje uradnikov in zaposlenih na zunanjem ministrstvu po Iraku. Če bi bilo gibanje onemogočeno, posledično začasna okupacijska uprava ne bi delovala in na strateški ravni bi se pojavilo vprašanje o uspešnosti vojne v Iraku. Ključna pri tem je bila varnost Bremerja. Če vemo, da je bila za umor Bremerja s strani Al Kaide razpisana nagrada, podobno kot tudi za vsakega oboroženega varnostnika Blackwaterja, lahko zaključimo, da je potekala strateška operacija, to je onemogočiti delovanje začasne okupacijske oblasti. Vojna se je za kratek čas celo preselila v ameriški kongres, vendar so Američani uspeli zaščititi podjetje in njegov način delovanja ter posledično varnost ključnih elementov okupacijske oblasti. Treba je vedeti, da je v gverilski vojni vsak umor politično dejanje in se lahko s pomočjo medijev ustrezno interpretira v javnosti. Podrobna analiza primera je pokazala, da je Blackwater opravil eno izmed ključnih nalog in da so bile prav gotovo nepravilnosti pri delovanju posameznikov, tako namerne kot nenamerne, seveda zaradi situacije na bojišču, vendar je treba poudariti, da se to praviloma dogaja v vseh vojnah in da državne oborožene sile niso imune na takšne pojave.

Tabela 4.9: Podjetja po številu oboroženega osebja sredi leta 2007.

Podjetje	Število zaposlenih
Erinys International	1.526
EOD Technologies	1.469
Tetra Tech Inc	913
SOC-SMG Inc	673
Blackwater	670
Triple Conopy	375

Vir: Galup (2008, 62).

Med letoma 2005 in 2007 so bili zaposleni podjetja Blackwater Security udeleženi v več kot 195 strelskih incidentih, od katerih so v 163 primerih s streljanjem začeli zaposleni podjetja. Obrazložitev Princa bi lahko imela kar nekaj trdih temeljev v trditvi, da so ameriški diplomati opravljali svoje delo v zelo nevarnih razmerah in da so bili posledično izpostavljeni tudi varnostniki. Njihova temeljna naloga je bila varovanje življenj varovanih oseb, zato takšen delež spopadov, začetih s strani osebja podjetja Blackwater, sploh ne preseneča. Večina teh primerov se je zgodila v situacijah, ko vozilo, ki se je bližalo kontrolni točki, ni upoštevalo navodil osebja na tej točki.

#### 4.2.2 Analiza poslanstva

Blackwater v Iraku ni deloval kot klasična vojaška enota, temveč je imel v času gverilskega vojskovanja nalogo varovati civilno okupacijsko oblast, ljudi, infrastrukturo in tudi vodjo začasne okupacijske oblasti ter ji s tem omogočati nemoteno delovanje. Podjetje je izbralo tako imenovani visok profil delovanja, proaktivni, ofenzivni način reševanja problemov na terenu, torej v času opravljanja nalog svojih aktivnosti in pripadnosti praviloma niso skrivali. Taktične postopke so prilagodili cilju, da nobena od varovanih oseb ne izgubi življenja, kar jim je tudi v popolnosti uspelo. Pri tej doktrini so seveda žrtve med civilisti in pogodbeniki, mogoča pa je tudi materialna škoda. V veliki meri lahko uspeh pripišejo dejstvu, da so vse postopke, tudi odpiranje ognja, podredili cilju varovanja varovanih oseb.

Značilni so trije stebri protiuporniške doktrine v Iraku, in sicer ekonomski, politični in varnostni. Poslanstvo podjetja Blackwater je bilo v bistvu zagotoviti delovanje začasnih okupacijskih oblasti, kar je politični steber protiuporniške operacije. Za ameriško zunanje ministrstvo so oboroženi pogodbeniki izvajali različne varnostne naloge. Za program varovanja v Iraku je zunanje ministrstvo zaposlilo petdeset posebnih agentov z diplomatskim statusom, marine v vlogi varnostnikov, približno 1.500 varnostnikov iz tretjih držav, na stotine ameriških vojakov za varovanje mednarodnih področij in regionalnih uradov zunanjega ministrstva ter okoli 1.500 visoko usposobljenih pogodbenih varnostnih specialistov.

Iraška vojska je bila ukinjena in ker nove iraške vojske ni bilo mogoče formirati čez noč, jo je morala zagotoviti okupacijska oblast. Angažiranje pogodbenikov, po mnenju nekaterih pete zvrsti oboroženih sil ZDA (Scahill 2007), je bila najbolj smiselna strategija. Kot učinkovita se je pokazala zlasti po tem, ko sta se razvila gverila in sektaško nasilje ter je bilo za zagotavljanje varnosti in obnovo Iraka potrebnega vse več osebja. Pri gverilskem vojskovanju (Kilcullen 2010) je cilj politični prevzem oblasti, zato ima vsaka poteza, vsako streljanje politične cilje, še posebej če so publicirani po svetovnih ali lokalnih medijih. Gverilsko vojskovanje poteka kot tekmovanje med dvema ali več stranmi za pobiranje davkov, delovanje sodišč, javno varnost, zagotavljanje javnih storitev, sodelovanje pri odločanju ter regulaciji socialnih in ekonomskih odnosov. Do začetka leta je imela Al Kaida v Iraku za cilj preprečiti vzpostavitev okupacijske oblasti in je z ZDA tekmovala za oblast. Strategija je bila enostavna: preprečiti uradnikom okupacijskih oblasti delovanje skozi preprečevanje gibanja po državi. Če se ne moreš iz katerega koli razloga gibati po državi, potem tudi ne moreš vzpostaviti delujoče oblasti. Torej je bila v tem obdobju pred spremembo strategije Al Kaide referenčna točka Blackwater oziroma njegovo osebje, ki je omogočalo delovanje oblasti in zagotavljalo varnost, med drugimi tudi vodji oziroma ambasadorju Bremerju. Ker strategija ni bila uspešna, je bila leta 2007 spremenjena v spodbujanje sektaškega nasilja. Takrat se je ustrezno prilagodila tudi strategija ZDA. Druga točka odločitve leta 2007 je torej pomenila spremembo strategije v protiuporniški operaciji s strani ZDA, ki se ji Blackwater ni



prilagodil in je tudi ne prepoznal. Treba je vedeti (Kilcullen 2010), da je zmaga v protiuporniški kampanji kot zdravljenje po bolezni: družba postaja močnejša, simptomi nasilja in nestabilnosti se skozi čas manjšajo, zmogljivost družbe pa se povrne, vendar pacient do dokončne ozdravitve ne sme prenehati jesti antibiotikov, vse dokler ne poje vseh tablet, ki so bile predpisane s terapijo, pa četudi se počuti zdravega. Linije protiuporniške operacije v Iraku so bile:

1. informacijska operacija,
2. varnostna operacija,
3. izgradnja varnostnih sil,
4. zagotavljanje nujnih storitev države,
5. boljše vladanje,
6. ekonomski razvoj.

Blackwater je imel eno izmed ključnih vlog pri zagotavljanju pogojev okupacijski oblasti, da je ta lahko zagotavljala nujne storitve države. Tretja odločilna točka je bila decembra 2008, ko je zunanje ministrstvo priporočilo, da podjetje Xe (novo ime za Blackwater) ne bi smelo več biti glavni pogodbeni partner za varovanje osebja in infrastrukture zunanjega ministrstva. Januarja 2009 je bilo podjetje Blackwater Worldwide obveščeno, da pogodba v Iraku ne bo podaljšana. Kakor koli, v letu 2010 je bilo podjetje s strani CIA nagrajeno<sup>42</sup> s 100 milijonov ameriških dolarjev vredno pogodbo. Ne glede na razvoj dogodkov je Xe zagovarjal svoje delo v Iraku, saj so bili takrat, ko so ZDA potrebovale pomoč, takoj pripravljeni pomagati varovati Američane v Iraku in so ponosni na rezultate opravljenih nalog. V času, ko so bili zadolženi za varovanje diplomatskega osebja, namreč nobena varovana oseba ni bila ubita, niti težje poškodovana.

#### **4.2.3 Primerjava variant delovanja**

Odgovor na vprašanje stroškov uporabe podjetja Blackwater v primerjavi z uporabo enot ameriške vojske je zanimalo tako raziskovalce kot tudi širšo

---

<sup>42</sup>Glavni del protiuporniške kampanje v Iraku je bil leta 2009 že končan in ZDA so uspele poraziti upornike, torej tudi umik podjetja Blackwater zaradi pritiskov javnosti in kongresa ni več vplival na uspešnost protigverilske operacije v Iraku. Za opravljeno poslanstvo pa ga je vlada potem nagradila z drugo pogodbo.

javnost. Podjetje je namreč vladi ZDA izstavilo račun v višini 1.222 ameriških dolarjev na zaposlenega na dan v Iraku, kar je ekvivalent 445.000 ameriškim dolarjem na leto oziroma kar šestkrat več kot stroški rednega vojaka na operaciji v Iraku. Na senatnem zaslišanju je Prince pojasnil, da metodologija izračuna stroškov za podjetje in ameriško vojsko ni enaka, ker njihova vključuje tudi stroške usposabljanja in priprav pred napotitvijo, stroški redne vojske pa so skriti v drugih proračunskih postavkah. Stroški dela podjetja Blackwater za leto dni poslovanja v Iraku so prikazani v tabeli 4.10. Da se narednik v vojski ne pojavi v Iraku neusposobljen in nepripravljen, je bilo le eno izmed pojasnil. Zaposleni v podjetju Blackwater so bili usposobljeni za izvajanje posebnih operacij in taktik po bistveno višjih standardih za usposobljenost kot vojak redne vojske.

Tabela 4.10: Stroški dela podjetja Blackwater za leto dni poslovanja v Iraku.

Pogodbenik	Ameriških dolarjev na dan na osebo	Število pogodbenikov	Skupaj v tisoč ameriških dolarjev	Delež stroškov v stroških dela podjetja Blackwater
Američan	500	670	122.275	28 %
Tujec	100	330	12.045	3 %
			134.320	31 %

Primerjava stroškov dela z upoštevanjem denarnih in nedenarnih nadomestil ter prispevkov za vojake redne vojske prikazana v tabeli 4.11. pokaže, da razlika ni šestkratna, kot je bilo mogoče prebrati v različnih virih, temveč na letni ravni na enega vojaka 30.000 ameriških dolarjev. Za dodatno plačilo zavarovalne premije s strani zunanjega ministrstva za pogodbenike je konservativna ocena 10.000 ameriških dolarjev na pripadnika na leto, kar ni vključeno v stroške pogodbe (Stiglitz in Bilmes 2008, 51), pa ne vpliva bistveno na skupno višino stroškov pogodbenikov. Žrtve med neoboroženimi pogodbeniki so v primerjavi z razmerjem kopenske vojske ZDA oziroma dolgoletnim povprečjem bistveno večje, in sicer je na enega umrlega dvanajst ranjenih.

Tabela 4.11: Primerjalna analiza stroškov dela v ameriških dolarjih pogodbenika in rednega vojaka ameriške vojske v Iraku za leto dni.

Denarna nadomestila	Podčastnik	Pogodbenik
Osnovna plača	34.000	165.000
Nadomestilo za nastanitev, dnevnice	11.000	0
Dodatki za posebne dolžnosti, podaljšanje kariere	26.000	0
Davek na dohodek	- 1.300	- 69.300
Olajšava na zvezni davek na dohodek	4.600	0
Denarna nadomestila skupaj	74.300	95.700
Nedenarna nadomestila (zdravstveno zavarovanje, nadomestila za nastanitev družine, izobraževanje)	22.800	0
Zamaknjene ugodnosti (dodatek k pokojnini, nadomestilo za veterane, zdravstveno zavarovanje za veterane)	34.600	0
Skupaj	131.700	95.700

Vir: Galup 2008; Stigliz in Bilmes 2008; Dagget 2010.

Izgube podjetja v Iraku pri izvajanju nalog zaščite sil so bile po izjavah Princa štirideset ubitih pogodbenikov in šestinsedemdeset ranjenih. Veliko več je bilo torej ranjenih, nekateri so postali tudi trajni invalidi, pri čemer je razmerje bistveno ugodnejše kot zgodovinsko povprečje: na enega mrtvega v spopadih štiri do pet ranjenih.

Med pogodbeniki (Iraq Coalition Casualty Count 2012) je največ smrtnih žrtev med državljani ZDA, in sicer 40 %, sledijo državljani Velike Britanije z 10 %, državljani Turčije in Južnoafriške republike pa presegajo 5 % žrtev med pogodbeniki. Razlogi za žrtve so po podatkih iste spletne strani v 37 % oborožen spopad ali zaseda, v 28 % improvizirana minskoeksplozivna sredstva, sledijo pa samomorilski napadi z 9 % in usmrnitev po zajetju z 12 %. Razliko do 100 % predstavljajo drugi razlogi, kot so nesreče, prijateljski ogenj in podobno. Skupno število mrtvih pogodbenih civilistov je večje od objavljenih

številke zaradi velikega števila neregistriranih konvojev in drugih aktivnosti. Podatki ameriškega ministrstva za delo kažejo 917 mrtvih do marca 2007, 1.001 je uradni podatek o mrtvih pogodbenikih, ter več kot 12.000 ranjenih v spopadih in nesrečah pri delu. V prvih treh mesecih leta 2007 je bilo 3.430 ranjenih in 146 smrtnih žrtev. V istem obdobju je bilo med pripadniki ameriške vojske 244 mrtvih. Iz tega lahko grobo ocenimo, da 20 % vseh žrtev v Iraku predstavljajo pogodbeniki. Podjetje Blackwater je bilo s slabimi 7 % žrtev med delodajalci privatnih vojaških podjetij v Iraku, kar glede na število strelskih obračunov, v katerih so bili udeleženi zaposleni, ni slab rezultat.

Treba je poudariti, da so bili zaposleni podjetja posebno zanimiva tarča za upornike, ker je bila na posameznike razpisana tudi denarna nagrada. Povprečne izgube so znašale 4 %, razmerje med mrtvimi in ranjenimi pa je bilo 1 : 2, kar glede na število pogodbenikov podjetja v primerjavi s številom ameriških vojakov odstopa od povprečij vojske ZDA. Poleg tega so običajno izgube pri nižjih enotah, zlasti če so na težišču bojnega delovanja, kar je Blackwater prav gotovo bil, bistveno večje.<sup>43</sup>

Tabela 4.12: Primerjalna analiza variant angažiranja privatnih vojaških podjetij oziroma enot redne vojske v Iraku.

Kriterij	Privatna vojaška podjetja		Redna vojska	
	vrednost	ocena	vrednost	ocena
Stroški/tisoč ameriških dolarjev na leto na tisoč vojakov	134	13	103	10
Delež outsourcinga	40 %	4	30 %	3
Žrtve/delež	20 %	2	80 %	8
Delež ranjenih	2%	2	7%	7
Skupaj		21		28

<sup>43</sup>Do septembra 2008 je po podatkih spletne strani (Iraq Index 2008) bilo v Iraku 4.283 mrtvih ameriških vojakov in 30.182 ranjenih. Povprečno število mrtvih na povprečno število ameriških vojakov na vojskovališču je torej v povprečju 3, 5 %, kar ne odstopa od dolgoletnih povprečnih vrednosti. Na vsakega mrtvega ameriškega vojaka je bilo sedem ranjenih, kar je odstopanje od dolgoletnega povprečja, ki je na enega mrtvega vojaka štirje do pet ranjenih.

Primerjava med uporabo podjetja Blackwater za varovanje osebja začasne okupacijske oblasti v Iraku ter hipotetične enote ameriške vojske enake strukture in sestave prikazana v tabeli 4.12. pokaže večjo učinkovitost privatnih vojaških podjetij v deležu ranjenih, deležu žrtev glede na vse žrtve v iraškem konfliktu in v deležu »outsourcanega« poslovanja v operacijski coni. Angažiranje privatnih vojaških podjetij je dražje za približno 35 %, in sicer pod predpostavko enake strukture ter upoštevanja nedenarnih nadomestil in prihodnjih ugodnosti pripadnikov kopenske vojske ZDA.

#### **4.2.4 Organizacija**

Funkcionalna organizacija Blackwater USA je bila podobna zahodnim vojskam. Blackwater USA je bilo holdinško podjetje z devetimi podružnicami oziroma devetimi podjetji, od katerih je bilo vsako organizirano na svojem funkcionalnem področju delovanja. Funkcionalna področja so bila od letalstva do usposabljanja, obveščevalne dejavnosti in logistike, skratka zelo podobno štabnim funkcijam zahodnih vojska. Podjetja, vključena v holding, so bila Greystone, Ltd., Raven Construction, Aviation Worldwide in Blackwater Security Consulting. Blackwater USA je bilo samo po sebi podružnica The Prince Group, krovnega podjetja Erika Princa. Osebje je bilo skrbno izbrano, praviloma izmed ameriškimi državljani, na način, da je bila zagotovljena čim večja neodvisnost poslovanja podjetja. Z zaposlovanjem tujcev se je začelo po tem, ko je podjetje začelo poslovati globalno, pri čemer je bilo tudi osebje iz tujine izbrano enako skrbno. Zaposlovanje tujcev je povzročilo določeno nelagodje, ker so podjetje začeli primerjati s plačanci. Kot je prikazano v analizi stroškov dela, so tujci pozitivno vplivali na delež sredstev, namenjenih za plače.

Na zaslišanju pred senatnim odborom je na vprašanje, koliko zaposlenih ima podjetje v Iraku, Prince odgovoril, da od 1.000 do 1.100 pogodbenikov v Iraku, 550 stalno zaposlenih v ZDA in še okrog 100 pogodbenikov na drugih lokacijah v svetu, na primer v Afganistanu. Če naredim primerjavo, podobno kot pri državnih oboroženih silah, med stalno sestavo in rezervno sestavo, v podjetju pa med stalno zaposlenimi in pogodbeniki, vidimo, da je razmerje

približno 2 : 1 v korist pogodbenikov. Če pogledamo razmerje stalna sestava : pogodbeni rezerva v Slovenski vojski je to razmerje obrnjeno, torej več je stalne sestave, in sicer 1 : 5. Če ocenim tehnologijo kot situacijsko spremenljivko podjetja Blackwater, je podjetje imelo znanje za izvajanje bojevanja v protigverilskem bojevanju zlasti v zagotavljanju tako imenovane varnosti na bojišču, v smislu varovanja konvojev, oseb in posameznih objektov. Nadzor na območju v obliki skupin za posredovanje je bil sestavni del taktike. Seveda je treba način delovanja razumeti kot sistem in ne kot varovanje posameznih točk. Struktura je bila tipično organska, odvisna tako od obsega nalog kot tudi zahtevnosti. Operacijo 1.000 mož v Iraku je administrativno urejalo 50 ljudi tako v ZDA kot občasno tudi izven ZDA. Organsko strukturo potrjuje neobičajno razmerje za vojaško oziroma vojski podobno organizacijo med vodstvenimi delavci in operativci na terenu. Seveda je bilo okolje tako v Iraku kot v ZDA nestabilno – v ZDA pod pritiski informacijsko-psihološke operacije in v Iraku z razpisanimi nagradami na mrtvega posameznika podjetja. Okolje v ZDA in Iraku pa ni bilo koncentrirano, saj je bilo večje število ponudnikov kot tudi večje število odjemalcev.

V kompleksnem okolju so na podjetje vplivali različni deli okolja, še posebej pa je bila kritična sprememba protiuporniške doktrine bojevanja ZDA leta 2007, ko je od usmerjene v nasprotnika prešla k varovanju in zaščiti civilnega prebivalstva. Ne smem zanemariti visoke stopnje turbulentnosti okolja delovanja podjetja, ki jo lahko ocenim skozi enkratnost posameznih dogodkov in slabo predvidljivost rezultatov posameznih aktivnosti. Podjetje se ni prilagajalo spremembam oziroma s številom pozicij in oddelkov oziroma z ustvarjanjem mejnih oddelkov, kot to priporočajo oziroma ugotavljajo različni avtorji, temveč s spremenjeno dinamiko poslovanja oziroma najemanjem zunanjih izvajalcev, kot je bilo to v primeru zaslišanja pred kongresno preiskovalno komisijo, ko je Blackwater najel podjetje za strateško komuniciranje.

Nestabilno okolje je povzročilo, da je podjetje imelo vsaj na začetku zelo malo organizacijskih pravil, obenem pa ni bilo potrebe po jasni hierarhiji. V spreminjajočem se, nestabilnem okolju so se pravila kršila, odločitve pa so

bile decentralizirane, za kar je bila zelo primerna organska struktura. Podjetje je z večanjem obsega poslov raslo, in to ne samo v smislu opravljanja enega poslanstva na bojišču, temveč tudi z inovativnim uvajanjem delovanja z brezpilotnimi letali. Podjetje je širilo dejavnost iz Iraka v Afganistan, pri čemer pa je moralo zaradi omejenega dostopa do kvalificirane delovne sile zaposlovati osebje tudi v drugih državah, na primer Čilu. Poleg zaposlovanja specializirane, v bojnih aktivnostih preizkušene delovne sile v drugih državah je podjetje za vodstvene dolžnosti novačilo in zaposlovalo specializirane vodstvene delavce, ki so ustrezali poslovnim načrtom. Tako so, na primer, iz CIE zaposlili vodjo protiterorističnega oddelka, ki je enako dejavnost nadaljeval tudi v podjetju. Cilj podjetja je bil postati največji zasebni ponudnik vojaških storitev. Struktura podjetja je sledila strategiji. Na začetku so ponujali samo storitev usposabljanja iz varovanja pred terorističnimi napadi, in sicer osebju ameriške mornarice, kasneje pa so to dejavnost razširili tudi na zvezno policijo (angl. Federal Bureau of Investigation – FBI) in ministrstvo za notranjo varnost (angl. Department of Homeland Security – DHS). V bistvu so torej proizvajali samo eno storitev, dohodek pa povečevali predvsem z zniževanjem stroškov in povečevanjem količine storitev ter s tem z zniževanjem fiksnih stroškov na storitev in zaposlenega. Takšni strateški usmeritvi je ustrezala poslovnofunkcijska organizacijska oblika. V drugi fazi rasti so torej pridobivali nove trge in hkrati širili ponudbo storitev. Ustrezna je poslovnofunkcijska oblika, vse bolj pa tudi projektnomatrična. Spremembe so vidne zlasti zaradi vse večjega števila trgov, kot sta Irak in Afganistan, kot tudi zaradi posredovanja doma, kot je bilo v primeru posredovanja ob odpravi posledic orkana Katrina v New Orleansu. Operativne izkušnje, pridobljene v operacijah v Iraku in Afganistanu, je vodstvo podjetja nameravalo nadgraditi s proizvodnjo specializiranih vozil.

Skupina podjetij Prince (Singer 2003) je bila sestavljena iz dveh divizij: Blackwater Worldwide in Prince Manufacturing. V okviru teh dveh divizij pa so delovala podjetja, kot je na primer Greystone Limited, ki je podjetje, registrirano na Barbadosu, katerega cilj je zaposlovanje usposobljenih pripadnikov posebnih enot iz drugih držav. Njihova ključna sposobnost,

oglaševana na spletni strani, je bila sposobnost novačenja najboljših vojakov iz celega sveta za globalno delovanje, njihove naloge pa od majhne do velike združene operacije<sup>44</sup>. Namen Princa je bil uporaba podjetja Greystone za mirovne operacije na področjih, kot je Darfur. Prav tako je podjetje nameravalo odkupiti Subic Bay U.S. Navy Base, vendar so bili ti načrti kasneje preklicani zaradi dejstva, da mednarodna skupnost ni želela privatnih vojaških podjetij v vlogi mirovnih sil. Ne smemo pozabiti, da je bila takšna rešitev predlog takratnega generalnega sekretarja OZN-a Kofija Anana, razloga pa genocid v Ruandi in ambivalentnost zahodnih držav do tega genocida. Poslanstvo podjetja se je razširilo leta 2000, ko je bivši pripadnik CIE Jamie Smith predlagal Princu ustanovitev podjetja BSC kot potrebo trga, podjetje pa naj bi bilo oblikovano po modelu podjetja EO in je postalo obraz podjetja Blackwater Worldwide.

Podjetje Aviation Worldwide Services je bilo v letu 2010 prodano za 200 milijonov ameriških dolarjev podjetju AAR Corp. iz Illinoisa. Leta 2003 je imelo podjetje Blackwater več kot 2.300 vojakov razporejenih v devetih državah, v kar so vključene tudi ZDA.<sup>45</sup> Vzdrževali so bazo podatkov, ki vključuje več kot 21.000 bivših pripadnikov specialnih sil, upokojenih vojakov in agentov različnih služb, ki so lahko v zelo kratkem času vpoklicani in napoteni na misijo. Podjetje Blackwater je imelo zasebno floto, ki jo je sestavljalo več kot dvajset letal, vključno z bojnimi helikopterji in izvidniškimi letali. Baza podatkov o osebju na klic podjetja je leta 2007 presegla število 40.000, oprema pa je bila v določenih elementih med modernejšimi v svetovnem merilu. Dodatno k

---

<sup>44</sup>Nivo ambicij Nata je sposobnost izvajati do dve veliki združeni operaciji (npr. kot Afganistan ISAF) in do šest majhnih združenih operacij (npr. kot Kosovo KFOR). Primerjava z nivojem ambicij podjetja Blackwater z ambicijami zveze Nato nam pove, da so ambicije podjetja Blackwater 25 % Natovih. Če ocenim, da je novo ambicij Nata glede na časovno zagotovitev enot za operacijo polovico manjši, torej neprekinjeno izvajanje ene velike in treh majhnih združenih operacij, torej če primerjamo samo operativne vojske, lahko trdim, da so bile ambicije podjetja Blackwater 50 % Natovih. Seveda tukaj ne upoštevam opremljenosti nekaterih vojska držav članic Nata kot tudi ne strateških sil, kar seveda bistveno prevesi vojaško moč v korist zavezništva. Če vemo, da je Nato najmočnejše vojaško zavezništvo v zgodovini, si lahko predstavljamo velikost ambicij podjetja oziroma vojaško moč, ki jo je bilo podjetje sposobno projicirati kamor koli na zemeljski obli.

<sup>45</sup>Načrt za spremembe (Scahill 2008, 54) v ministrstvu za obrambo ZDA, ki se je začel leta 2008 in je v celotne oborožene sile ZDA poleg aktivne in rezervne sestave vojske in civilistov vključil tudi pogodbenike – vse skupaj je tvorilo zmogljivosti za vojskovanje. Blackwater je z



modernemu lahkemu orožju in strelivu je podjetje imelo v svojem inventarju strateško in taktično letalstvo, odvisno od poslanstva pa so lahko zagotovili letala ali helikopterje. Ambicije so šle celo tako daleč, da so začeli s proizvodnjo in tudi uporabo lastnega oklepnega vozila, znanega kot Grizzly. V svojem inventarju so imeli tudi sredstva izvidovanja tako na kopnem kot iz zraka. Podjetje je lahko brez dvoma zagotovilo še tako zahtevne potrebe po varnosti ameriške vlade, vodilni pa so v svojih izjavah večkrat poudarili, da lahko oblikujejo vojaško enoto ekvivalenta motorizirane brigade.

V konkurenčnem boju se podjetja naslanjajo na nekatere ključne prednosti (angl. core competency). Za podjetje Blackwater sta bila to gotovo sistem in način varovanja oseb, konvojev in objektov. Druge dejavnosti je podjetje oddalo v izvajanje zunanjim izvajalcem oziroma je storitev ali proizvod dobavilo podjetje iz Princove skupine. Vsako podjetje deluje na svojem specifičnem področju, kjer razvija prednosti. Prednosti pa dobi tudi od povezovanja. Podjetja so se tako med sabo povezovala tudi informacijsko, dolgoročno sodelovanje pa je razvidno iz dejstva, da je podjetje, ki mu je padel ugled v javnosti ali pa je bilo zaradi sankcij ogroženo, preneslo posle na druga podjetja v skupini.

Ocena organizacijskih spremenljivk z uporabo znanih razmerij in delovanja podjetja Blackwater pokaže zanimive ugotovitve. Z rastjo podjetja in povečano stopnjo nadzora po dogodkih v zvezi s kršenjem zakonodaje v Iraku je postajala stopnja formalizacije vedno večja. Specializacija v podjetju je bila glede na naloge in profil kadra, ki ga je podjetje zaposlovalo, visoka, izkušnost osebja posebnih enot pa zelo velika. Standardizacija je bila velika, timi in enote so uporabljali pristop visokega profila. Hierarhija avtoritete je bila zaradi malo organizacijskih ravni nizka. Organizacijska struktura podjetja je omogočala poslovanje na dveh vojskovališčih kot tudi doma v ZDA. Podjetje je bilo v smislu odgovornosti in koordinacije nalog decentralizirano, odgovornost pa je bila velikokrat tudi na samem vodstvu podjetja. Profesionalizacija je bila visoka zaradi zaposlovanja izkušenega,

---

okupacijo Iraka in globalno vojno proti terorizmu postal neke vrste »pretorianska garda«

usposobljenega in v bojih izurjenega osebja iz posebnih enot. Lahko potrdim, da organizacija podjetja Blackwater na realizaciji pogodbe v Iraku in holding kot celota predstavljata organizacijsko inovacijo v vojaški dejavnosti. Pet delavcev v administraciji na sto delavcev na terenu v Iraku, pri čemer operativna učinkovitost ni bila okrnjena, je seveda težko dosegljiva norma tudi za podjetja v drugih dejavnosti, za organizacijo, kot so klasične oborožene sile, pa se doseženo razmerje sliši kot nekaj nedosegljivega. Podjetje je bilo kot celota organizirano kot vojaška organizacija, holding v vlogi združenega generalštaba oziroma združenega poveljstva za operacije (angl. Combined Joint Task Force HQ – CJTF HQ) in podjetja v skupini v vlogi različnih zvrsti oboroženih sil oziroma bojne in nebojne podpore. Posebej zanimiv je podatek, da je podjetju uspevalo kljub še enkrat večjemu številu pogodbenikov od stalno zaposlenih vzdrževati odzivnost, ki jo je pri državnih oboroženih silah mogoče najti pri silah za hitro posredovanje, ki pa običajno ne računajo na pomoč rezervistov.

#### **4.2.5 Vojaška doktrina**

Doktrina (Scahill 2008, 134), ki jo je uporabljalo podjetje Blackwater, je bila tako imenovana doktrina visokega profila<sup>46</sup>, ki pa je povzročala večanje števila nasprotnikov. Če bi podjetje Blackwater izgubilo objekt varovanja, ambasadorja Bremerja, ki je takrat predstavljal strateški privlačnejš okupacijskih sil v Iraku, njegov naslednik ne bi več najel podjetja Blackwater, temveč kakšno drugo podjetje. To pomeni izgubo pogodbe in tudi izgubo ugleda podjetja. Podjetje je svojo uspešnost tudi komercialno tržilo, če lahko varujejo najbolj osovraženo osebo v Iraku, lahko namreč varujejo kogar koli, kjer koli. Še v istem letu je Osama bin Laden prek posnetka ponudil deset kilogramov zlata tistemu, ki ubije Bremerja ali vojaškega poveljnika oziroma njegovega namestnika v Iraku. Uporniki pa so ponujali 50.000 ameriških dolarjev za vsakega ubitega pripadnika podjetja Blackwater. V januarju 2004

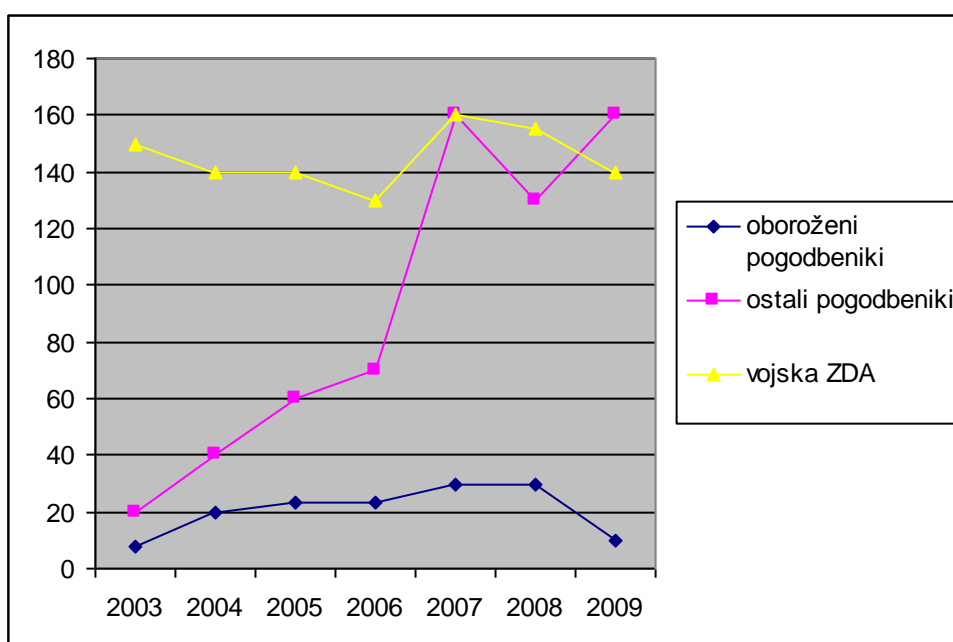
---

Bushove administracije.

<sup>46</sup>High Profile (angl.) pomeni, da pri varovanju niso skrivali orožja ali identitete, uporabljali različnih neprepoznavnih transportnih sredstev, temveč celo nasprotno, profil podjetja so gradili na razpoznavnosti, kdo podjetje je, vendar pa takšna doktrina v pogojih uporniškega in protiporniškega delovanja ni najbolj ustrezna.

je časnik Financial Times poročal, da je bilo v zadnjih dveh mesecih več kot petsto napadov na civilne ali vojaške konvoje. Na sliki 4.9. je prikazano gibanje števila oboroženih in neoboroženih pogodbenikov ter pripadnikov kopenske vojske ZDA v obdobju 2003-2009 v Iraku. Gibanje števila različnega osebja prikaže dinamiko v protiuporniški operaciji v Iraku.

Slika 4.9: Graf za število oboroženih in neoboroženih pogodbenikov ter pripadnikov vojske ZDA v obdobju 2003–2009.



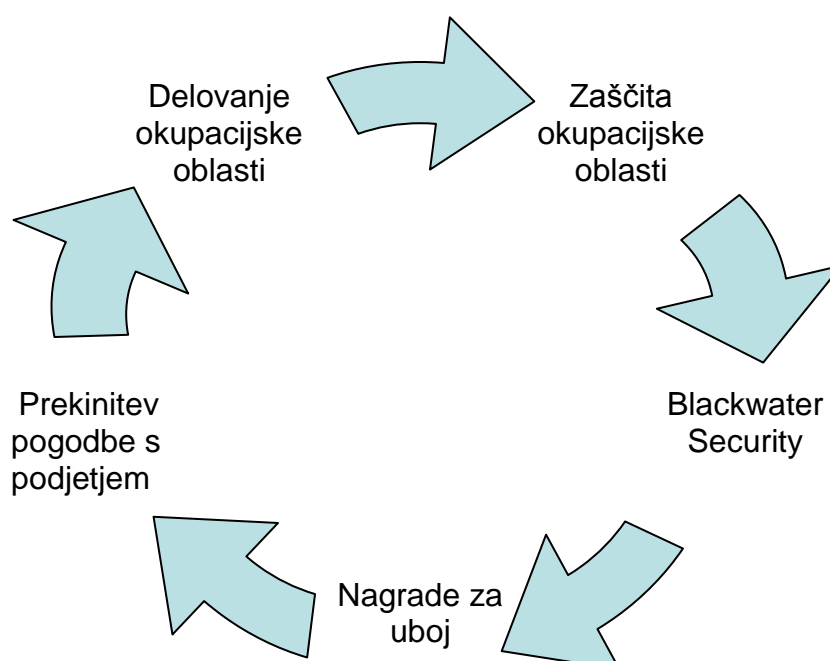
Vir: Catton in drugi (2010, 13).

Analiza vojaške doktrine v primeru podjetja Blackwater bo drugačna od primerov podjetij EO in MPRI, in sicer zato ker je bilo podjetje Blackwater udeleženo oziroma je delovalo v oboroženem spopadu v okolju gverilskega bojevanja, ki je seveda drugačno od manevrskega. V širšem smislu je protiuporniška doktrina (Kilcullen 2010, 10) ogledalo države, ki jo uporablja. Za različne vpletene države ima beseda protiuporništvo povsem različen pomen. Razlika je že v dveh pristopih, ki sta domače protiuporništvo, torej delovanje proti upornikom v lastni državi, in ekspedicijsko protiuporništvo, torej delovanje proti upornikom v tretji državi.

V kompleksnih sistemih, kot je nasilje v gverilskem vojskovanju, se analizirajo krožni vzorci vedenja, kar je prikazano na sliki 4.10. Taktika delovanja se

potem usmeri k vzdrževanju lastnih krožnih vzorcev delovanja in prekinitvi nasprotnikovih. Na sliki je prikazan krog nasilja v Iraku, v katerem je podjetje Blackwater odigralo eno izmed ključnih vlog. Ključni sta bili podpora zunanjega ministrstva, ki se je zavedalo, da če ne bo zagotovilo ustrezne varnosti osebju, okupacijska oblast ne bo delovala, in ustrezno financiranje podjetja, kar pomeni, da je lahko financiralo tako vse zahtevnejše delovanje na terenu in se branilo pred strateško informacijsko kampanjo doma v ZDA kot tudi v Iraku.

Slika 4.10: Krog nasilja pri varovanju okupacijske oblasti v Iraku.



Podjetje Blackwater je v okviru pomembne vloge pogodbenikov v protigverilski operaciji v Iraku delovalo na ključni nalogi varovanja in zagotavljanja mobilnosti predstavnikov okupacijskih oblasti in je bilo eden izmed ključnih delov oboroženih sil ZDA, ki so omogočili izvedbo protigverilske doktrine v Iraku in posledično uskladili strategijo ZDA z vojaško doktrino. Protiuporništvo je vojna (Kilcullen 2010, 4) in vojna je po naravi nasilna.<sup>47</sup> V Iraku in

<sup>47</sup>Tudi v drugi svetovni vojni (Kilcullen 2010, 6) so Nemci na okupiranih ozemljih uporabljali dve vrsti pristopov. Prvi je bil uporabiti enote pri zagotavljanju varnosti prebivalstvu, prepričevanju upornikov in prebivalstva, da z vojaškimi sredstvi ne bo mogoče doseči zelenih rezultatov (angl. hearts-and-mind) in sodelovanja s civilnim prebivalstvom. Če prebivalci zavrnejo partizane, problem teh ne obstaja. V nasprotju s prvim pristopom je brutalno nasilje proti prebivalstvu predstavljalo ključen razlog za nemški poraz na Vzhodu. Kljub razumevanju lokalnih poveljnikov bistva protiuporniške kampanje je bila ta na politični ravni zavrnjena.

Afganistanu so ZDA na taktičnem nivoju dosegle uspeh proti teroristom in uporniškim skupinam skozi cikel 24/7 na obveščevalnih podatkih temelječih napadnih delovanj. Cikel v izvedbi bojevanja, znan kot najdi, nadzoruj, izvedi, izkoristi, oceni (angl. Find, Fix, Finish, Exploit, Assess), je bil zelo učinkovit pri razbijanju omrežij in prepričevanju vodstva nasprotnikov, da ne morejo doseči svojih ciljev z bojevanjem. Nove zmogljivosti, ki jih je prineslo podjetje Blackwater, prikažem v tabeli 4.13. skozi analizo vrednostne verige oziroma procesa bojevanja.

Tabela 4.13: Proces izvedbe bojevanja na taktičnem nivoju v protiuporniškem delovanju.

1. korak:	najdi
2. korak:	nadzoruj
3. korak:	izvedi
4. korak:	izkoristi
5. korak:	oceni

Celoten proces je za naloge v okviru svojega poslanstva varovanja predstavnikov okupacijskih oblasti izvajalo podjetje Blackwater. Poveljnik brigade kopenske vojske ZDA v Bagdadu (Scahill 2008), ki je na zaslišanju v kongresu povedal, da imajo njegovi vojaki na vozilu številke klicnega centra podjetja Blackwater v Iraku. Če v času patroljiranja naletijo na kakšne težave in potrebujejo pomoč oziroma okrepitve, lahko namreč kličejo podjetje Blackwater, ker so tako lahko prepričani, da bo njihov problem rešen, saj jim bodo pogodbeniki pomagali pri evakuacij oziroma umikih z območja pod ognjem, zasedo ali kakšno drugo nevarno situacijo na bojišču.

---

Politični sistem na strateški ravni je podpiral izkoriščanje, povračilne ukrepe in genocidno naravo nacističnega režima. Pri tem so aktivno vlogo imele tudi posebne enote. Rimljani oziroma poveljniki rimskih legij so podobno brezmičnostno obračunavali z nasprotnikovim prebivalstvom, še posebej pa so bili kruti do upornikov in tistih, ki so jih podpirali. Miroljubna vključitev prebivalstva v imperij je bila temeljni cilj poleg rimskih zakonov, cest, administrativnega sistema, davkov in prihodkov skupaj z ukrepi za latinizacijo prebivalstva. Adaptiranje na rimske navade in vedenje je bilo ustrezno nagrajeno. Uporaba lokalnih zaveznikov za delovanje proti lokalnemu prebivalstvu v korist imperija je bila drugi priljubljen pristop Rimljanov.

Učinkovitost podjetja v Iraku je bila stoodstotna, torej nobena varovana oseba ni izgubila življenja ali bila težje ranjena. Skupno je bilo v izvedbi podjetja do septembra leta 2007 16.000 aktivnosti s področja zaščite sil. Če lahko opišem storitve oziroma izvedene aktivnosti z napakami, je samo v 195 primerih bila težava z uporabo strelnega orožja, kar je manj kot 1 % od vseh aktivnosti.<sup>48</sup> Druga analiza je postregla s podatki, da so pogodbeniki od januarja do septembra 2007 izvedli 3.073 nalog, od katerih je bilo sedeminsedemdeset takšnih s strelskim incidentom. Povprečje napadov je 6.000 mesečno, v povprečju dvesto napadov na dan. V tabeli 4.14. je prikazana sinhronizacija bojiščnih sistemov podjetja Blackwater v Iraku.

Tabela 4.14: Podjetje Blackwater v Iraku skozi bojiščne funkcije.

Bojiščna funkcija	Irak		Uprava Blackwater ZDA
	United States Army	Blackwater	
Obveščevalna	Da	Da	Da
Logistična	Da	Da	Da
Manever	Da	Da	X
Ognjena podpora	Da	X	X
Poveljevanje in kontrola	Da	Da	Da
Preživetje	Da	Da	X
Zračna obramba	Da	X	X

V nadaljevanju prikažem delno analizo strateške informacijske kampanje, vodene proti podjetju. Do marca 2004 podjetje Blackwater USA (Scahill 2008) ni bilo znano nepoznavalcem, kar je bila tudi ena izmed strategij podjetja, torej ne publicirati in ne nastopati v javnosti. Marca leta 2004 pa so bili štirje varnostniki ujeti in brutalno umorjeni v mestu Fallujah. Trupla so bila obešena na mostu, slike pa so šokirale svet. Nekaj dni kasneje je bilo podjetje spet na naslovnica svetovnih časopisov, tokrat zaradi pomoči ameriški vojski pri

<sup>48</sup>Po izjavah zaposlenih podjetja je bilo primerov ognjenega delovanja na zaposlene in konvoje ter tudi vračanja ognja veliko več, v letih 2005 in 2006, v povprečju v vsaki drugi aktivnosti skratka toliko, da o njih sploh niso več redno poročali.

uspešni obrambi zgradbe okupacijski oblasti v Nadjafu. Ta dva dogodka sta podjetju zagotovila svetovno publiciteto. Februarja 2005 so štirje pogodbeniki podjetja Blackwater varovali konvoj zunanjega ministrstva ZDA, pri čemer so varnostniki na bližajoče se vozilo, ki se kljub opozorilom ni ustavilo, izstrelili več kot sedemdeset nabojev. Na preiskavi so varnostniki pojasnili, da so se počutili ogrožene, ker voznik vozila ni upošteval njihovih navodil. Voznik vozila ni bil nikoli znan, ker se konvoj po streljanju ni zaustavil. Preiskovalci so našli še lažno izjavo varnostnikov, da je nekdo iz vozila ustrelil na konvoj, vendar so preiskovalci našli kroglo, ki je potrdila, da so na vozilo streljali sami. Diplomatska varnostna služba zunanjega ministrstva je ugotovila, da streljanje ni bilo upravičeno, vendar pa zaradi ohranjanja visoke morale varnostnikov nihče ni bil kaznovan.

Oktobra 2007 se je Prince udeležil kongresnega zaslišanja v organizaciji odbora za nadzor in vladne reforme, ki je sledil kontroverznim dejanjem, oziroma vsaj tako predstavljenim s strani medijev, v zvezi z obnašanjem zaposlenih in samega podjetja Blackwater v Iraku in Afganistanu. Podjetje Blackwater je najelo podjetje za odnose z javnostmi BKSH & Associates Worldwide za pomoč pri pripravi Princa na zaslihanje. Omenjeno podjetje je podjetju Blackwater predlagalo washingtonsko pravniško podjetje McDermott Will & Emery in Crowell & Moring. BKSH je podjetje, ki ima stranke, kot je Hillary Rodham Clinton, ko je kandidirala za demokratsko predstavnico za predsednika, in je vodeno s strani bivših republikanskih političnih strategov in predstavnikov za javnost. V času zaslišanja je Prince pojasnil, da ima podjetje omejene možnosti za postopanje v primerih nespoštovanja pravil podjetja s strani zaposlenih. Na vprašanje, zakaj so Moonena poslali v ZDA, pa je odgovoril, da so hoteli zaščititi podjetje in druge zaposlene v Iraku.

Količnik prvega odprtja ognja (Kilcullen 2010, 74) je odstotek strelskih obračunov, kjer je podjetje Blackwater začelo z uporabo strelskega orožja prvo. Uporaba strelnega orožja zaposlenih podjetja v Iraku je prikazana v tabeli 4.15. Količnik je dober pokazatelj, katera stran v konfliktu nadzoruje odpiranje ognja v strelskih obračunih, in verjetno je lahko dober pokazatelj tega, katera stran v konfliktu ima taktično iniciativo. Če je podjetje uporabljalo

strelsko orožje prvo, je to lahko pokazatelj, da je pripravljalo zasede za upornike. Imelo naj bi boljši vpogled v situacijo in podatke o premikih nasprotnika. Prav tako je pomembno, kdo ima iniciativo - podjetje ali uporniki. Še bolj pomembno je, da stran, ki odpira ogenj v strelskih obračunih, običajno lahko nadzoruje izgube nasprotnika. To pa lahko pripelje nasprotnika do takšnih izgub, da ni več sposoben izvajati uporniških akcij in jih je prisiljen vsaj začasno zaustaviti, dokler si ne opomore. Posledično je posredno ogroženo tudi omrežje, ki podpira upornike.

Tabela 4.15: Uporaba strelnega orožja zaposlenih podjetja Blackwater.

Leto	Incidenti skupaj	Incidenti, Blackwater strelja prvi	Potrjene iraške žrtve	Incidenti z materialno škodo
2005	77	71	7	71
2006	61	53	3	52
2007	57	39	6	39
skupaj	195	163	16	162

Vir: House of Representatives (2008, 182).

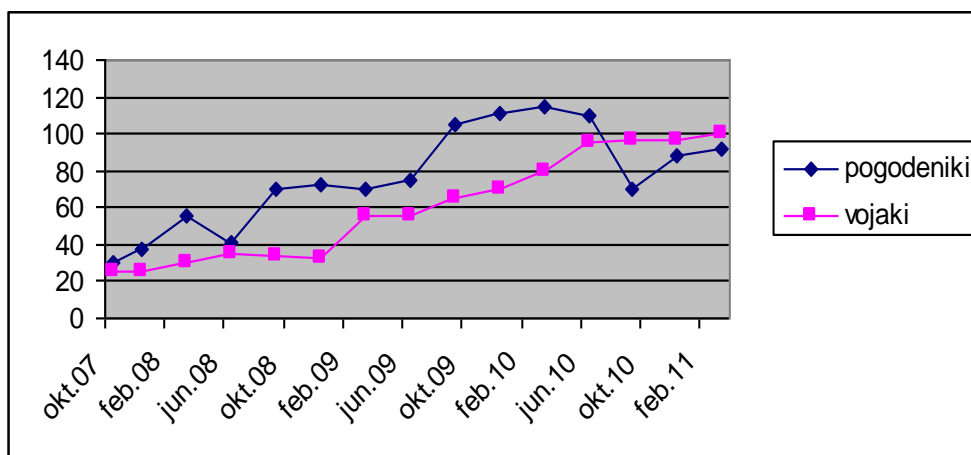
Američani so nato najeli podjetje Tima Spicerja Aegis, ki je vzpostavilo kontrolni center za nadzor in koordinacijo vseh aktivnosti v Iraku. Ker pa so se ameriške izkušnje širile v druge vojaške organizacije, je tudi Nato začel z več projekti, kot so civilno-vojaške operacije ali spremljanje lastnih sil.

Protigverilske operacije in posledično doktrina protigverilskega delovanja so bile vojaška doktrina ZDA v drugem delu vojne. Trendi najemanja pogodbenikov s strani vlade ZDA v podporo vojaškim operacijam se lahko ugotovijo skozi analizo števila pogodbenikov v Iraku. V letu 2007 je število pogodbenikov kot je prikazano na sliki 4.11. v Iraku znašalo 180.000, vendar je to glede na težko dostopnost podatkov in transparentnost odprtih virov groba ocena. Številka v grobem vključuje 21.000 ameriških državljanov, 43.000 tujih pogodbenikov in več kot 100.000 iraških civilistov. Skupno število pogodbenikov, plačanih s strani ameriških davkoplačevalcev, je presegalo število vojakov državnih oboroženih sil. Te številke ilustrirajo stopnjo podpore



s strani privatnih vojaških podjetij v podporo vojaške operacije ZDA na eni strani ter odvisnosti ZDA glede zmogljivosti posredovanja v tujini in polnjenja vrzeli v obsegu in strukturi vojske ZDA na drugi strani.

Slika 4.11: Število pogodbenikov in ameriških vojakov v Iraku.



Vir: Schwartz in Swain (2011, 10).

#### 4.2.6 Poslovanje

V tabeli 4.16. so prikazani stroški različnih vojn skozi zgodovino za ZDA v milijardah ameriških dolarjev. Razvidno je, da stroške vojne v Iraku presegajo samo stroški druge svetovne vojne. Skladno s konceptom na trgu temeljčega upravljanja države je bilo ustrezno liberalno tržno okolje ustvarjeno tudi v Iraku.

Tabela 4.16: Stroški nekaterih vojn v cenah za leto 2011 v milijardah ameriških dolarjev.

Vojna	Stroški	% BDP
Druga svetovna vojna (1941–1945)	4104	38,8
Koreja (1950–1953)	341	4,2
Vietnam (1965–1975)	738	2,3
Zalivska vojna (1990–1991)	102	0,3
Irak	784	1
Afganistan	321	0,7

Vir: Daggett (2010, 3).

Outsourcing v primeru podjetja Blackwater je bil enostaven najem podjetja za izvedbo naloge in v smislu menedžiranja nadzora nad pogodbenim podjetjem ni bilo oziroma sta bila velikost in število osebja za nadzor pogodbe neustrezna.

Koncept outsourcinga v smislu State Departmenta je temeljil na potrebah in ni bilo časa za tržna testiranja oziroma druge aktivnosti. Lahko trdim, da je bil to neke vrste eksperiment v živo, ki se je zaradi uspešnosti oziroma potreb okupacijskih oblasti nadaljeval tudi v prihodnja leta. Pogodba je v operativnem smislu zelo jasno določala ciljno stanje, to je zagotavljanje delovanja začasnih okupacijskih oblasti.

Če poskušam uvrstiti sodelovanje med zunanjim ministrstvom ZDA in podjetjem Blackwater skladno s klasifikacijo, uporabljeno za privatizacijo v Veliki Britaniji, bi lahko rekel, da je šlo za dolgoročno omejeno uspešno, vsekakor pa učinkovito javno-zasebno partnerstvo. Pri sklepanju pogodb s podjetjem Blackwater je bila očitna odsotnost javnega razpisa, torej bi rekli nekonkurenčno oddajanje pogodbe, vendar je bil trg privatnih vojaških podjetij zelo omejen, če upoštevamo še potrebne ključne kompetence za izvedbo poslanstva. Pogodba je v vojaškem smislu relativno natančno oziroma podrobno določala poslanstvo podjetja Blackwater, manj pa obveznosti ene in druge strani v smislu informacijske operacije doma v ZDA. Za sklenitev pogodbe s podjetjem Blackwater so prevladovali operativni razlogi, torej omogočanje delovanja začasnih okupacijskih oblasti v Iraku. Finančni in stroškovni razlogi so bili za sklepanje pogodbe manj pomembni.

Finančno tveganje v smislu ustrezne porabe finančnih sredstev za primerno raven kakovosti storitve ni bilo kritično kljub javnim pomislekom o višini stroškov na enega pogodbenika, ki ga je zunanjemu ministrstvu zaračunalo podjetje.

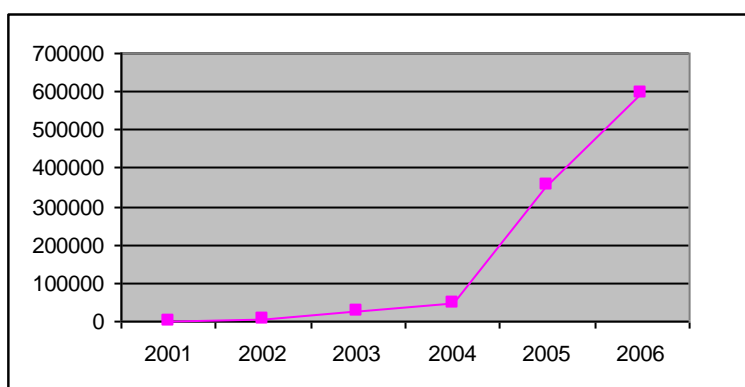
Menedžersko tveganje je sprejelo samo podjetje, in sicer z nizkim razmerjem vodstveni delavci : izvajalci, v smislu imeti prave ljudi na prvem mestu za

nadzor procesov in osebja, kar vključuje tudi nadzor finančnega in operativnega tveganja.

Izgradnja enote za varovanje zaposlenih zunanjega ministrstva je seveda dolgotrajen in drag proces. Enako draga pa je tudi razgradnja takšne enote po zaključku operacije, kar se v primeru outsourcinga po prenehanju pogodbe uredi brez večjih težav. Izvedljivostne študije za uporabo podjetja Blackwater ni bilo, ker je bila uporaba privatnih vojaških podjetij v operacijah že eksperimentalno preverjena. Posredni transakcijski stroški so bili za podjetje Blackwater usodni v smislu izgube pogodb in spremembe imena za nadaljnje poslovanje z naročniki iz državne uprave. Strategija outsourcinga je bila v primeru zunanjega ministrstva ZDA strategija za izboljšanje sposobnosti oziroma zagotavljanje izvajanja storitev začasnih okupacijskih oblasti.

Vsekakor je šlo pri angažiranju podjetja Blackwater v Iraku s strani zunanjega ministrstva ZDA za uspešno javno-zasebno partnerstvo pri uveljavljanju zunanje politike ZDA. Izgradi – upravljaj – prenesi je bila strategija javno-zasebnega partnerstva.

Slika 4.12: Vrednost pogodb podjetja Blackwater z zvezno vlado za Irak za obdobje 2001 - 2006.



Vir: House of Representatives (2008, 80).

Rasti prihodkov je sledilo dobro ime in kmalu je podjetje Blackwater postalo vodilno podjetje v panogi. Po pogodbi CIE za varovanje postaje CIA v Kabulu se je podjetje lahko primerjalo z drugimi velikimi v panogi, kot so MPRI in

Dyncorp. Prav varovanje Bremerja pa je podjetju prineslo vodilno vlogo v panogi. Podjetje je začelo postavljati standarde v industriji modernih privatnih vojaških podjetij. Do leta 2004 je podjetje zraslo za 600 % in je do leta 2007 zaposlovalo okrog 1.800 zaposlenih. Prihodki podjetja iz pogodb v Iraku so prikazani na sliki 4.12. Uspešno opravljena naloga v Iraku je podjetju prinesla sloves tako v strokovnih krogih kot pri javnosti, pri zadnji zaradi negativnega medijskega poročanja.

Gospodarnost poslovanja podjetja lahko ocenim samo posredno. Podjetje je 51 % pogodb dobilo brez sodelovanja na konkurenčnem razpisu, iz česar se da sklepati, da so lahko v cene storitev vkalkulirali ustrezno stopnjo dobička za gospodarno poslovanje. Prince (House of Representatives 2007) je na zaslišanju v kongresu v zvezi s pridobivanjem pogodb brez razpisa pojasnil, da so pogodbe običajno rezultat razpisa, da pa v vseh primerih ustrezne službe ministrstva za obrambo tedensko preverjajo ustreznost infrastrukture, programov usposabljanja in osebja. V zvezi z dobičkonosnostjo pogodb je Prince na zaslišanju pojasnil, da je običajna stopnja vkalkuliranega dobička 10 %, vendar pa pri vseh pogodbah ne ustvarijo dobička. Nekatere pogodbe prinesejo tudi izgubo, pri čemer je kot primer navedel izgubo treh helikopterjev, kar je težko vključeno v predkalkulacijo v pogodbi. Podjetje je tudi vseskozi uravnavalo strukturo zaposlenih in posledično s tem stroške, kar je pozitivno vplivalo na gospodarnost, in sicer z že prej omenjenim razmerjem 1 : 100 administrativnih delavcev proti operativcem in tudi z najemanjem stroškovno ugodnejših zaposlenih iz drugih držav.<sup>49</sup> Za oceno stroškov pogodbenikov v višini 1.200 ameriških dolarjev na dan je Prince pojasnil, da je dejansko plačilo pogodbenikom v povprečju 500 ameriških dolarjev na dan. Pri tem je treba vedeti, da ko je pogodba zaključena, pogodbeniki ne dobijo nikakršnega plačila. Drugi stroški pa predstavljajo stroške opreme, usposabljanja, prevozov, prehrane in namestitve v Iraku. Kot je razvidno iz grobega izračuna, prikazanega v tabeli 4.17. za 1.000 pogodbenikov za leto dni dela v Iraku, pri čemer je struktura zaposlenih 33 % tujcev, ki so plačani v

---

<sup>49</sup>Od 721 zaposlenih v Iraku (House of Representatives 2008) septembra 2007 jih je bilo 129 iz drugih držav, 16 Iračanov in 576 ameriških državljanov. Stroški za iraške pogodbenike in

povprečju petkrat manj kot ameriški državljani, in 66 % ameriških državljanov, kar izraža strukturo delovne sile podjetja Blackwater v Iraku. 31 % sredstev je namenjenih stroškom dela, 69 % pa operativnim stroškom in dobičku. Če je vkalkulirana stopnja dobička 10 %, to na letni ravni pomeni slabih 44 milijonov ameriških dolarjev za pogodbo varovanja okupacijske oblasti v Iraku.

Tabela 4.17: Izračun operativnih stroškov in dobička za pogodbo podjetja Blackwater v Iraku za obdobje enega leta.

Blackwater	Strošek na dan v ameriških dolarjih	Število pogodbenikov	Znesek v tisoč ameriških dolarjev	Delež
Stroški po pogodbi	1.200	1.000	438.000	100 %
Stroški osebja	500		136.000	31 %
Razlika (operativni stroški + dobiček)			303.680	69 %

Vir: House of Representatives (2008, 140).

Etičnost poslovanja ocenim skozi obravnavo primera uboja varnostnika iraškega podpredsednika (Scahill 2008) s strani vinjenega pogodbenika podjetja. To je bil tudi drugi sporen primer, saj je bil na božični večer leta 2006 ustreljen varnostnik iraškega podpredsednika Adel Abdul Mahdi, in to v času opravljanja službe pred vladno zgradbo. Iraška vlada je obtožila Andrew J. Moonena, takrat zaposlenega pri podjetju Blackwater, da je morilec in da je bil v času izvršitve kaznivega dejanja pijan. Podjetje Blackwater je Moonena odpustilo, ker je prekršil pravila podjetja glede alkohola in nošnje orožja. Po incidentu je bil takoj naslednji dan prepeljan v ZDA. Državni tožilec je leta 2010 zavrnil pregon Moonena z obrazložitvijo, da je šlo za potrjeno obrambo oziroma samoobrambo. Prevladujoča moralna sodba, večkrat publicirana tudi v medijih, je bila, da je podjetje ravnalo neetično, ker ni zagotovilo ustreznega kazenskega pregona in kaznovanja Moonena. Kazenski pregon bi moral biti izveden v Iraku, ker je šlo za umor iraškega državljana, poleg tega pa v ZDA

---

tudi za pogodbenike iz drugih držav niso nižji samo zaradi nižjih plač, temveč tudi zaradi zavarovanj, prevozov, usposabljanja in zavarovanj zaradi eventualnih odškodnin.

sploh ni bil sprožen kazenski postopek zoper Moonena. Druga moralna sodba, izhajajoča iz analize v prejšnjem poglavju, pa je, da je bil dogodek, če že ne vnaprej pripravljen, vsaj kar se tiče rezultatov dobro izkoriščen za informacijsko kampanjo proti podjetju. S tega vidika je podjetje storilo vse za zaščito Moonena<sup>50</sup>, drugih zaposlenih in tudi podjetja pri opravljanju poslanstva v Iraku.

V kongresni preiskavi se je kot moralno-etično vprašanje pojavilo vprašanje o odškodnini za uboj varnostnika podpredsednika Iraka v višini 15 tisoč ameriških dolarjev in ali je to zadostna kompenzacija. Prince je pojasnil, da je bila višina odškodnine okrog 20 tisoč ameriških dolarjev. Pojasnil je tudi, da je etično sporno ocenjevati vrednost življenja z zneskom v dolarjih. Ekonomske razmere na terenu pa bi, če bi plačilo bistveno odstopalo od tega zneska, lahko povzročile umore kot način pridobivanja rent, kar bi postal dober posel v Iraku.

Zanimivo etično vprašanje je bilo postavljeno v delu zaslišanja o delovanju podjetja v drugih državah (House of Representatives 2008, 101), kot je na primer Azerbajdžan, če bi bilo poslovanje njegovih podjetij močno prizadeto, če bi imelo v poslanstvu napisano, da delajo samo za vlado ZDA oziroma, da so pogodbe v tujini odobrene s strani vlade ZDA. Pogodba z Azerbajdžanom, ki velja za državo z nedemokratičnim vladajočim režimom, je bila plačana s strani vlade ZDA in torej odobrena v okviru programa pomoči pri usposabljanju. Pojasnil pa je, da je vsaka pogodba v vsakem primeru odobrena s strani vlade ZDA. Na vprašanje, ali bi se mu naloga zdela izvedljiva, če bi ga najela velika multinacionalka v ZDA za ustavitev stavke delavcev, je odgovoril, da o takšnih primerih nalog ni razmišljal. Vprašanje pa vseeno odpira moralno dilemo posredovanja v interesu kapitala proti delavskim protestom.

---

<sup>50</sup>Z njegovo eventualno obsodbo na iraškem sodišču, kot je že bilo omenjeno, lahko v nepristranskost te upravičeno dvomimo, bi bilo obsojena tudi doktrina delovanja podjetja ter podjetje samo kot moralno in etično sporno. To bi lahko ogrozilo učinkovitost in uspešnost podjetja, saj je bila doktrina delovanja na težišču protigverilske operacije zelo uspešna in učinkovita pred letom 2007.

Nadzor poslovanja nad oboroženimi varnostniki posledično tudi nad zaposlenimi podjetja Blackwater v Iraku je bil pomanjkljiv. Zato je bilo v kongresu sprejeto, da je treba čim prej veljavnost zakonodaje, ki velja za vojsko ZDA na operacijah, razširiti tudi na pogodbenike. To je prvi korak pri urejanju pravnih podlag za preganjanje pogodbenikov, ki delujejo v nekem pravnem vakuumu, v primeru suma storitve kaznivega dejanja. Oktobra 2007 je zunanje ministrstvo objavilo nova pravila za oborožene varnostnike podjetja Blackwater, delujoče v Iraku, in sicer da bo vsak konvoj spremljal en varnostni agent zunanjega ministrstva, poleg tega pa bodo na vozila nameščene kamere, ki bodo snemale vse, kar se dogaja s konvojem, ob sočasnem snemanju vseh komunikacij tako med varnostniki kot med konvojem in drugimi organizacijami, bodisi iraškimi bodisi ameriškimi.

Septembra 2007 (Scahill 2008) je iraška vlada izrekla pričakovanja, da bodo varnostniki podjetja odgovarjali za kazniva dejanja pred iraškimi sodišči. Imuniteta iz oktobra 2007 pa je podjetju zagotavljala imuniteto pred pregonom. Iraška vlada je nemudoma poslala v parlament zakon, ki naj bi nadomestil imuniteto, oziroma ukaz št. 17 za tuje vojaške pogodbenike v Iraku. Ministrstvo za pravosodje ZDA je prav tako tolmačilo, da zaposleni podjetja ne morejo imeti imunitete, kar je še povečalo zmedo, katera zakonodaja se uporablja in kdo je pristojen za pregon ter ne nazadnje kakšen je pravni status podjetja Blackwater Worldwide pri poslovanju izven ZDA in kakšne zaščite so lahko deležni podjetje in njegovi zaposleni glede na zakonodajo v ZDA. Pravni strokovnjaki so menili, da bo vlada ZDA težko dovolila sojenje pred iraškimi sodišči, ker je malo zaupanja, da bi bilo sojenje pošteno – državljani ZDA bi lahko bili preganjani za zločine, storjene v tujini, v ZDA ali na podlagi vojaške oziroma civilne zakonodaje. Treba bi bilo razširiti veljavnost zakonodaje, ki se uporablja tako za vojaške kot tudi za civilne osebe, ki podpirajo delovanje vojaških oseb. Dodatne dvome je povzročilo tudi mnenje, da je v vojnih razmerah težko zagotoviti, da bodo, na primer, iraški policisti uspeli zagotoviti dokaze s kraja kaznivega dejanja skladno s standardi, ki veljajo pred ameriškimi sodišči.

Rezultat kongresne raziskave je bil, da je podjetje avgusta 2010 plačalo 43 milijonov ameriških dolarjev kazni za obtožbe nezakonitega zagotavljanja orožja in opreme v Iraku, licenca za konkuriranje na vladnih razpisih pa ni bila preklicana. S tem je bila preiskava, začeta leta 2007, zaključena.

Podjetje Blackwater je bilo v težko predvidljivih razmerah protigverilskega vojskovanja v Iraku veliko uspešnejša, manj tvegana in gospodarnejša alternativa v primerjavi z državnimi oboroženimi silami. Podjetje je z zaposlenimi izkoristilo pomanjkanje zakonodaje, ki bi v mejnih primerih urejala, zlasti pa sankcionirala privatna vojaška podjetja za doseganje učinkovitosti in uspešnosti pri opravljanju poslanstva. Določeni postopki tako zaposlenih kot vodilnih, od umikanja zaposlenih iz države suma storitve kaznivega dejanja do plačevanja odškodnin svojcem žrtev, so zahtevni za presojanje tudi z moralnega vidika, torej kaj je prav in kaj narobe.

Podjetje je po Iraku v letu 2007 (Scahill 2008) začelo težišče svoje dejavnosti preusmerjati v Afganistan, drugo vojskovališče globalne vojne proti terorizmu. Od drugih že omenjenih dejavnosti, kot je bilo varovanje zgradbe CIE v Kabulu, je bilo eno izmed večjih pogodbenih del zagotavljanje čarterskih letalskih prevozov v Afganistanu in tudi med sosednjimi državami, kjer so imeli Američani logistične baze. Podjetje Blackwater pa je z letali CASA 212 oskrbovalo tudi utrjene nadzorne točke ameriške vojske po Afganistanu iz zraka, kar razumem kot oskrbo enot na prvi frontni črti. Podjetje je leta 2006 začelo z razvojem brezpilotnih letal za izvidniške in bojne naloge.

Podjetje se je angažiralo tudi doma, torej na območju ZDA, in sicer ob eni izmed največjih naravnih katastrof, hurikanu Katrina. Podjetje Blackwater je namreč na območjih, prizadetih s hurikanom Katrina, zagotavljalo zračni prevoz, varnost, logistiko in transportne storitve kot tudi varovanje humanitarne pomoči. Novinarji so poročali, da so zaposleni podjetja delovali tudi v vlogi varnostnikov na prizadetih območjih, in sicer pri nalogah, kot so varovanje mestnih območij in preganjanje kriminalcev. Pri tej nalogi je sodelovalo okrog dvesto zaposlenih, večina pa jih je delala na izpolnjevanju pogodbe z ministrstvom za domovinsko varnost, to je na zavarovanju vladnih



poslopij in infrastrukture. Podjetje pa je imelo pogodbe tudi s zasebnimi naročniki. Davkoplačevalci so za storitve podjetja na prizadetem območju odšteli 240.000 ameriških dolarjev na dan.

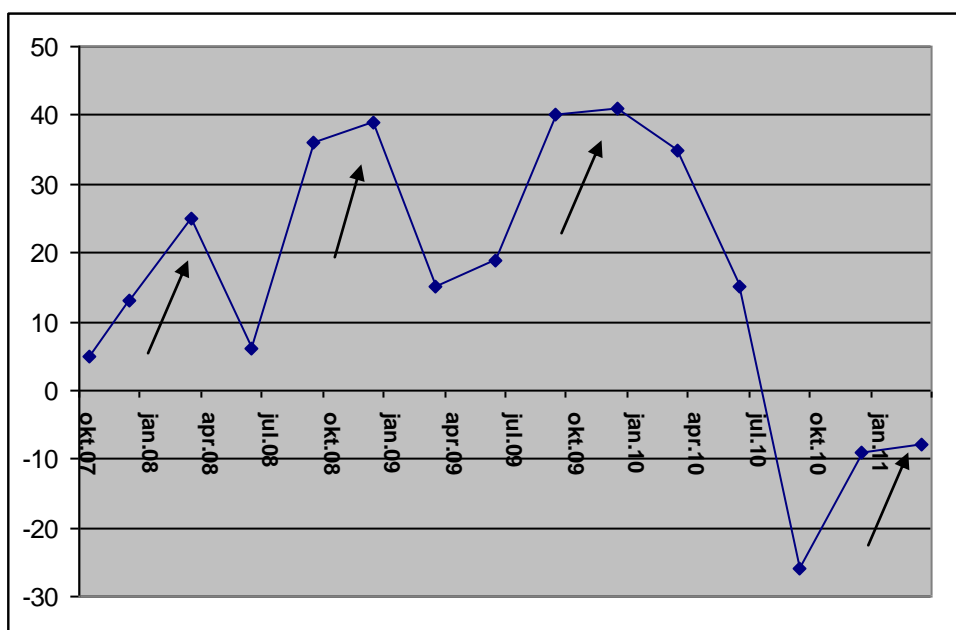
Leta 2009 je Prince reorganiziral podjetje in ga preimenoval v Xe Services LLC. Posledično je preoblikoval tudi poslovne enote, uvedel program upravljanja podjetja in etični kodeks. Dodatno je ustanovil zunanjo skupino strokovnjakov za nadzor in spremljanje ustreznosti organizacijske strukture. Lahko trdim, da je bilo podjetje pod delnim nadzorom civilne družbe oziroma vsaj določenih strokovnjakov. V marcu 2009 je odstopil tudi kot predsednik uprave. Ostal je kot predsedujoči nadzornemu svetu, vendar v dnevno delovanje podjetja ni bil več vpleten. Za novega predsednika uprave je bil imenovan Joseph Yorio. V letu 2010 se je Prince preselil v Abu Dhabi, kjer je ustanovil novo privatno vojaško podjetje Reflex. Različni viri navajajo, da je decembra 2011 Xe ponovno spremenil ime v Academi, to je po Platonovi Academy, s ciljem dati podjetju nezanimiv izgled. Academi, podružnica podjetja Blackwater, je bilo eno izmed petih podjetij, izbranih v septembru 2007 s strani ministrstva za obrambo, natančneje s strani direktorata za razvoj protinarkotičnih tehnologij, za boj proti narkotikom. To pomeni petletno pogodbo za opremljanje, dobavo materiala in storitev v podporo aktivnostim v boju proti mamilarskim kartelom in organizacijam. Skupna vrednost programa je 15 milijard ameriških dolarjev, v njem pa delujejo tudi druga velika ameriška podjetja iz vojaške gospodarske panoge. Če je bilo preimenovanje leta 2009 posledica nepodaljšanja pogodb s strani ameriške vlade in odvzema licence za delovanje podjetja Blackwater, je prevzem vodilne vloge prej podružnice Academi strateška preusmeritev podjetja iz vojne proti terorizmu v vojno proti mamilarskim kartelom.

#### **4.2.7 Pojasnjevanje s teorijo kaosa**

Prehod med različnimi stanji Iraka kot dinamičnega sistema oziroma razcepne točke oziroma okna priložnosti je bila enostavno sprememba iz izoliranega Iraka oziroma strogih ekonomskih sankcij, ki mu je sledil napad ZDA. Drugi prehod v okupacijo in protiuporniško operacijo je bila naslednja sprememba v

dinamiki sistema, ki je prav tako pomenila spremembo v stabilnosti sistema. Irak je naredil prehod iz stabilnega v nestabilno vedenje sistema. Kaotični Irak kot sistem je bil omejen na Irak in ZDA, k temu pa lahko dodamo še Kurde na severu Iraka, Savdsko Arabijo in Iran, zlasti z vplivi na stanje v Iraku po letu 2007. Irak kot sistem je bil v bistvu nelinearen sistem, torej vedenja o prihodnjem stanju oziroma vedenju Iraka ni mogoče poznati vnaprej – še več, nekateri so skladno z linearno paradigmo napovedovali, da bodo mir, demokracija in razvoj v Iraku vzpostavljeni v nekaj tednih. Ameriška vojska je v dinamični zračno-kopenski operaciji zasedla Irak, kateri nato sledi sprememba dinamike v protiuporniško operacijo. Za posredovanje ZDA lahko trdim, da je bila to zunanja intervencija v sistem, za protiuporniško operacijo in stanje sistem pa, da je v Iraku prevladovala notranja dinamika, pri čemer so majhni dogodki na terenu povzročali nesorazmerne rezultate.

Slika 4.13: Razlika med številom vojakov oboroženih sil ZDA in številom pogodbenikov v tisočih po kvartalnih za obdobje od oktobra 2007 do aprila 2011.



Kaos ne pomeni, da se ne da predvideti prihodnje dinamike sistema. Dinamika sistema (Glenn 1995) včasih omogoča predvideti prihodnja stanja sistema in sicer za krajše časovno obdobje, ker se vzorci vedenja sistema ponavljajo. Vzorci razlik med številom vojakov kopenske vojske ZDA ter

številom pogodbenikov so prikazani na sliki 4.13. Treba je poudariti, da je predvidevanje mogoče za krajše časovno obdobje, nikakor pa ne za dolgoročne smeri razvoja oziroma dinamike sistema.

Glede vpliva povratnih informacij na stanje podjetja Blackwater kot sistema in delovanje oziroma dinamiko lahko trdim, da v letu 2004 ni bilo povratne informacije o delovanju zaposlenih podjetja v operacijski coni. Posledično ni bilo vpliva povratne informacije na poslovanje in tudi ne na stanje podjetja kot sistema. Po nekaj odmevnih primerih domnevne prekoračitve uporabe oborožene sile in civilnih žrtvah pa so pristojni uporabili vse vzvode za vzpostavitev delujoče povratne informacije in nadzora. Zunanje ministrstvo je to nadgradilo z navodili za spremljanje komunikacij in snemanje dogajanja v konvojih ter z dodelitvijo varnostnega osebja zunanjega ministrstva posameznim konvojem. Ministrstvo za obrambo je ustrezno povratno informacijo v protiuporniškem sistemu uredilo z vzpostavitvijo ustreznega operativnega centra za nadzor dogajanja na bojišču. Rezultat povratne informacije je tudi prekinitev pogodbe. Kongres, ki je z zakonom uredil kazensko odgovornost in postopke njenega ugotavljanja ob sumu kaznivega dejanja, je na neki način vzpostavil osnovna pravila za vedenje posameznikov, delujočih v Iraku. Politična kontrola nad oboroženimi silami okupacijske oblasti je bila zagotovljena, ko je bila potrjena začasna vlada v Iraku, pa ta ni imela političnega nadzora nad pogodbeniki, dokler ni parlament ustrezno spremenil zakonodaje.

Nadzor nad delovanjem podjetja Blackwater v Iraku je z vidika različne dinamike, generirane s povratno informacijo, predstavljal izziv v dveh pogledih, in sicer s samo koordinacijo aktivnosti podjetja Blackwaterja z drugimi enotami na vojskovališču in s spoštovanjem pravil delovanja, ki pa je bilo v določenih primerih sporno in je bil potem s strani zunanjega ministrstva ZDA vzpostavljen kompleksen sistem nadzora in povratne informacije – varnostniki zunanjega ministrstva v patroljah, videosnemanje premikov, snemanje komunikacij.

Bojišče v Iraku je bilo omejeno, saj v gverilskem in protigverilskem vojskovanju ni jasno začrtanih frontnih črt in je bojišče izrazito nelinearno. Stopnja uporabe orožja je odvisna od posameznih dogodkov, včasih tudi od letnega obdobja, vendar običajno ni periodična. Sistem je občutljiv na male spremembe, kot je na primer nepremišljen uboj varnostnika iraškega podpredsednika ali pa civilistov ob spremljanju konvoja. Takšni dogodki so zahtevali resno obravnavo in prilagoditev taktičnih postopkov in vedenja. Stanje na bojišču bi lahko kaj kmalu ušlo izpod nadzora, v analiziranem primeru, če bi nevtralizirali podjetje Blackwater, pri čemer je manj pomemben način – lahko administrativno s prekinitvijo pogodbe, lahko z vojaškim uspehom na bojišču.

Vpliv poročanja medijev v realnem času o dogajanju na bojišču, ki je bil hitrejši kot proces odločanja na zunanjem ministrstvu in v samem podjetju Blackwater, je lep primer kaotičnega okolja. Povratne informacije dodatno tudi s strani kongresa so vplivale na delovanje podjetja. Kakšna zmes strukturiranih, na primer formalno poročanje o številu pogodbenikov, in prostih povratnih informacij, na primer poročila o kršitvah človekovih pravic, deluje najbolje v določenem sistemu, je težko oceniti.

Parameter Iraka kot sistema na nivoju operacije je bil prav gotovo število pogodbenikov, parameter za usmerjanje vedenja in dinamike podjetja Blackwater kot sistema pa količina denarja prek pogodbe z zunanjim ministrstvom. V prvem delu gverilske vojne so ameriške okupacijske sile našle ravnotežje z zaposlitvijo pogodbenikov, praktično z outsourcingom varovanja osebja začasne okupacijske oblasti. Da bi zlomili moč uveljavljenega privlačneža, morajo poveljujoči oziroma vodilni najti pot, kako ustvariti nov kontekst – novo okolje, kar v primeru podjetja Blackwater pomeni prekinitvev oziroma vsaj spremembo v dotoku denarja, kar je bila posledica prekinitve pogodbe. Le tako je bila dosežena sprememba v načinu razmišljanja vodilnih v podjetju.

### 4.3 Podjetje MPRI na Hrvaškem

Podjetje je leta 1987 ustanovilo (Singer 2001) osem upokojenih generalov ameriške vojske. Vodila ga je trojica »velikih«: general Carl Vuono, komandant štaba ameriške vojske med invazijo v Panami in zalivski vojni, general Harry Soyster, nekdanji direktor DIE, in general Crosbie Saint, nekdanji poveljnik ameriške vojske v Evropi. Korporacija se predstavlja kot največja korporativna skupina vojaškega znanja na svetu, za katero je general Soyster s ponosom izjavil: »Mi imamo več generalov na kvadratni meter kakor Pentagon.« Upravna zgradba je v mestu Alexandria v ameriški zvezni državi Virginia. Po svetu imajo štirideset uradov, poslujejo pa v več kot osemdesetih državah, pri čemer so ključne lokacije Bagdad, Kuvajt in Savdska Arabija. Podjetje MPRI je v času pisanja doktorske disertacije leta 2010 imelo 5.000 zaposlenih, pri čemer dodatno lahko računa na pogodbenike. V kadrovski bazi podjetja jih je namreč več kot 85.000. S področja vojaškega izobraževanja podjetje trži v praksi preizkušene programe usposabljanja, tudi z uporabo simulacijskih sistemov s področij strateške analize, uveljavljanja varnosti, vojske, diplomacije in poslovanja. Ciljna publika so voditelji na najvišjih ravneh in zaposleni v upravah ali vojaških štabih na najodgovornejših delovnih mestih. Zaposleni v podjetju so strategji, načrtovalci, trenerji, učitelji, logistiki in specialisti iz obveščevalne dejavnosti, zakonodaje ter boja proti organiziranemu kriminalu. Skratka, podjetje ima zaposleno osebje z znanji za upravljanje države. V nadaljevanju je naštetih nekaj pogodb z ameriško vojsko:

- organizacijska podpora Šoli za menedžment ameriške kopenske vojske (angl. United States Army Force Management School),
- zagotavljanje inštruktorjev v več visokih šolskih ustanovah kopenske vojske ZDA (angl. United States Army Combined Arms nad Services Staff School, Command and General Staff College),
- urjenje iz taktike in vojaških iger,
- ocenjevanje in razvoj organizacije,
- razvoj in podpora simulacij za Vojaško agencijo za raziskave (angl. Defence Advanced Research Projects Agency – DARPA),
- strateško načrtovanje in zagotavljanje osebja za različna poveljstva,

- mentoriranje, ekspertna podpora in seminarji iz voditeljstva.

Uprava podjetja MPRI (Singer 2003, 119) ima sedež v zgradbi blizu Pentagona, in sicer s ciljem vzdrževanja stikov z njegovimi uradniki kot tudi sklepanja poslov. Triindvajset ustanoviteljev je imelo skupaj več kot sedemsto let bojnih izkušenj. Dobre vezi z osebjem Pentagona je omogočalo neposredno pridobivanje pogodb oziroma konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki. Z zaposlovanjem ključnega osebja podjetje dostopa do ključnih informacij, potrebnih za delovanje podjetja. Ena izmed lastnosti podjetja je bila, da je zaposlovalo zaposlene z najvišjimi čini vojske ZDA po njihovem odhodu iz aktivne službe.<sup>51</sup> Kvalifikacije zaposlenih torej omogočajo storitve na strateški ravni upravljanja z oboroženimi silami in vojnami kot tudi neposredno povezavo s politiko ZDA. Temeljna strategija podjetja MPRI je bila delovanje na domačem, ameriškem trgu vojaške panoge po zmanjšanju obsega vojske po končanju hladne vojne, vendar pa je globalizacija nudila priložnost za internacionalizacijo dejavnosti zlasti na področjih, kjer je vojska ZDA imela prepoved angažiranja. Koncept komercialnega trženja storitev upokojenih vojaških strokovnjakov je nastal v kopenski vojski ZDA leta 1987. Podjetje MPRI predstavlja operacionalizacijo koncepta in uspešno poslovno idejo. Podjetje MPRI je na področju bivše Jugoslavije v obdobju 1994-1995 odigralo ključno vlogo pri reševanju vojaškega dela konflikta na kopnem. Načrtovalo, usposobilo in koordiniralo je kopensko operacijo na Hrvaškem ter v BiH. Posebno pozornost so posvetili usposabljanju poveljujočih v hrvaški vojski (HV)<sup>52</sup>, ker sami niso sodelovali pri izvedbi operacije, čeprav so bili dnevno obveščeni o dogajanjih v coni izvajanja operacij.

---

<sup>51</sup>Socialni kapital in povezanost z ameriško vojsko prek socialnega kapitala je ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti podjetja. Z zaposlovanjem strokovnjakov iz vojske, CIE in FBI-ja po njihovi upokojitvi za določen čas podjetju omogoča tržno izkoriščanje znanja in izkušenj zaposlenih, pridobljenih skozi dolga leta službe v različnih organizacijah vlade ZDA kot tudi na različnih nalogah in misijah po svetu. Na ta način se odvija tudi privatizacija socialnega kapitala – ko oseba zapusti vojsko in odnese s sabo vse znanje in izkušnje ter jih prenese v zasebno podjetje.

<sup>52</sup>To je v svojih spominih potrdil tudi Bobetko (1996, 387), ki je navedel, da bo treba vložiti še veliko naporov, zlasti pri usposabljanju in izobraževanju vodstvenega kadra, od katerega je več kot 50 % usposobljenega za dolžnosti, ki jih opravljajo. Potrebni bo še več naporov, vendar bodo tudi izkušnje, ki jih pridobivajo s pomočjo podjetja MPRI, vplivale na skupno kakovost in strokovnost poveljniškega kadra.

#### 4.3.1 Kampanja Nata na Zahodnem Balkanu

Večje bojne aktivnosti so se na hrvaškem končale januarja 1992, marca istega leta pa so bile razmeščene enote OZN-a United Nation Protection Force (UNPROFOR) na dele Hrvaške pod nadzorom hrvaških Srbov, samooklicane Republike Srbske Krajine (RSK). Oktobra 1992 je Nato (Owen in drugi 2000) začel izvajati operacijo pod kodnim imenom »Sky Monitor« skladno z resolucijo OZN-a, ki je prepovedala vse polete nad ozemljem pod nadzorom UNPROFOR-ja, brez njegove vnaprejšnje avtorizacije. 12 aprila se je operacija preimenovala v kodno ime »Deny Flight«, in sicer je Varnostni svet OZN dovolil uporabo sile za uveljavitev prepovedi poletov, pa tudi za sestrelitev letal, ki ne upoštevajo resolucije. Z 22. julijem 1993 so se pooblastila razširila tudi na neposredno zračno podporo enotam OZN-a. Z avgustom 1993 pa je bilo dovoljeno tudi bombardiranje ciljev na zemlji z namenom preprečitve napadov na mirovne enote. Operaciji s kodnim imenom Maritime Guard (Nato) in Sharp Fence Zahodnoevropske unije sta bili dejansko vodeni in koordinirani s strani Natovega poveljstva. Od 73.000 ladij jih je bilo v obdobju od junija 1993 do junija 1996 pregledano 6.000, od tega je bilo 1.500 ladij prepeljanih na podrobnejši pregled. Dvanajst ladij je bilo ugotovljenih kot kršiteljic blokade embarga. Blokado je vsak trenutek izvajalo dvaindvajset ladij in osem letal. Ladje so imele pooblastilo za zaustavitev in pregled, ob ugotovitvi kršitve pa tudi za zaseg ladje in tovora.

V drugi polovici leta 1993 so bili politični stroški za ameriško administracijo tolikšni, da so začele aktivno reševati krizo v bivši Jugoslaviji, še posebej ob nesposobnosti oziroma bolje rečeno različnih interesih evropskih držav in posledično nesposobnosti vplivati na akterje za rešitev krize.

Reševanje krize se je začelo s prepričevanjem Zagreba, da brez pomoči ZDA ne bodo mogli vrniti pod svoj nadzor 1/3 ozemlja, ki je pod nadzorom RSK-ja. Pogoj za ameriško pomoč<sup>53</sup> je bil prenehanje sovražnosti med Hrvati in

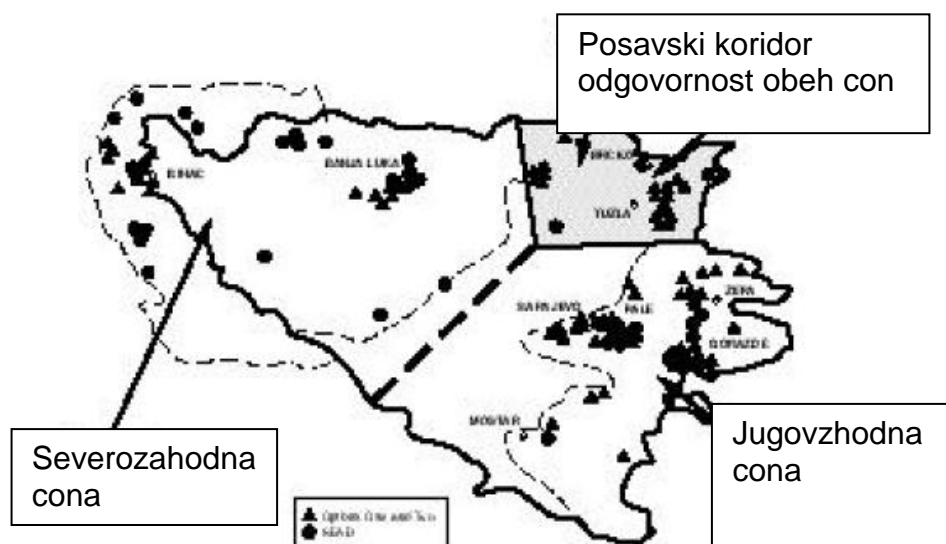
---

<sup>53</sup>Z vstopom ZDA v reševanje krize se je v igri pojavil nov igralec, zaradi vpliva in moči ZDA pa se je s tem spremenila tudi igra. Temu dejstvu bi se morali prilagoditi tudi Srbi, kar pa jim glede na rezultat ni uspelo.

muslimani v BiH. Leta 1994 so se namreč strani, vpletene v spopade v BiH, izčrpale.

Vojna v BiH (Žabkar 1995) se je v četrtem letu trajanja začela vse bolj spreminjati v mletje vojaške žive sile, orožja in opreme sprtih strani, pri čemer je srbska stran odgovarjala številčni premoči Armade BiH in Hrvatsko Viječe Odbrane (HVO) s superiornostjo težke vojaške tehnike. Zaradi embarga se Armada BiH ni mogla ustrezno oborožiti, vojska tako imenovane Republike Srbske pa ni mogla okrepiti svoje žive sile, ker ni več imela kje dobiti rekrutov.

Slika 4.14: Operacijske cone operacije Deliberate Force.



Vir: Owen in drugi (2000, 104).

Operacija Deliberate force je bila nadaljevanje Natove operacije Deny Flight s ciljem spodkopati/neutralizirati vojaške zmogljivosti Vojske Republike Srbske, ki je ogrožala varna območja. Izpeljana je bila med 30. avgustom in 20. septembrom 1995, vključevala pa je 400 letal in 5.000 osebja iz petnajstih držav Nata. Sinhronizirana je bila z operacijo Maestral HV-ja in HVO-ja. Mandat UNPROFOR-ja je bil zagotoviti varnost prebivalstvu in omogočiti dostavo humanitarne pomoči. 4. avgusta je Nato izvedel zračni napad in uničil zračno obrambo hrvaških Srbov, in sicer objekte v bližini Udbine in Knina. 10. avgusta sta poveljnik UNPROFOR-ja in Južnega krila Nata sklenila sporazum za operacijo Deliberate Force. Operacijske cone so prikazana na sliki 4.14.



Nato je izgubil eno letalo Mirage 2000, pilota pa sta pristala v ujetništvu. Vojska Republike Srbske (VRS) je imela 25–27 mrtvih, skupaj pa je bili v septembru 1.156 mrtvih vojakov in 372 civilistov. Kot je bil primer z operacijo Deny Flight (Owen in drugi 2000, 132), je Natova poveljujoča struktura za operacijo Deliberate Force ostala povezana z OZN-om. Poveljniki so med sabo sodelovali in usklajevali aktivnosti preko častnikov za povezavo med petim poveljstvom zračnih sil Nata in poveljstvom OZN-a v Zagrebu. Natov častnik za zvezo je bil dodan poveljstvu UNPROFOR-ja za zračne operacije v kontrolnem centru v Kiseljaku blizu Sarajeva kot tudi poveljstvu Natovega korpusa za hitro posredovanje.

Informacijska in psihološka operacija na strateški ravni, ki so jo vodile ZDA, je imela za cilj skriti sodelovanje ZDA z eno stranjo v konfliktu in prek drugih akterjev podpirati kršenje embarga za uvoz orožja na Hrvaško in v BiH. V te aktivnosti spada tudi odločitev o angažiranju podjetja MPRI<sup>54</sup> in potem skrbno načrtovano predstavljanje tega angažiranja kot podpora demokratičnemu procesu na Hrvaškem ter širjenje vedenja o zakonodaji, ki ureja spopade, in mednarodnem humanitarnem pravu – na način, da kasneje ne bo mogoče povezati aktivnosti na terenu in vloge podjetja MPRI v tej fazi vojn na področju bivše Jugoslavije.

Operacija »Zima 94« (Bobetko 1996) se je odvijala od 29. novembra do 24. decembra 1994. Zavzetih je bilo 200 km<sup>2</sup>, širine 10 km in globine 20 km. Bihač je v tem času postal ključ vojne tako za Hrvaško kot tudi za BiH, Srbi pa so s pomočjo Avdiča poskušali zavzeti enklavo. Vsi so bili prepričani v skorajšnji padec Bihača. Hrvati so zračni most vzpostavili z orožjem – s strelivom. S padcem Bihača v srbske roke bi bila RSK in RS čvrsto povezana, komunikacija na relaciji Beograd – Banja Luka – Knin pa močna. Dobili bi operativno globino in srbske države v BiH in na Hrvaškem bi se lahko združile. Mrtvih je bilo 29, ranjenih 58 in izgubljeni v akciji trije. Med različnimi

---

<sup>54</sup>Predvolilni boj v ZDA je vplival tudi na bolj proaktiven pristop administracije predsednika Clintona. Leta 1995 se je namreč takratni ameriški predsednik Bill Clinton pripravljaj na ponovno izvolitev, vojna na Balkanu pa je bila pomembna predvolilna tema, saj je njegov protikandidat, republikanec Bob Dole, zahteval umik embarga na prodajo orožja bosanskim Muslimanom.

možnostmi je bil tudi napad HV-ja na RSK, vendar Američani tega niso dovolili. Prav zato je bila pomoč posredna z napadom na Livanjsko polje in na Dinari. Kot rezultat Srbom ni uspelo zasesti Bihača.

Operacija »Skok – 1« (Bobetko 1996), ki je bila izvedena 7. aprila, je bila enodnevna akcija, ki je za cilj imela zavzeti Veliki Bat, vrh, s katerega se je lahko opazoval tudi Knin. V akciji sta sodelovala 7. gardijska brigada in 126. domobranski polk HV-ja. Dva Hrvata sta izgubila življenje, zasedeno pa je bilo območje globine 5 km, širine 15 km, skupaj 75 km<sup>2</sup>. Zavzetje je omogočilo izdelavo cest na neprehodni Dinari, po kateri so lahko tanki in oklepna vozila napadli Knin. Po cesti so kasneje pripeljali tudi artilerijo, s katero so potem obstreljevali Knin.

Maja 1995 so hrvaške sile začele operacijo Blisk, ki je služila kot generalka prihodnje bitke in kot napoved konca vojn v tem delu bivše Jugoslavije. Direktiva za operacijo Blisk (Bobetko 1996) je bila izdelana 5. decembra 1994, operacija pa je bila izvedena v času od 1. 5. do 4. 5. 1995. Operacija, med katero je Hrvaška spet zavzela Slavonijo, je potekala v tesnem sodelovanju z Washingtonom, Clinton pa je vsako jutro dobil natančne podatke o poteku operacije. Operacija »Blisk«, s katero je bila v osemindesetih urah osvobojena zahodna Slavonija, je bila napoved prelomnih sprememb v letu 1995. Med operacijo sosednji Republika Srbska in Zvezna Republika Jugoslavija (ZRJ) nista vojaško reagirali, prav tako pa obkoljenemu zahodnoslavonskemu korpusu vojske RSK niso priskočile na pomoč enote sosednjega banijskega in kordunskega korpusa vojske RSK. Ostalo je odprto vprašanje (Žabkar 1995), ali je šlo pri tem dogodku le za vojaško nepristojnost poveljstev srbskih vojsk ali pa je morda odločitev za vojaško posredovanje blokirala politična odločitev najvišjih političnih vodstev srbskih paradržav. Množičen eksodus Srbov ni izostal ob hkratnem mlačnem reagiranju OZN-a, Nata in drugih mednarodnih dejavnikov. Na hrvaški strani je bilo 42 mrtvih in 162 ranjenih, na srbski strani pa med 350–450 mrtvih, 1000–1200 ranjenih in 1.500 ujetih. Razmerje sil je bilo 7.200 proti 4.000. Zavzetih je bilo 500 km<sup>2</sup>.

Operacija »Skok – 2« (Bobetko 1996) je bila izvedena med 4. in 11. junijem na Dinari in Livanjskem polju. Zasedenih je bilo 450 km<sup>2</sup>. Cilj operacije je bil uničiti sovražnika v smeri proti Bosanskemu Grahovu in nadzorovati dolgometno topništvo v Bosanskem Grahovu in Glamoču. Zavzetih je bilo 450 km<sup>2</sup>, širine 30 km in globine 14 km.

Operacija »Ljeto 95« se je izvedla od 25. do 30. julija 1995 s ciljem zavzeti Bosansko Grahovo in Glamoč ter zaustaviti ofenzivo na Bihač. Skupaj so zasedli 1.600 km<sup>2</sup>, s tem pa so bili ustvarjeni pogoji za napad na Knin, ker je bila vojska RSK v polobkrožitvi s samo dvema komunikacijama proti BiH-u. V operaciji je bilo 18 mrtvih in 151 ranjenih. 28. julija je bilo v RSK-ju razglašeno vojno stanje.

Tabela 4.18: Razmerje sil in izgube.

Hrvaška vojska (HV)	Vojska Republike Srbske Krajine (VRSK)	Razmerje sil
130.000 vojakov	40.000 vojakov	4 : 1
350 tankov	400 tankov	1 : 1
800 topov	350 topov	2 : 1
30 letal in helikopterjev	22–25 letal	1 : 1
174 mrtvih	410 mrtvih	
1100 ranjenih	116 mrtvih civilistov	

Vir: Bobetko (1996); Wentz (1997); Owen in drugi (2000).

Operacija Nevihta, razmerje sil je pred začetkom operacije prikazana v tabeli 4.18., shema manevra pa je prikazana na sliki 4.15., je imela dva cilja, in sicer sta bila za Tuđmana najpomembnejša uničenje RSK-ja in pregon Srbov iz Hrvaške<sup>55</sup>, za ZDA in Nato pa osvoboditev Bihača iz obroča srbskih sil. Posledično naj bi bile srbske enote potisnjene od hrvaških mest na takšno razdaljo, da jih ta ne bi več mogla doseči s svojimi raketnimi orožji. V sklopu zračne obrambe so bile potrebne rakete velikega dosega, ker imajo letala srbskih vojsk takšne taktične radije, da lahko letijo nad celotnim ozemljem

<sup>55</sup>Odločitve je hrvaški politični in vojaški vrh sprejel na Brionih nekaj dni pred začetkom operacije. Dogovor je vseboval tudi delitev letakov Srbom z oznakami poti za umik v BiH.

Hrvaške. Vojaški cilji so bili usklajeni s političnimi cilji vrnitve ozemlja in prebivalstva RSK-ja v sestavo hrvaške države.

Slika 4.15: Shema manevra kopenske operacije Nevihta.



Operacija »Maestral« (Bobetko 1996), ki je nastala na temelju splitskega sporazuma z 22. julija, se je začela nekaj tednov po končanju Nevihte in odbitju protinapada VRS s smeri Drvarja. Cilj je bil zavzeti čim več ozemlja BiH in pripeljati Srbe za pogajalsko mizo. Skupno načrtovana operacija je predvidevala prodor 4. in 7. gardijske brigade HV-ja do Banja Luke. Razmerje sil je bilo tri brigade HVO ter 5. in 7. korpus Armade BiH na eni strani ter 1. in 2. korpus VRS na drugi strani. Operacija se je začela 8. septembra iz smeri Glamoča in Kupresa. Nasproti 4. in 7. brigadi je bilo sedem slabo izpopolnjenih srbskih pehotnih brigad, ena motorizirana brigada in dva oklepna bataljona. Istočasno tudi 5. korpus Armade BiH s smeri Bihača proti Bosanski Krupi in 7. korpus z napadom na Donji Vakuf. 13. septembra padejo

Jajce, Drvar in Donji Vakuf. 5 korpus se zaustavi pred Sanskim mostom. Ta je bil zavzet v operaciji Sana med 10. in 13. oktobrom s strani 5. korpusa Armade BiH. Akcija Skok-2 je bila izvedena od 4. do 11. junija 1995 na Dinari in Livanjskem polju. HVO in HV sta osvobodila 450 km<sup>2</sup> ozemlja, širine 30 km in globine 14 km in dala pod nadzor celotno Livanjsko polje. Cilj akcije je bil dati pod nadzor dolgometno topništvo in zasesti Bosansko Grahovo in Glamoč.

»Južna poteza« je zadnja bitka HV-ja (Bobetko 1996) in HVO-ja ter nadaljevanje operacije Maestral. Izvajala se je od 8. do 15. oktobra 1995. Hrvaške sile so se ustavile triindvajset kilometrov pred Banja Luko. Cilj operacije je bil vzpostaviti kontrolo nad komunikacijami na relaciji Banja Luka – Čađavica in Mrkonjič Grad – Banja Luka ter nuditi pomoč 5. in 7. korpusu Armade BiH na reki Sani. Na hrvaški strani se je bojevalo 4.000 vojakov proti 4.000 vojakov Republike Srbske iz 18. korpusa. Akcija je bila prekinjena na zahtevo mednarodne skupnosti, ker je bil dosežen ozemeljski cilj 51 % za Federacijo BiH in 49 % za Republiko Srbsko.

#### **4.3.2 Analiza poslanstva**

Generali, ki so načrtovali in izvajali kopenski del kampanje v Kuvajtu leta 1991, so bili v času načrtovanja in izvajanja operacije Nevihta zaposleni v podjetju MPRI, posledično pa so bili tudi glavni načrtovalci kampanje za zaključek vojne na Hrvaškem in v BiH. Lahko trdim, da je bila vojna doktrina podjetja usklajena tako s strategijo ZDA kot s strategijo Hrvaške in sicer vzpostaviti nadzor nad celotnim ozemljem Hrvaške in uničiti paradržavno tvorbo v obliki RSK-ja. Bistveno vprašanje je bila implementacija vojaške doktrine imenovane »blitzkrieg« skozi načrt kopenske operacije in potem njeno uveljavljanje skozi aktivnosti na bojišču.

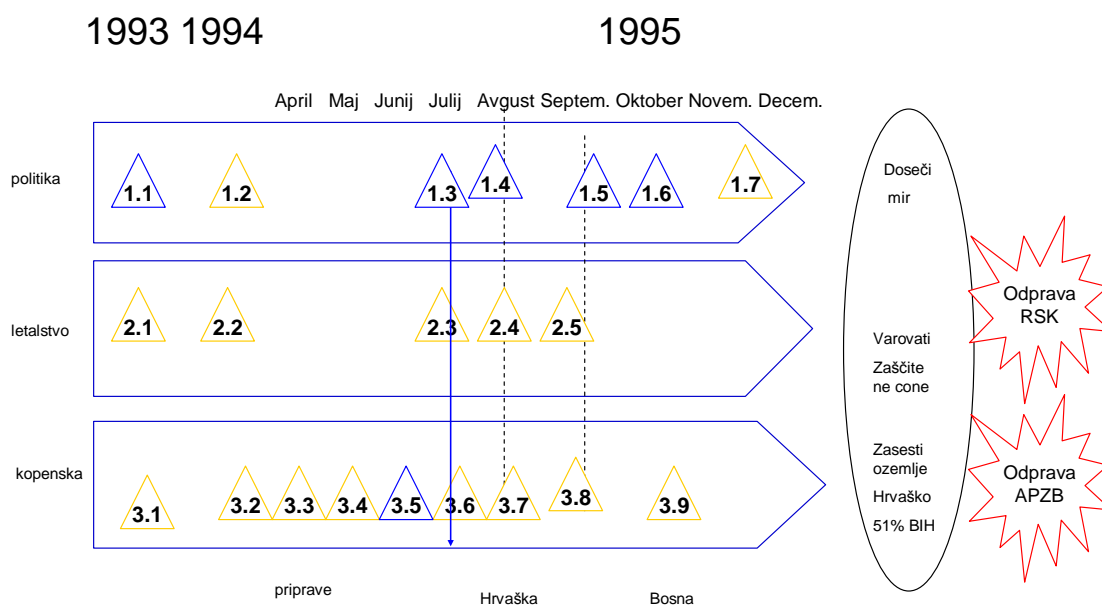
Če je bil politični cilj demokratično izvoljena večetnična vlada BiH v mednarodno priznanih mejah, potem je bila nevtralizacija vojaških groženj in usmerjanje sprtih strani k vzajemno sprejemljivi mirni rešitvi konflikta pot za dosego cilja. Lahko trdim da sta bili strategija ZDA glede reševanja krize na

področju nekdanje Jugoslavije, to je stabilizacija območja, in strategija podjetja MPRI, to je globalizacija poslovanja, usklajeni. Leta 1991 je v kampanji Puščavska nevihta vojna doktrina ZDA temeljila na nemški doktrini «blitzkrieg» iz druge svetovne vojne. Politični cilj Velika Srbija ali vsi Srbi v eni državi, torej pridružitvev RSK-ja k matici Srbiji, je bil temeljni politični cilj Miloševića in takratne ZRJ. V okviru tega cilja je bil cilj RSK-ja s pogajanjem in političnimi sredstvi ustvariti konfederacijo srbskih držav. V primeru vojaškega posredovanja Hrvaške bi torej vojski RSK na pomoč priskočila vojska ZRJ, seveda ob predpogoju, da bi to tujini lahko prikazali kot politično sprejemljivo ter da bi bila vojska ZRJ usposobljena in opremljena za takšne vrste operacij. Hoolbrook je moral s političnim pritiskom in teroriziranjem Miloševića, ob prisotnosti 6. flote v Jadranu, biti pripravljen na posredovanje v primeru kakršne koli eskalacije konflikta. Raketne in bombarderske zmogljivosti 6. flote so bile v avgustu 1995 uporabljene kot sredstvo prisile ter zastraševanja na operativni ravni za začetek in tudi zaključek vojne v BiH, in sicer v obliki Daytonskega sporazuma.

V času izvajanja operacije (Owen in drugi 2000, 157) Preudarna sila (angl. Deliberate Force) sta hrvaška in bosanska armada nadaljevali z napadi na vojsko bosanskih Srbov. Muslimani so zavzeli Donji Vakuf, Hrvati pa Jajce. Naslednji cilj bi lahko bila Banja Luka. Kolaps kopenske vojske in kaznovanje iz zraka je prepričalo vodje bosanskih Srbov, da so 14. septembra sprejeli pogoje OZN. Opredelitev operativnega problema je v obliki dizajna kampanje prikazana na sliki 4.16.

Uradni cilj operacije je bil prisiliti generala Mladiča, da umakne težko artilerijo iz kroga polmera dvajset kilometrov od središča Sarajeva. Posledično so prisilili Miloševića in Karadžića, da privolita v novo mešano ekipo za novo serijo pogajanj, pri čemer bi bili bombni in raketni napadi Nata strateški katalizator, ki naj bi prispeval, da sprejmejo določila Washingtonskega sporazuma.

Slika 4.16: Dizajn vojaške kampanje Nata na Hrvaškem in BiH s točkami odločitve.



- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1.1</b> Varnostni svet ZN razglasi zaščitena območja in umik srbskih enot (maj 1993)</p> <p><b>1.2</b> podpis sporazuma o koordinaciji vojaških akcij v Splitu med Tuđmanom in Izetbegovićem (julij 1995)</p> <p><b>1.3</b> pogajanja med sprtnimi stranmi v BiH pod vodstvom Holbrooka (avgust 1995)</p> <p><b>1.4</b> dogovor zunanjih ministrov BiH, Jugoslavije in Hrvaške o politični ureditvi BiH (september 1995)</p> <p><b>1.5</b> Stoltenberg in veleposlanik ZDA na Hrvaškem, dogovor o mirni reintegraciji Baranje (oktober 1995)</p> <p><b>1.6</b> Holbrook izpogaja prekinitev ognja (oktober 1995)</p> <p><b>1.7</b> podpis Daytonskega sporazuma, parafiranega novembra 1995 (december 1995)</p> | <p><b>2.1</b> prepoved poletov nad BiH (april 1993)</p> <p><b>2.2</b> nevtralizacija topništva v okolici Sarajeva (maj 1994)</p> <p><b>2.3</b> razmestitev ARRC za varovanje UNPROFOR-ja (julij 1995)</p> <p><b>2.4</b> Deny Fly - zračna obramba RSK-ja nevtralizirana (avgust 1995)</p> <p><b>2.5</b> Deliberate Force (september 1995)</p> |
| <p><b>3.1</b> sredstva ISR delujoča (januar 1994)</p> <p><b>3.2</b> Zima 94 (december 1994)</p> <p><b>3.3</b> Skok 1 (april 1995)</p> <p><b>3.4</b> Blisk (maj 1995)</p> <p><b>3.5</b> Skok 2 (junij 1995)</p> <p><b>3.6</b> Ljeto 95 (julij 1995)</p> <p><b>3.7</b> Nevihta (avgust 1995)</p> <p><b>3.8</b> Maestral (september 1995)</p> <p><b>3.9</b> Južni potez/Sana (oktober 1995)</p>  |   |

Politični cilj, to je mir na Balkanu, je posledično pomenil mir v BiH. Zaradi raznolikosti akterjev na vseh vojskujočih straneh je bilo težko doseči koordinirane politične aktivnosti, podprte z realno vojaško močjo na vojskovališču. Nato je z operacijo Denny Flight uveljavil z resolucijo OZN-a določeno prepoved letov nad BiH in RSK-jem, vendar pa to ni prineslo miru.

Ciljno stanje za dokončanje državljanske vojne izraženo v ozemlju pod nadzorom sprtih strani je bilo torej 51 % Federacija BiH, 49 % Republika Srbska ob ustrezni prilagoditvi oboroženih sil. Za dosego tega cilja, torej poveljevanje in kontrolo z združenimi bosanskimi in hrvaškimi silami, so Američani nujno potrebovali ustrezen organ vodenja poveljevanja – kombinirano združeno poveljstvo operacije. Ker je bila v veljavi prepoved vojaške pomoči sprtima stranema, seveda te vloge ni mogel prevzeti eden izmed štabov Nata. Na novo vzpostaviti in usposobiti kombinirano združeno poveljstvo operacije, da je sposobno poveljevati ofenzivni kopenski operaciji, zahteva leta trdega dela, za kar pa mednarodna skupnost seveda ni imela časa. Edina rešitev je torej bila, da to nalogo opravi zasebno podjetje, kar predstavlja tudi zelo inovativno rešitev. Brez koordinacije bitk posameznih kopenskih vojska in sinhronizacije z letalsko operacijo Nata vojaška kampanja ne bi prinesla želenih rezultatov. Podjetje MPRI je bilo seveda idealna izbira.

#### **4.3.3 Primerjava variant delovanja**

Za posredovanje na Hrvaškem sta obstajali dve možni različici delovanja, in sicer da tudi na kopnem posredujejo ZDA skupaj z Natom, druga možna varianta pa je bila angažiranje privatnih vojaških podjetij. Resolucija OZN-a je prepovedovala vojaško pomoč sprtim stranem v vojnah na Balkanu, vendar bi lahko ZDA to enostransko uredila, saj je za takšno aktivnost vlada ZDA imela tudi pooblastilo kongresa, ki je umaknil embargo leta 1994. Za oceno stroškov posredovanja vojske ZDA primerjam stroške mirovne misije UNPROFOR-ja, ki se je razvila v največjo in najbolj drago (do takrat) ter kompleksno mirovno misijo v zgodovini OZN-a. Do marca 1994 je bilo na operaciji več kot 38.000 osebja iz sedemintridesetih držav, z največjimi prispevki iz Velike Britanije, Francije in Pakistana. ZDA se niso angažirale, razen za logistično in drugo podporo misiji. 15.000 pripadnikov misije je bilo razmeščenih na Hrvaškem, 1.000 v Makedoniji in 22.000 v BiH. Poslanstvo mirovne misije je bilo nadzirati mir ter sodelovati pri razdelitvi humanitarne pomoči prebivalstvu. Ocena letnih stroškov misije je bila 1.600 milijonov ameriških dolarjev (Wentz 1997, 16). Če skupne stroške operacije razdelim po državah, so ocenjeni stroški mirovne



operacije na Hrvaškem 630 milijonov ameriških dolarjev, kar je desetkrat več kot v primeru angažiranja podjetja MPRI.

Od 250 do 350 štabnih oficirjev s takšnimi sposobnostmi bi v tem času težko našli, če bi to vlogo prevzelo eno izmed Natovih poveljstev, saj jih Nato v tem času ni imel na razpolago – Angleži so njihovo poveljstvo korpusa za hitro posredovanje poslali v BiH, to pa je bilo edino poveljstvo takšnega tipa, ki je bilo takrat na razpolago. Tudi če bi resolucija OZN-a to dovolila, bi to za leto dni stalo najmanj po 20 milijonov ameriških dolarjev na mesec, saj se takšno poveljstvo ne razporedi samo s štabnimi oficirji, temveč tudi s poveljniškimi in komunikacijskimi enotami, ki zagotavljajo varnost in ustrezno obveščevalno podporo. Skupaj torej slabih 300 milijonov ameriških dolarjev za leto dni delovanja poveljstva kopenske operacije. Privatno vojaško podjetje, ki ima na razpolago štabne oficirje, sposobne načrtovati operacije, in generale, sposobne svetovati, koordinirati in voditi načrtovanje kopenske operacije, je rešitev, tržna niša, ki se je ponujala kot na dlani.

Tabela 4.19: Analiza stroški koristi angažiranja podjetja MPRI oziroma hipotetičnega Natovega poveljstva z enakimi funkcijami.

	Moštvo	Ocenjena sredstva v milijonih ameriških dolarjev	Sredstva v milijonih ameriških dolarjev na osebo
Poveljstvo Nata	300	300	1
Podjetje MPRI	40	58	1,45
Koristi angažiranja podjetja MPRI	260	242	0,45

Kot je razvidno iz table 4.19., je bilo v smislu angažiranja moštva angažiranje podjetja MPRI v primerjavi z ekvivalentnim Natovim poveljstvom do osemkrat cenejše, skupno pa je bilo porabljenih petkrat manj sredstev. HV, angažirana v fazah »pripravi« in »izvedi«, je štela 50.000 pripadnikov stalne sestave in 100.000 mobiliziranih državljanov, organiziranih v 25 opremljenih brigad oziroma enot ekvivalenta brigade kopenske vojske, 400 tankov in 350 topov.

V tabeli 4.20. je prikazana primerjalna analiza angažiranja privatnega vojaškega podjetja ter hipotetičnega Natovega poveljstva z enakim poslanstvom. Nižja vsota ocene po različnih kriterijih pomeni boljše razmerje stroški – koristi in je v korist angažiranja MPRI.

Tabela 4.20: Primerjava možnosti angažiranja podjetja MPRI oziroma hipotetičnega Natovega poveljstva z enakimi funkcijami.

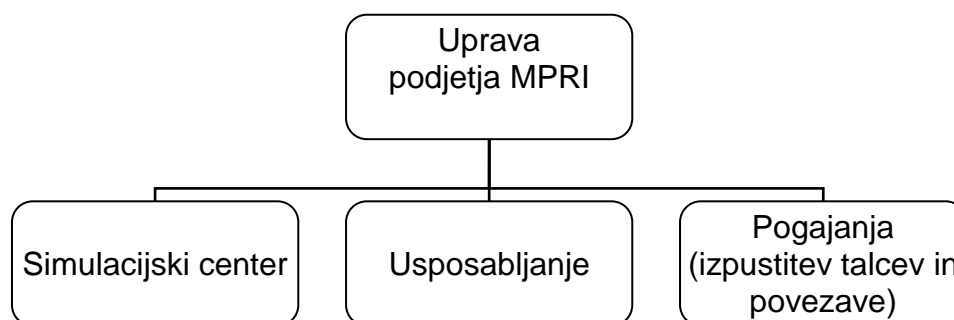
Kriterij	Privatno vojaško podjetje	Ocena v točkah	Poveljstvo Nato	Ocena v točkah
Stroški v milijonih ameriških dolarjev na leto na osebo	1,5	1,5	1	1
Moštvo	40	4	300	30
Skupni stroški v milijonih ameriških dolarjev	60	6	300	30
Skupaj		11,5		61

#### 4.3.4 Organizacija

Analiza organizacijskih spremenljivk podjetja MPRI v času poslovanja na Hrvaškem pokaže, da formalizacija, ki pomeni obseg pravil in postopkov, ki so usmerjali delovanje zaposlenih, ni bila visoka. Za pravila, ki so običajno napisana, v primeru podjetja MPRI ni bilo potrebe, ker so bili zaposleni pretežno vsi iz iste organizacije prejšnjega delodajalca, to je kopenske vojske ZDA. Z rastjo poslovanja in nakupom s strani podjetja L3 Communication pa se je formalizacija verjetno večala. Specializacija ali tehnična delitev dela, torej stopnja delitve nalog, v času poslovanja ni bila velika. Usposabljanje, svetovanje in pogajanja za izpustitev talcev so bile glavne dejavnosti podjetja, pri čemer je bil simulacijski center samostojna notranja organizacijska enota podjetja in ena izmed njegovih konkurenčnih prednosti. S širjenjem poslovanja se je večala tudi specializacija.

Standardizacija, torej izvajanje enakih nalog na enak način, je bila zaradi projektne narave posla majhna. Hierarhija avtoritete je bila nizka, vendar pa prenesna od prejšnjega delodajalca, to je ameriške kopenske vojske. Podjetje MPRI je na začetku delovalo kot skupina svetovalcev brez posebne hierarhije. Značilna je bila visoka profesionalizacija, ne samo skozi število let formalne izobrazbe zaposlenih, temveč tudi skozi oglaševanje, da imajo več generalskih zvezdic na kvadratni meter kot Pentagon, česar seveda ni težko doseči, če imaš pretežno zaposlene bivše generale ameriške kopenske vojske. Glede na zaposlovanje generalov v pokoju so ti predstavljali večji del zaposlenih, tako da je bil delež zaposlenih režijskih delavcev majhen.

Slika 4.17: Organizacijska struktura podjetja MPRI.



Vir: Military Profesional Resource Incorporated (2008).

Od situacijskih spremenljivk najprej obravnavam tehnologijo, torej znanje, ki je bilo nedvomno vrhunsko – ne samo akademsko, temveč tudi kar se tiče praktičnih izkušenj iz aktualnih operacij. Nerutinski tehnologiji je ustrezala organska struktura organizacije.

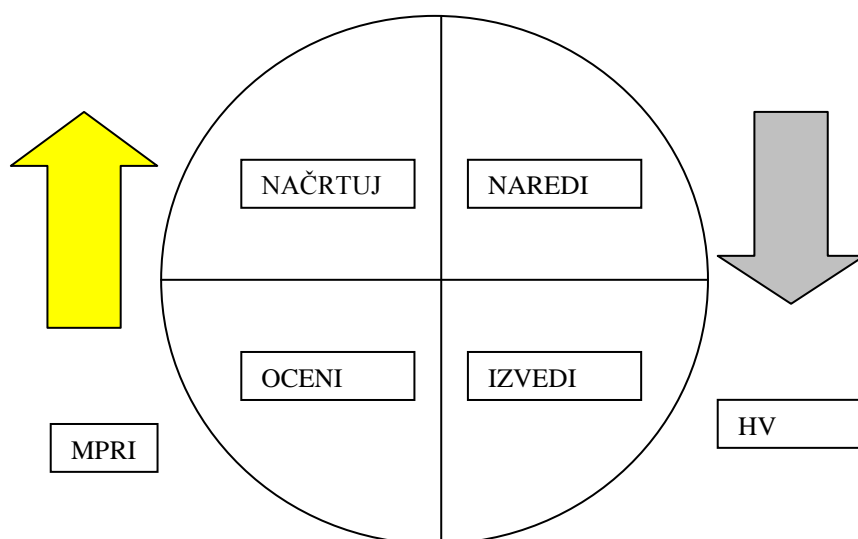
Okolje podjetja je bilo relativno stabilno, saj je imelo enega glavnega naročnika, to je obrambno ministrstvo, ob prodaji multinacionalke holdingu L3 Communitation pa se je stabilnost še bistveno izboljšala zaradi lažjega dostopa do podjetij v holdingu, ki so potrebovala storitve svetovanja z vojaškega področja. Konkurenti, tudi če so bili kompetentnejši, so imeli velike težave, ker je podjetje MPRI imelo brezpogojno podporo vlade ZDA pri pridobivanju poslov v tujini.

Podjetje MPRI je svoj višek samostojnega razvoja doživelo s poslovnofunkcijsko organizacijsko obliko, ki jo je po prodaji zadržalo tudi v

okviru holdinga. Organizacijska struktura je prikazana na sliki 4.17. Podjetje v primerjavi z državnimi vojskami ni veliko, cilji pa so seveda ustvarjanje čim večjega dobička za holding kot tudi nadaljnji razvoj podjetja in zaposlovanje, zlasti upokojenih pripadnikov ameriških oboroženih sil in tudi strokovnjakov in vodilnih delavcev drugih represivnih organov ZDA.

Nove zmogljivosti, ki jih je prineslo podjetje MPRI prikažem na sliki 4.18. Analiza vrednostne verige/procesa bojevanja, ki je bila pred prihodom podjetja MPRI v HV odsotna, je bila rezultat podjetja MPRI, ki je imelo tej vlogi prilagojeno organizacijsko strukturo podjetja že v letu 2004.

Slika 4.18: Ključni štabni procesi.



Kot je razvidno iz slike 4.18., je v krožnem procesu poveljevanja »načrtuj, naredi, izvedi in oceni«<sup>56</sup>, dve fazi procesa, to sta »naredi in izvedi«, izvedel HV. Fazi »načrtuj in oceni« je izvedlo podjetje MPRI, ki je imelo izvajanju teh dveh korakov krožnega procesa prilagojeno organizacijsko strukturo kar je prikazano v tabeli 4.21.

<sup>56</sup>Konceptualno je krožni proces »načrtuj, naredi, izvedi in oceni« (angl. Observe, Orient, Decide, Act) oblikoval podpolkovnik ameriškega letalstva John Boyd. Za sabo ni pustil publikacije, ki bi podrobneje obravnavala oz. opisovala krožni proces, temveč le razne predstavitve na prosojnicah. Seveda so zlasti praktiki krožni proces v praksi štabov in poveljstev zahodnih armad nadgradili v smeri oblikovanja in projektiranja organizacije le-teh za izvajanje ključnih štabnih procesov, ključno pa je, da mora biti proces, primerjalno gledano, hitrejši od nasprotnikovega. Posledice počasnejšega odločanja od nasprotnika so lepo razvidne iz pomembnejših zaključkov analize operacije Nevihta, ki jo je opravil Žabkar (1995).

Tabela 4.21: Transformacija funkcije poveljevanja HV.

	Proces poveljevanja	Izvajalec
1. korak	Načrtuj	MPRI
2. korak	Naredi	HV
3. korak	Izvedi	HV
4. korak	Oceni	MPRI

Organizacija podjetja MPRI, metaforično jo lahko poimenujem »generalštab za najem«, v primeru dela na Hrvaškem predstavlja inovacijo v vojaški doktrini, pri čemer se je podjetje izkazalo kot »hitro učeča se organizacija«, saj je uspešno načrtovalo operacijo kopenske vojske in prav tako inovativno iz visokotehnološke vojske na moderno vojsko apliciralo doktrino manevrskega bojevanja ter se uspešno odzvalo na spremembe v okolju.

#### 4.3.5 Vojaška doktrina

Operativno razmerje sil pred začetkom operacije Nevihta, torej določeni količniki, so prikazani v tabeli 4.22, pri čemer so bili vsi pokazatelji v korist Hrvaške. Je pa treba povedati, da so bili pokazatelji bolj ali manj enaki od leta 1992, vendar jih HV in politično vodstvo nista izkoristila oziroma aplicirala za rešitev problema.

V obdobju od maja do prvih dni avgusta so načrtovalci podjetja MPRI s pomočjo izvidniških podatkov določili položaje poveljstev in enot vojske RSK na Hrvaškem ter vojske bosanskih Srbov v Bosni in Hercegovini.<sup>57</sup> Za primer izvedbe pogodbe na Hrvaškem je podjetje MPRI usposobilo HV in uveljavilo ofenzivno vojaško doktrino. V primeru vojn na področju Hrvaške in BiH je lahko samo takšna doktrina zagotovila uspešno projekcijo vojaškega znanja in moči na vojskovališču, kar je bil predpogoj za politično rešitev krize. Lahko potrdim, da je podjetje MPRI uspešno apliciralo preko posrednika HV ofenzivno doktrino manevrskega bojevanja. V ključni operaciji je bilo

<sup>57</sup>Brezpilotno letalo (Owen in drugi 2000, 227) Gnat 750 (UAV-2) je imelo bazno postajo v Turčiji (Dezney) in na Hrvaškem. Vsega skupaj so s tem letalom opravili dvanajst lansiranj in sedem uspešnih poletov.

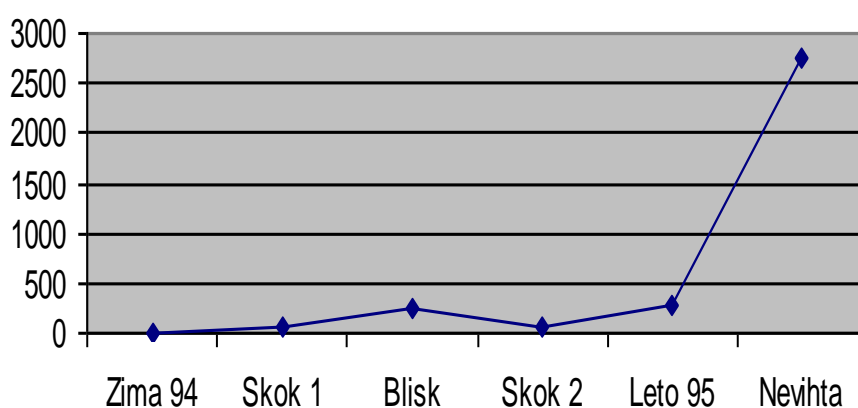
zasedenih 10.400 km<sup>2</sup> oziroma 18,4 % celotnega hrvaškega ozemlja. Operacija je pomenila prenehanje obstoja RSK-ja, Samostojne avtonomne pokrajine Zahodne Bosne (APZB).

Tabela 4.22: Določeni količniki iz operativnega razmerja sil.

Količnik	RH	RSK
Število vojakov/število prebivalcev	3 %	9 %
Število vojakov/površina ozemlja	45 %	25 %
Število vojakov/število paramilitarcev	2 %	33 %
Število vojakov/število rezervistov	88 %	29 %
Število prebivalcev	4.850.000	480.000

Analiza učinkovitosti posameznih bitk za osvoboditev Hrvaške s strani HV-ja pokaže bistveno odstopanje v osvojenih kvadratnih kilometrov na dan pri operaciji Nevihta kar je razvidno iz grafa na sliki 4.19. V Nevihti je bilo zasedeno v povprečju desetkrat več ozemlja na dan kot v prejšnjih bitkah, vključno z operacijo Blisk. Kot sem že pojasnil, je podjetje MPRI unovčilo izkušnje iz druge zalivske vojne in koncept paralelne bitke oziroma sočasnega napada na več referenčnih točk enega privlačneža apliciralo v načrtu<sup>58</sup> za operacijo Nevihta.

Slika 4.19: Učinkovitost bitk HV-ja v km<sup>2</sup>/dan.



<sup>58</sup>Vse direktive, torej Nevihta 1 do 4, so imele datum 26.6.1995. Vse enote so bile pripravljene za delovanje na 15.7.1995, kar kaže na usklajeno in natančno načrtovanje »operacije Nevihta.«

Hrvaške delne mobilizacije in branilčeva reakcija priprave na obrambo so zmedle branilca, da je njegova pozornost popustila. Pomembni sta bili dve strukturni spremembi v organizaciji HV-ja. Prva je neposredna vključenost vodstva, na čelu s predsednikom Tuđmanom, v pripravo na operacijo Nevihta. Neposreden nadzor in osebni operativni štab sta omogočala največji možni osebni nadzor za stil vojno-političnih operacij, kakršna je bila Nevihta.

Druga sprememba, ki je že bila opisana, pa je intervencija v znanju s strani podjetja MPRI. Transformacija v delovanju hrvaške vojske za operacijo Nevihta je prikazana v tabeli 4.23. Organizacijska inovacija, kar podjetje MPRI prav gotovo je, je v primeru Hrvaške najem »poveljstva za operacije« v obliki privatnega vojaškega podjetja. Skupno naj bi pri izvajanju pogodbe s Hrvaško sodelovalo štirideset pogodbenikov. Če to primerjamo s sodobnim štabom Nata, zmožnim načrtovanja, koordiniranja in izvajanja operacij takšnega tipa, bi bil to ekvivalent kombiniranega združenega poveljstva namenskih enot. V takšnem poveljstvu je običajno od 250 do 300 štabnih častnikov, poveljujočih in administrativnega osebja.

Tabela 4.23: Transformacija hrvaške vojske za operacijo Nevihta.

Bojiščna funkcija	Hrvaška		Uprava MPRI v ZDA
	MPRI	HV	
Obveščevalna	X	Da	Da
Logistična	X	Da	X
Manever	X	Da	X
Ognjena podpora	X	Da	X
Poveljevanje in kontrola	Da	Da	Da
Preživetje	X	Da	X
Zračna obramba	X	Da	X

Uspeh ali neuspeh vojaške doktrine se lahko objektivno ocenjuje le na podlagi uspešnosti njene izvedbe oziroma stopnje doseganja vojaških ciljev. S tega vidika je ameriška vojaška doktrina, tako kot pred tem v Iraku, dokazala, da koordiniran in sočasen napad na več centrov moči oziroma referenčnih točk pripelje do hitrega zaključka operacije, ko nasprotnikov politični in vojaški

sistem enostavno kolapsirata. V primeru vojne na Hrvaškem je bil za RSK politična referenčna točka Knin; referenčna točka na operativni ravni pa so predstavljale oborožene sile RSK. Hitrost izvajanja operacij je vplivala tudi na taktično raven, saj je korpusu specialnih sil VRSK uspel edino umik v sosednjo BiH. Na drugi strani Owen (2000, 222) navaja, da so letala Nata imela nalogo pridobivati informacije za podporo bojevanja, zlasti če so sredstva vseh udeležencev (kopenska vojska, mornarica, letalstvo) ustrezno integrirana. Natove prioritete so bile odkrivanje orožij zračne obrambe in težke oborožitve na področju BiH, pa tudi letališče v Udbini. Prvi cilj vsake zračne kampanje je zračna superiornost, bodisi popolna, začasna ali samo lokalna. To pomeni prvo uničenje nasprotnikovega sistema zračne obrambe. Naslednji logični korak je analiza referenčne točke privlačneža, ki nas pripelje do vojske in vlade bosanskih Srbov. Kako kompleksna sta bila načrtovanje in izvedba napadne kopenske operacije, je razvidno iz analize bitk v izvedbi HV-ja in v drugem delu tudi vojske BiH. Za načrtovanje, koordinacijo in usklajevanje takšne operacije je seveda potrebno posebno znanje, ki se ga ni mogoče naučiti iz knjig in ga HV, kot tudi marsikatera druga armada ne, ni imela.

#### **4.3.6 Poslovanje**

Podjetje je zaposlovalo na ameriškem trgu delovne sile, kjer je veliko število vojakov, obveščevalcev in policistov po upokojitvi na razpolago za dodatno pogodbeno delo. Torej podjetje MPRI ni sodelovalo v privatizaciji vojaške dejavnosti v smislu prevzema osebja ali sredstev temveč z zaposlovanjem upokojenega osebja, njihovega znanja in izkušenj z izvajanjem zunanje politike ZDA. V bistvu so zaposleni lahko privatizirali socialni kapital, pridobljen v oboroženih silah ZDA, in ga potem komercialno tržili.

Vsekakor je šlo za uspešno javno-zasebno partnerstvo v uveljavljanju zunanje politike ZDA, pri čemer je šlo v obravnavanem primeru za outsourcing v obliki strategije: načrtuj – izgradi – prenesi, operacije kopenskih sil v okviru kampanje zveze Nato.



Podjetje MPRI bi torej lahko uvrstil med podjetja, ki se ukvarjajo s svetovalno in izobraževalno dejavnostjo na širšem obrambnem področju. Podjetje je sicer svetovalo Hrvaški, hkrati pa je bilo bolj v pomoč Natu. Rezultate je izkoristilo za širjenje oziroma globalizacijo poslovanja. Vendar pa je seveda etnično čiščenje hrvaških Srbov, obravnavano tudi pred sodiščem v Haagu, nikoli v povezavi s podjetjem MPRI, vrglo senco dvoma na samo integriteto podjetja.

Če poskušam umestiti sodelovanje med ZDA in podjetjem MPRI skladno s klasifikacijo, uporabljeno za privatizacijo v Veliki Britaniji, bi lahko rekel, da je šlo za uspešno pogodbeno oddajo storitve svetovanja pri načrtovanju in ocenjevanju operacije, pri čemer sta bili fazi priprave in izvedbe operacije kopenske vojske HV-ja v večji meri izvedeni prav s strani HV-ja. Za razliko od sodelovanja podjetja MPRI z vojsko BiH je o kakšni obliki časovno daljšega javno-zasebnega partnerstva težko govoriti v tem primeru.

Pri sklepanju pogodb podjetja MPRI je bila očitna odsotnost javnega razpisa, torej bi lahko trdil, da je šlo za nekonkurenčno oddajanje pogodbe, vendar pa je bil trg privatnih vojaških podjetij zelo omejen, sankcije OZN-a na uvoz orožja v države bivše Jugoslavije v veljavi, brez koordinirane kampanje, sestavljene iz letalske, mornariške in kopenske operacije, pa bi bilo težko končati konflikt v BiH in na Hrvaškem. Če upoštevam še potrebne ključne kompetence za izvedbo poslanstva, kaj hitro pridem do enega izvajalca, torej podjetja MPRI, ki je v bistvu imel vlogo poveljstva kopenskih sil v združeni operaciji Nata, in sicer pretežno v fazi načrtovanja in manj v drugih fazah izvajanja operacije. Pogodba ni javno dostopna, zato je ni mogoče komentirati oziroma analizirati. Za sklenitev pogodbe s podjetjem MPRI so torej prevladovali operativni razlogi – načrtovanje in sinhronizacija kopenske operacije v širši kampanji Nata. Zlasti finančni in stroškovni razlogi so bili za sklepanje pogodbe manj pomembni.

V primeru podjetja MPRI na Hrvaškem lahko ocenim operativno tveganje glede na kakovost svetovalcev, zaposlenih v podjetju MPRI, kot majhno. Finančno tveganje je bilo za Hrvaško še največje, ki pa je kasneje s pomočjo ZDA in tudi ugodnih kreditov Mednarodnega denarnega sklada plačala usluge

podjetja MPRI. Menedžersko oziroma poveljniško tveganje je bilo veliko zlasti v izvedbeni fazi kopenskega dela operacije, in sicer v smislu pravnih posledic etničnega čiščenja krajinskih Srbov.

Strategija outsourcinga je bila v primeru ZDA na Hrvaškem strategija za izboljšanje sposobnosti oziroma izvajanje določenih storitev:

- prenos ljudi: ta v procesu zaposlovanja upokojenih častnikov in generalov ni bil izveden na način, kot je prisoten ob oddaji celotnega procesa ali dejavnosti v zunanje izvajanje;
- prenos sredstev: sredstva je imel HV, nekaj ključnih zmogljivosti pa sta zagotovili ameriška kopenska vojska in CIA, zlasti izvidniška brezpilotna letala in sredstva za elektronsko bojevanje;
- prenos odgovornosti: odgovornost za operacijo na Hrvaškem je ostala na HV-ju in državi oziroma generalih, ki so izvajali operacijo;
- prenos tveganja: določeno tveganje, zlasti pravne in etično-moralne posledice operacije, so vsekakor ostale na podjetju MPRI, ki pa jih je s pomočjo vlade ZDA uspešno premagovalo. Samo spomnimo se ravnanja ZDA do sodišča v Haagu in glavne tožilke Carle del Ponte.

Pogodba med Hrvaško in podjetjem MPRI je bila vredna 75 milijonov ameriških dolarjev (Uessler 2006, 72). V letih od 1995 pa do 2003 je Hrvaška od ZDA dobila pomoč skozi različne programe pomoči, skupaj v vrednosti 15 milijonov ameriških dolarjev, kar je zmanjšalo neposredne stroške financiranja vojaške operacije s strani Republike Hrvaške.

Do leta 1992 je okrog štirideset zaposlenih v upravi MPRI administriralo štirideset pogodb, okrog osemsto zaposlenih pa je izvajalo dejavnost na terenu. Letna prodaja je bila 100 milijonov ameriških dolarjev. Ključno osnovno sredstvo podjetja je pazljivo upravljana zbirka podatkov o vojaškem osebju. Leta 2002 je bilo več kot 12.500 vojaškega osebja na poziv, pri čemer je bil viden trend večanja zbirke za nekaj sto vojaškega osebja letno, od tega je bilo 95 % Američanov, polovica z izkušnjami iz bojev ali doktorjev znanosti. Lahko trdim, da je bilo v asimetričnem spopadu na Hrvaškem in v BiH podjetje

MPRI uspešno in učinkovito v primerjavi s poveljstvi, ki zagotavljajo podobne zmogljivosti, kot jih je zagotavljalo podjetje MPRI na Hrvaškem.

Prav tako lahko trdim, glede na rezultate analize prikazane v tabeli 4.19., da je bilo podjetje MPRI gospodarnejša rešitev za rešitev vojne na Hrvaškem in v BiH na kopnem kot koalicija državnih oboroženih sil.

Podjetje MPRI je bilo *via facti* – v težko predvidljivih razmerah asimetričnih oboroženih spopadov nizke intenzivnosti na področju držav bivše Jugoslavije veliko uspešnejše ter manj tvegana in gospodarnejša alternativa v primerjavi z državnimi oboroženimi silami.

Pri ocenjevanju etičnosti podjetja MPRI pri svetovanju na Hrvaškem je treba pogledati dva vidika. Osvoboditev Hrvaške je namreč izkoristila Hrvaška demokratična skupnost, takrat vodilna politična stranka v državi, in si prilastila zasluge za vojaške uspehe ter jih uporabila za obstanek na oblasti, čeprav stanje v državi ni bilo najboljšo. Šele po Tuđmanovi smrti leta 1999 in po vstopu Hrvaške v program Natovega Partnerstva za mir je začela sodelovati s haaškim sodiščem in so se na Hrvaškem začele demokratične reforme v vojski ter očiščenje družbe z genocidom nad hrvaškimi Srbi. Leta 1997 je Mednarodni denarni sklad Hrvaški odobril posojilo (Avant 2004, 107) v višini 486 milijonov ameriških dolarjev za naslednja tri leta, in to kljub vpetosti v regionalni konflikt. V večji meri je bilo posojilo namenjeno za sanacijo škode, povzročene z dolgotrajnim konfliktom v regiji. Pogodba s podjetjem MPRI (Avant 2005, 106) ni bila obravnavana v saboru, kljub temu, da naj bi bila mednarodna pogodba skladno z veljavno zakonodajo predhodno obravnavana tako v vladi kot saboru. Izključena je bila tudi iz obrambnega proračuna. Širše znan je obstoj pogodbe postal šele po Tuđmanovi smrti (Avant 2005, 152). Za ZDA je bila pogodba med podjetjem MPRI in Hrvaško nov načina delovanja oziroma uporabe novega orodja za vodenje zunanje politike ZDA. V septembru 1994 je bila pogodba podpisana. Hrvaška je na ta način postala zaveznica ZDA. Sporno etično ravnanje se zlasti kaže v tem, da je pogodba kršila prepoved Varnostnega sveta OZN-a na uvoz orožja, ameriški upokojeni generali pa so postali svetovalci HV-ju.

Še bolj sporno je, da so načrtovalci operacije dovolili etnično čiščenje na način, da je več kot 200.000 hrvaških Srbov zapustilo domove in da tudi danes kljub naporom mednarodne skupnosti, zlasti Evropske unije (sodelovanje Hrvaške s sodiščem v Haagu kot pogoj za vstop v Evropsko unijo) in sodišča v Haagu, s pregonom odgovornih za etično čiščenje, ZDA ne naredijo korakov v smer, da se odgovornost, v tem primeru privatnega vojaškega podjetja in odgovornih v podjetju za pogodbo s Hrvaško, razišče. To je etična dolžnost države, da razišče oziroma da na razpolago dokumentacijo za ugotovitev poveljniške ter kazenske odgovornosti za vojne zločine, storjene v operaciji Nevihta.

Če pogledam na operacijo Nevihta tudi z moralnega vidika<sup>59</sup>, je gotovo neodgovorjeno vprašanje uporaba nasilja brez razloga, in sicer v primeru etničnega čiščenja civilnega prebivalstva. Tu je prav gotovo šlo za nesorazmerne ukrepe HV-ja, vloga podjetja MPRI v moralni dilemi pa ni in, ker ni pripravljenosti akterjev, tudi še nekaj časa ne bo razjasnjena. Sojenje na civilnem sodišču v ZDA, ki naj bi se začelo v letu 2014, kjer bi dokumenti postali javni, bi lahko deloma odgovorilo na to moralno dilemo. Skrivnost nad vlogo podjetja MPRI v operaciji pa je omogočila, da je vladajoči režim s predsednikom Tuđmanom ostal na oblasti do konca tisočletja oziroma do smrti, ker si je prisvojil oziroma privatiziral vse zasluge v zvezi z vojaško zmago. Korektno pojasnjena vloga podjetja MPRI in HV-ja prebivalstvu Hrvaške po končani vojni bi seveda prebivalstvu pomagala, da samo oceni, kdo je najzaslužnejši za osvoboditev in vojaško zmago. Vztrajanje Alija Izetbegovića na sodelovanju vojske BiH in podjetja MPRI po Daytonu je prav gotovo argument, ki potrjuje vlogo podjetja MPRI na način, kot je bil analiziran v nalogi.

Delo podjetja MPRI na Hrvaškem se je še razširilo, predvsem svetovanje pri programu za usposabljanje za bojno pripravljenost (angl. Army Readiness Training Program) in tudi svetovanje pri izpolnjevanju zahtev iz Natovega

---

<sup>59</sup> Glede na hitrost izvajanja operacije (Žabkar 1995, 9) je obstajala tudi teorija, da je bila le ta vnaprej dogovorjena med Tuđmanom in Miloševićem, vojska pa je v bistvu zaigrala vojaške akcije kot neko vrste strateške komunikacije in opravičevanje rezultata operacije v javnosti.

programa Partnerstvo za mir (angl. Partnership for Peace – PfP), katerega članica je po končanih spopadih postala Hrvaška. Vsi štirje programi, poleg omenjenih tudi prva dva iz leta 1994, so se nadaljevali še v letu 2003.

Podjetje MPRI je bilo pred izvedbo pogodbe s Hrvaško zelo uspešno pri pridobivanju poslov v ZDA. Petinštirideset delavcev podjetja MPRI je v okviru pogodbe z zunanjimi ministrstvom ZDA delalo kot opazovalci OZN-a za uveljavitev sankcij OZN-a proti Srbiji v letih 1994-1995. Prva internacionalizacija je bila izvedba seminarjev po zalivski vojni na Švedskem in v Tajvanu (Singer 2001, 297). Za uspeh podjetja na mednarodnem trgu je bila pomembna vloga podjetja pri končanju vojne na Hrvaškem ter v BiH. Po vojni na Hrvaškem in v BiH je bilo podjetje MPRI mednarodno priznana blagovna znamka.

Bosanski predsednik Alija Izetbegović je zavračal podpis, dokler ni dobil zagotovil, da bo podjetje MPRI imelo nalogo izgradnje oboroženih sil Federacije BiH. Pogodba je bila vredna 400 milijonov ameriških dolarjev (Uessler 2006, 73). Po Daytonskem sporazumu so torej sklenili pogodbo tudi s Federacijo BiH, in sicer s programom »Usposobi in Opremi«, katerega cilj je bil formiranje integrirane vojske Federacije BiH. Cena programa je bila 50 milijonov ameriških dolarjev na leto z možnostjo podaljšanja pogodbe. Program so plačevale zmerne islamske države, kot sta Saudska Arabija in Brunei. Podjetje je pogodbe sklepalo tudi v Aziji (Šrilanka) in Afriki. Septembra 2008 je bilo podjetje MPRI eno izmed štirih podjetij, ki so bila uspešna pri pridobivanju triletne pogodbe v vrednosti 300 milijonov ameriških dolarjev za izvajanje informacijskih operacij v Iraku in Afganistanu.

Marca 2005 je podjetje MPRI objavilo, da je pridobilo pogodbo z ministrstvom za pravosodje ZDA v vrednosti 400 milijonov ameriških dolarjev za zagotavljanje trenerjev, svetovalcev, logistike in infrastrukture ter nadzora in menedžerjev za programe izboljšanja boja proti kriminalu v tujih državah, pri čemer obseg storitev in same države niso bili določeni. Podobno pogodbo v vrednosti 1,6 milijarde ameriških dolarjev je dobilo skupaj s podjetji B & R,

AGS in Wackehut za usposabljanje policijskih sil OZN-a na različnih koncih sveta.

Podjetje L3 Communication je v juliju 2000 kupilo podjetje MPRI, pri čemer je predsednik uprave Franz Lanza nakup pojasnil na način (Singer 2001, 315), da je MPRI dobro podjetje z dobrim dobičkom in ključno zmogljivostjo, ki ga ne more doseči nobeno drugo svetovalno podjetje. Njihove storitve naj bi bile komplementarne z njihovimi proizvodi. Omenil je tudi aktivnosti podjetja MPRI tako v domači obrambni industriji kot tudi v mednarodni vojaški panogi, kjer je po koncu hladne vojne nastala vrzel v izvajanju varnosti. Veliko držav je postalo potrošnikov varnosti. Še posebej je pomembno, da podjetje kontinuirano zaposluje upokojene strokovnjake z vojske in obrambne administracije. Prodaja podjetja MPRI je gotovo pripomogla k razvoju podjetja in stabilnemu viru financiranja, v okviru holdinga pa podjetje MPRI postalo javna družba in kotira na borzi. Ker seveda kotira na borzi v okviru holdinga, ni dolžno javno objavljati svojih rezultatov, temveč so del poslovnih rezultatov podjetja L3 Communication in ni mogoče ugotoviti njegove uspešnost v holdingu v primerjavi z drugimi podjetji v skupini, kaj šele s primerljivimi privatnimi vojaškimi podjetji.

Pridobivanje pogodb s strani vlade ZDA podjetju omogoča stabilno financiranje in razvoj zmogljivosti glede na želje naročnika. Ker mora v več kot 50 % podjetje sodelovati na razpisih, če želi dobiti pogodbo, vlada ZDA na ta način vzdržuje trg vojaških storitev in ga poskuša zadržati čim konkurenčnejšega. Treba pa je dodati, da je vladanje na temelju trga vlade ZDA, kjer vlada ni proizvajalec, temveč koordinator in nadzornik izvajalcev, v ZDA že trdno zasidrana in vpeljana.

Uspeh podjetja, zlasti globalizacijo delovanja podjetja, opisano na začetku poglavja, lahko pojasnim s pozitivnim šokom, presenečenjem tudi poznavalcev, ki je nastalo po operaciji Nevihta, ki je jasno pokazala, kakšne so zmogljivosti »najetega generalštaba«, kakšen je rezultat enoletnega dela z na polprofesionalno vojsko in kakšne rezultate takšna vojska lahko doseže v zelo kratkem obdobju. Kot je razvidno iz analize, sta k temu pripomogli tudi

informacijska kampanja in tančica skrivnosti, ker podjetje svojega programa usposabljanja HV-ja in voditeljev ni nikoli povežalo z operacijo Nevihta. Vendar je to bil in je še vedno del strateške informacijske operacije. Problem je seveda tudi v tem, da je propagandna mašinerija prikazala rezultat v operaciji kot uspeh podjetja MPRI, pri čemer je analiza pokazala, da so bili v koordinirano politično in vojaško kampanjo vpeti vojska ZDA, Nato kot tudi ameriški in evropski diplomati. Vendar pa je tudi takšno prikazovanje bilo in je še vedno del strateške informacijske operacije. H globalizaciji poslovanja podjetja sta največ prispevali preišljena informacijska operacija po Nevihti in podpora vlade ZDA pri pridobivanju novih poslov na področju Balkana in drugje po svetu. Trditve, torej da uspeh poslovanja podjetja MPRI ni odvisen oziroma je manj odvisen od uspehov na bojišču, ne morem potrditi. Dobro ime in aplikacija znanja na bojišču sta za privatno vojaško podjetje ključnega pomena, predvsem za uspešno poslovanje.

Sistem licenciranja in izvoznih dovoljenj omogoča relativno dober civilni nadzor nad storitvami privatnih vojaških podjetij, seveda pa omogoča tudi zlorabo, kadar je to v interesu ZDA, kot je bilo v primeru Hrvaške. Nadzor je porazdeljen med ministrstvo za obrambo in kongres, pri čemer kongres odobrava samo pogodbe nad 50 milijonov ameriških dolarjev, vendar pa njegove vloge v obliki zaslišanja ni za podcenjevati. Dodatni nadzorni mehanizem poleg licenciranja in izvoznih dovoljenj predstavlja tudi pogodba, ki v primeru neustreznega vedenja ni podaljšana. Glede na podaljševanje pogodb s podjetjem MPRI v ZDA bi lahko upravičeno sklepal, da je bila vloga podjetja MPRI ustrezna, medtem ko sta finančni in stroškovni vidik pogodb pod nadzorom računskega sodišča. Privatna vojaška podjetja, ki imajo sedež v ZDA, zelo pazijo, da imajo zaposleno ustrezno število ameriških državljanov, in na ta način vzdržujejo ustrezno socialno strukturo – tudi na Hrvaškem so delovali samo ameriški državljanji, torej vrednote ameriške družbe in lojalnost do ZDA, da ne pride do prevlade norm državljanov drugih držav. Podjetje MPRI je odločilno izboljšalo funkcionalni nadzor v HV-ju, je pa na drugi strani vladajoča garnitura na Hrvaškem izkoristila vojaško zmago za povečanje političnega nadzora ne samo v vojski, temveč tudi v celotni državi.

#### 4.3.7 Pojasnjevanje s teorijo kaosa

Ostane mi samo še to, da preizkusim pojasnjevalno moč teorije kaosa dogodkov na Hrvaškem in v BiH. Prehod (razcepna točka, okno priložnosti) je bil enostavno sprememba v dinamiki sistema oboroženega boja na Hrvaškem in v BiH. Bil je povezan s spremembo v stabilnosti sistema – iz stabilnega vedenja, nekakšnega *statusa quo* na vojskovališču, v nestabilno vedenje, to je izgubo nadzora celotnega okupiranega ozemlja Hrvaške in zahodnega dela BiH. Kaotični sistem je bil omejen na območje Hrvaške, BiH in Srbije. Vnaprejšnje vedenje o vedenju sistema, je bilo očitno, saj nelinearnosti ni bilo. Lahko jo ponazorim z nadzorom nad ozemljem oziroma ključnim parametrom v kopenskem delu vojne na Hrvaškem in v BiH, odstotkom ozemlja pod nadzorom sprtih strani. Uporaba doktrine šoka in strahospoštovanje nista vplivala samo na hrvaške in bosanske Srbe, temveč tudi na širšo javnost. Prvo je Nato izkoristil za vrnitev sistema v stabilno stanje miru, drugo pa je izkoristilo podjetje MPRI s pomočjo vlade ZDA za globalizacijo poslovanja.

Ključni parameter v dinamiki operacije kopenskih sil pa je bila površina zasedenega ozemlja na časovno enoto. Dinamika v operaciji Nevihta je bistveno odstopala od dinamike bitk od konca leta 1994 do avgusta 1995. Hrvaška kot sistem je bil spremenljivega vedenja, saj sta bili odpoved gostoljubja opazovalcem OZN-a in napadna bitka HV-ja nasprotje vedenja pred zaključkom reševanja krize na Hrvaškem in v BiH. Po zaključku vojaških operacij sta Hrvaška in BiH kot sistema začela reševati odprta vprašanja z dialogom: na Hrvaškem z mirno reintegracijo Baranje in v BiH z uveljavitvijo Daytonskega sporazuma.

Temeljni predpogoji kaotičnega sistema oziroma prisotnost kaosa v sistemu so bili torej izpolnjeni. Hrvaška in BiH kot sistema sta se torej lahko gibala v kaos. Dodatno lahko opredelim minljivo in omejeno dinamiko, ki je prenehala z zasedbo na predhodnih pogajanjih določenega odstotka ozemlja za sprte strani v konfliktu. Parameter je bila torej velikost zasedenega ozemlja oziroma ozemlja pod nadzorom sprtih strani. ZDA niso dovolile HV-ju in Armadi BiH zasesti več ozemlja, kot je bilo predmet pogajanj na politični ravni, ker bi to



vneslo dodatno napetost v kaotični sistem v BiH. Na Hrvaškem pa je bil problem rešen z etničnim čiščenjem. Privlačnež, pogosto sestavljen iz več referenčnih točk, ki je prevladal, je bil HV ob izdatni pomoči Nata. Dodatne referenčne točke so predstavljale razne paravojaške skupine, zlasti v BiH, kjer je bila privlačnež Armada BiH ob pomoči HV-ja. Minljiva in omejena dinamika v sistemih Hrvaške in BiH nam zagotavlja novo informacijo. Razumevanje vloge parametra v dinamičnem sistemu ponuja priložnost za oblikovanje novih možnosti delovanja, zlasti po operaciji Blisk, kjer je na presenečenje HV-ja prišla do izraza občutljivost srbske obrambe na hiter napad. Skupne lastnosti spreminjanja sistema in privlačneža navaja na nova pričakovanja v vedenju sistema kot tudi na nove strategije za uspešno soočanje s temi pričakovanji. Srbi so ob vedno novih pripravah z delno mobilizacijo postali nepredvidni in so se prilagodili novi dinamiki HV-ja. Pozna menjava poveljnika srbske vojske v RSK-ju in oblikovanje korpusa posebnih sil sta pomenila odzivanje na aktivnosti nasprotnika vendar je HV bila še vedno hitrejša v odločanju.

Kompleksni sistemi, na primer sistem odnosov med sprtimi stranmi, kot je bila situacija na Hrvaškem in v BiH, lahko padejo pod vpliv različnih privlačnežev. Ko je bila to Evropska unija, je bilo stanje določeno z mirovnimi pogovori, obdobjem spopadov in obtoževanj drug drugega, zato je bil sistem ujet v začaranem krogu. Vstop ZDA v sistem pa je potegnil sistem iz stanja ravnovesja, čeprav nasilnega, in ga preoblikoval v popolnoma novo konfiguracijo. Hrvaška je pod nadzor dobila vse svoje ozemlje, hkrati pa je z genocidom povečala etnično čistost Hrvaške. Sistem lahko pade pod vpliv različnih referenčnih točk, v proučevanem primeru je bila ena izmed njih podjetje MPRI, druga pa gotovo Nato in mirovne sile. Natančno vedenje sistema je bilo odvisno od prevlade zveze Hrvaška – ZDA. Spremembe v sistemu so se dogajale postopno od leta 1994, in sicer najprej z dvigom embarga na izvoz orožja v ZDA, podpisom pogodbe podjetja MPRI s Hrvaško, ustavitvijo sovražnosti med Armado BiH in HV-jem. Spremembe pa so se dogajale tudi v BiH, zlasti na varovanih območjih pod zaščito OZN-a. Na ta način je bil sistem porinjen korak za korakom, aktivnost za aktivnostjo stran od ravnotežja proti stanju na robu kaosa. Na tej točki naleti sistem na tako imenovane razcepne točke, kar je bila v primeru Hrvaške operacija Nevihta, ki

je bila kot križišče, ki je vodilo k različnim prihodnostim. Nepredvideni preskoki, kot je bil eksodus srbskega prebivalstva, vodijo sistem v drugo sistemsko stanje. Če bi lahko ZRJ s pomočjo Rusije in Evropske unije razpršila energijo in nestabilnost, bi se potencialne spremembe razvodenele in bi se sistem vrnil v prejšnje stanje. Ker pa so z nizom aktivnosti z različnim vplivom vse šle v eno smer, so ZDA pridobile dominantno vlogo, kar je pritegnilo energijo in se je sistem z Daytonskim sporazumom transformiral v novo obliko. Niz aktivnosti na vojaškem področju je poleg vrste bitk, reorganizacije vojske, letalskih operacij, diplomatskih pogajanj in ekonomskih sankcij pripeljal do tega, da se je paradržavna tvorba Srbov na Hrvaškem zrušila kot »hiša iz kart«. Aktivnosti ZDA ali pa aktivnosti in odločitve drugih pod vplivom ZDA ohranjajo sistem ujet v določeno pot, kjer so dogodki, kot je tožba Srbov v Chicagu (Tožba Čikaških Srbov proti MPRI 2013), sicer enkratni, vendar se vse odvija po nekem vzorcu. Ne smemo pa pozabiti, da obnašanje sistema lahko preskoči iz enega vzorca na drugega.

Analiza operacije Nevihta, ki jo je predstavil Žabkar (1995), kaže na prisotnost kaosa, tudi če ga pred tem nismo poznali oziroma nismo poznali terminološkega aparata. V analizi navaja, da se je Operacija začela 5. avgusta 1995 ob 5. uri in končala opoldne 9. avgusta 1995, ko se je po tridnevnih dogovarjanjih in pogovorih HV-ju vdal tudi zadnji nerazbiti korpus vojske RSK (s približno 3.000 vojaki, 30 tanki, 15 topovi, več 10 oklepnimi transporterji idr.). Operacija se je torej končala štiri dni prej, kot je bilo načrtovano. Izvirnost napada je *paralizirala štabe, ki so zbegani iskali težišče napada* – izvirnost, da bi tja poslali rezerve in pri tem izgubili dragoceni čas. Knin je bil obstreljevan že prvi dan operacije, kar je *povzročilo šok pri prebivalcih*, vendar pa njegov padec že drugi dan lahko pripišemo *strahu*, ki je lahko bil razlog za *paralizo* vojske RSK, posledica pa je bila odsotnosti pehotnih bojov v mestu, kot na primer v Vukovarju.

Poglejmo še posledice obstoja in neobstoja povratne informacije pri VRSK-ju v času pred in med operacijo Nevihta. Nato je s pomočjo ZDA uspešno onеспособil komunikacijsko omrežje RSK-ja. Srbi, ki so bili brez ustreznih komunikacij in posledično povratnih informacij slepi in gluhi, posledično niso

koordinirali aktivnosti, ko pa so se zavedali dejanskega stanja na terenu, je bila situacija na terenu že izgubljena. Pomanjkanja lastnega komunikacijskega sistema je nadomestil tudi Nato oziroma HV-jev, ki je pozival civilno prebivalstvo na umik, jih informiral o cestnih komunikacijah za varen umik in podobno. Za predajo še zadnjega nerazbitega korpusa vojske RSK je bilo dovolj posredovanje informacij, da so vsi drugi korpusi vojske že razbiti ali pa so se umaknili v BiH.

#### **4.4 Podjetje B & R na Kosovu**

B & R sta v Teksasu (Singer 2003) leta 1919 ustanovila brata George in Herman Brown. Denar za ustanovitev je zagotovil Daniel Root. Temeljna dejavnost podjetja takrat je bila izgradnja cest v Teksasu. Za pridobivanje pogodb s strani zvezne vlade sta vzpostavila dobre povezave s kongresnikom iz Teksasa, kasnejšim predsednikom ZDA Lyndonom B. Johnsonom, katerega kampanjo za kongres leta 1937 sta tudi financirala. Večje vsote denarja za volilno kampanjo sta prispevala tudi v kasnejših letih, pri čemer sta bila deležna obtožb o kršenju pravil financiranja volilne kampanje zaradi previsokih zneskov, preiskava pa je grozila z visokimi kaznimi tako podjetju kot Johnsonu. V teku druge svetovne vojne je podjetje B & R gradilo mornariško letalsko bazo Corpus Christi, podružnica podjetja Brown Shipbuilding pa serijo vojaških ladij za ameriško mornarico.

Po smrti Hermana Browna je decembra 1962 podjetje Halliburton Energy Services kupilo podjetje B & R. Podjetje je postalo del konzorcija štirih podjetij, ki je izgradilo 85 % infrastrukture, ki jo je mornarica potrebovala v času vietnamske vojne. V času protivojnih protestov v šestdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo ljubkovalno ime protestnikov za podjetje »Zažgi in pleni« (angl. "Burn & Loot"). Leta 1989 je podjetje Halliburton kupilo veliko inženirsko in gradbeno podjetje že takrat samostojnega velikega pogodbenika zvezne vlade C. F. Braun & Co. ter podjetje pridružilo podjetju B & R. Od leta 1995 do leta 2002 je bilo podjetje B & R nagrajeno z vsaj 2,5 milijarde ameriških dolarjev gradbenih del in upravljanjem vojaških baz, nekaterih celo na tajnih

lokacijah, vse to pa v okviru programa Logistika s civilisti (angl. Army's Logistics Civilian Augmentation Program – LOGCAP).

Podjetje B & R je bilo eno izmed največjih inženirskih in gradbenih podjetij v ZDA in na svetu. Leta 2007 je bilo največji pogodbeni izvajalec za ameriško vojsko in eden izmed desetih najmočnejših vladnih pogodbenikov. Zaposlovalo je 50.000 ljudi po vsem svetu. Leta 2007 je imelo 8,8 milijarde ameriških dolarjev prometa in 302 milijona ameriških dolarjev čistega dobička. Izvajalo je pogodbe LOGCAP I od leta 1992 do leta 1997, LOGCAP III od leta 2001 do leta 2007 in LOGCAP IV kot eden izmed treh izvajalcev od leta 2008 naprej. Druga dva izvajalca sta bili podjetji DynCorp in Flour.

Podjetje B & R je izvajalo pogodbeno gradbena in inženirska dela na otoku sredi Indijskega oceana, imenovanem Diego Garcia, in v vojaški bazi v vzhodni Turčiji v Incirku, še preden je dobilo dolgoročno pogodbo v okviru programa LOGCAP. Pred logistično operacijo na Balkanu (BiH, Makedonija, Albanija, Kosovo) je tako podjetje logistično podprlo ameriško vojsko v okviru petletne pogodbe za oskrbo vojakov na naslednjih operacijah:

- Somalija (1992; 107,3 milijona ameriških dolarjev),
- Ruanda (operacija Support Hope, 1994; 6,3 milijona ameriških dolarjev),
- Haiti (operacija Uphold Democracy, 1995; 150,1 milijona ameriških dolarjev),
- Savdska Arabija in Kuvajt,
- Italija (operacija Deny Flight, 1995; 6,3 milijona ameriških dolarjev).

#### **4.4.1 Operacija Nata na Kosovu**

Memorandum (Vaso Čubrilović 2013) za dokončno rešitev albanskega vprašanja na Kosovu z razselitvijo albanskega prebivalstva je predlagal že dr. Vaso Čubrilović<sup>60</sup> leta 1937. V nadaljevanju ga povzemam, ker zelo dobro

---

<sup>60</sup>Vaso Čubrilović (Vaso Čubrilović 2013) je bil rojen 1897 v Gradiški v BiH. Sodeloval je pri organizaciji atentata na vojvodo Franca Ferdinanda v Sarajevu, katerega smrt je bil povod z začetek prve svetovne vojne. Na sojenju je bil spoznan za krivega in obsojen na 16 let

odraža dogajanje v zadnjih treh desetletjih na Kosovu in je sestavljen iz naslednjih elementov:

1. ustvarjanje psihoze, pri čemer je potrebna podpora albanske duhovščine in vplivnih ljudi, ki se jih pridobi bodisi z grožnjami bodisi s podkupovanjem;
2. pritisk države, pri čemer je treba izkoristiti vse zakone za slabšanje življenja albanskega prebivalstva, za kar je predlagano splošno nasilje policijskega aparata, tudi pogosta zapiranja brez posebnega razloga, kaznovanje za najmanjše prekrške in podobno. Poleg policijskega nasilja so predlagane tudi aktivnosti, kot so prenehanje dela na katastru, odvzem koncesij za opravljanje javnih služb ter odpuščanje Albancev iz državnih služb. Uvajanje zdravstvenih in gradbenih predpisov, kot so rušenje velikih zidov okrog hiš in veterinarski pregledi živine na živinskih tržnicah spadajo v drugo skupino ukrepov. Pritisk se mora izvajati tudi na verske norme skozi uporabo zakonov, pri čemer je prepovedano večženstvo, otroci ženskega spola pa morajo hoditi v šolo;
3. poleg državne iniciative je predlagana tudi zasebna iniciativa v smislu četniških akcij s ciljem izzivanja spopadov med Črnogorci in Albanci ter izzivanja lokalnih uporov, ki bi bili kasneje krvavo zadušeni. Nočni požigi vasi spadajo v to kategorijo nasilja nad prebivalstvom.

Čubrilovićevega memoranduma Stojadinovićevega vlada pred začetkom druge svetovne vojne zaradi ekonomskih in zunanjepolitičnih razmer ni mogla realizirati v celoti, zato je ostal v arhivih in malo znan ljudem zaradi zloma Kraljevine Jugoslavije. Čubrilović naj bi podobne ideje predstavil leta 1944 tudi komunističnim oblastem, vendar je bil zavržen, ker ideje iz memoranduma niso bile skladne s komunistično ideologijo.

Razpad Jugoslavije je ustvaril pogoje za poskus uveljavitve ključnih elementov memoranduma. Leta 1997 (Troebst 1999) so se vrstili napadi na

---

zapora. Po zmagi zaveznikov nad centralnimi silami je bil leta 1918 osvobojen. Nato je v Beogradu nadaljeval akademsko kariero leta 1937 pa je objavil memorandum o pregonu Albancev s Kosova. Umrli je v Beogradu leta 1990.

varnostne sile in civiliste. Osvobodilna vojska Kosova (OVK) je ustrahovala tako lokalne Srbe kot tudi albansko prebivalstvo, ki je sodelovalo s srbskimi oblastmi. Istega leta so Albanijo zajeli nemiri zaradi propada piramidnega sistema, kar je za prebivalstvo pomenilo še večjo revščino. Ljudje so napadali vojašnice in skladišča streliva, ki je končalo v zasebnih skladiščih po domovih, pomemben del pa ga je končal na Kosovu. Hkrati sta v mestu Trpoje ob kosovsko-albanski meji nastala vadišče in logistična baza OVK-ja. Albanska centralna oblast zaradi stanja v državi ni bila sposobna nadzirati celotnega ozemlja, pri čemer ne gre zanemariti njene pripravljenosti podpreti Albance na Kosovu. Januarja 1998 so srbske sile na Kosovu začele s pripravami na obračun z OVK-jem. V spopadu je sodelovalo približno 15.000 pripadnikov policijskih sil Specialne protiteroristične enote, Enote posebne policije in Rdeče baretke.

OVK je v tem času štel od 5.000 do 30.000 borcev. Značilnosti OVK-ja v tem času so bile šibka vertikalna koordinacija, odsotnost koordiniranega načrtovanja in decentralizirano delovanje manjših skupin upornikov. Za primer navajam boj, ki je potekal 28. februarja 1998 pri vasi Drenica med srbskimi silami z dvajsetimi bojnimi helikopterji, ki so posredovale po uboju srbskega policista iz zasede. Hkrati so policijske sile zatrle demonstracije v Prištini, kjer je bilo ranjenih 289 ljudi (Troebst 1999). V drugem napadu na Donji Prekaz in Laušo je bil ubit eden izmed voditeljev OVK-ja Adem Jashari s celotno skupino. Cilj srbskih varnostnih sil je bil prekiniti logistične povezave upornikov z bazami v Albaniji, OVK pa je imel taktiko branjenje celotnih vasi zaradi očitne premoči Srbov v tehniki (10.000 vojakov, 10.000 policistov, 175 tankov, 200 oklepnih vozil). Ob koncu operacij srbskih sil leta 1998 so te napadale tudi mesto Mališevo, kjer je imel OVK vrhovno poveljstvo. OVK mesta ni branil, temveč so ga skupaj s prebivalci zapustili. Srbi so nato nadaljevali z odstranjevanjem odpornih točk, cestnih zapor in postojank OVK-ja. Rezultati so bili vse večje število beguncev, vse večji pritiski na Srbijo za zaustavitev takšnih akcij in iskanje političnega dogovora. Jeseni je OVK neuradno priznal poraz z izjavo Adema Demačija, vodje političnega krila OVK-ja, da je bila taktika obrambe osvobojenih ozemelj pred srbskimi oboroženimi silami velika napaka, in oznanil vrnitev h klasičnemu gverilskemu bojevanju. OVK je

potreboval daljši operativni premor za dopolnjevanje z ljudstvom in oborožitvijo. Humanitarna katastrofa je bila izražena z 200.000 interno razseljenih oseb, kar je vključevalo tudi 50.000 takoimenovanih »gozdnih ljudi«. Mednarodna skupnost je bila z Richardom Hoolbrookom na čelu zadolžena za vzpostavitev premirja s podporo OZN-a in Evropske unije ter z grožnjo posredovanja Nata. Smer čiščenja naj bi potekala iz severovzhodne smeri Albanije, pri čemer drugi avtorji trdijo, da je operacija izmišljotina nemške obveščevalne službe kot opravičilo za posredovanje Nata in da se je pregon albanskega prebivalstva začel tri dni po začetku bombardiranja. Načrt za izvajanje operacije naj bi nastal v Bonnu. Shema operacije Podkev pa kot material v okviru psihološke operacije, slikovna rekonstrukcija namreč spominja na izdelke, ki so izdelani v okviru psihološko-propagandnih operacij. Operacija Zavezniška sila (angl. Allied Force) je trajala osemindeset dni – od marca do junija 1999. Podjetje B & R je bilo v okviru pomembne vloge pogodbenikov v logistični podpori humanitarne operacije »Vzdržujmo upanje« (angl. Sustain Hope) in v izgradnji infrastrukture za vojsko ZDA, ki je skupaj z zavezniki pod okriljem Nata okupirala Kosovo, ključno pri izgradnji ustrezne bivalne infrastrukture za začasno namestitev kosovskih beguncev in preprečevanje humanitarne katastrofe ter izgradnje in upravljanja bivalne infrastrukture za ameriško vojsko na Kosovu. Podjetje je zraven primarne naloge logistične oskrbe vojske ZDA na Balkanu, ki je bila zaradi razmer razširjena tudi na Kosovo, sodelovalo tudi v humanitarni operaciji in s tem pri preprečevanju humanitarne katastrofe ter omogočilo lažje usklajevanje strategije ZDA in uporabljene vojne doktrine, to je bombardiranja Srbije.

Države, sodelujoče v operaciji, v političnem, vojaškem in ekonomskem smislu niso tvegale veliko in tudi niso bile pripravljene prevzeti tveganja v obliki izgub vojakov oziroma oborožitvenih sistemov. Pravila delovanja so bila zelo omejevalna, zlasti s ciljem ne povzročiti izgub Natovim enotam kot tudi ne povzročati žrtev Albancem in Srbom v operaciji, ki je bila po namenu humanitarna. Trend zanašati se na zračno moč v sodobnih operacijah je bil prisoten tudi v operaciji Združena sila (angl. Allied Force). Vendar način »vzleti in deluj« ni ustrezal vsem sodelujočim stranem, zlasti zaveznikom

oziroma drugim zahodnim armadam, ki so imele svoje moštvo na vojskovališču.

Ob začetku operacije Združena sila je odsotnost združene kampanje, torej letalske operacije in operacije kopenskih sil, prepustila iniciativo Vojski Jugoslavije. Odločitev o pospešitvi etničnega čiščenja je bila sprejeta na podlagi dejstva, da Nato ni imel možnosti preprečiti tega z vojaškimi sredstvi. Operacija etničnega čiščenja je torej povzročila politični pritisk na šibke sosednje države in posledično na Nato, seveda ob dejstvu, da je zavezništvo imelo možnost razširiti letalske operacije. Ob odsotnosti Natovih kopenskih enot ni bilo potrebe po koncentraciji enot Vojske Jugoslavije, kar jim je omogočilo preživetje zračnih napadov skoraj brez izgub, in to zlasti zaradi delovanja v manjših disperziranih enotah. Enak je bil razlog za nedelovanje bojnih helikopterjev kopenske vojske ZDA.

Poveljnik kopenske komponente (Nardulli in drugi 2002) skupaj s štabom je običajno v pomoč pri obveščevalni pripravi vojskovališča in načrtovanju enot za posamezne akcije/različne možnosti delovanja. Imeti do 6.000 pripadnikov enot kopenske vojske brez poveljnika in poveljstva je bilo nevarno zlasti zaradi kompleksnega, nejasnega in potencialno nevarnega okolja, v katerem je deloval poveljnik združenih sil. Brez ustrezne ekspertize s področja kopenske vojske pa tudi v smislu določanja in izbire ciljev letalskih enot. Doktrinarno so napadni helikopterji in večcevni lanserji raket namenjeni za globoke operacije, ki so lahko uporabljene ob njihovi integraciji na vojskovališču z drugimi sodelujočimi, bodisi letalskimi bodisi združenimi silami.

Rezultat operacije Zavezniška sila in operacije srbskih varnostnih sil na Kosovu je seveda 600.000 beguncev izven Kosova v treh mesecih. Problemi pri reševanju humanitarnih problemov, povezanih z begunci, so bili na eni strani nepripravljenost evropskih držav sprejeti begunce in na drugi strani pomanjkanje osnovnih inženirskih zmogljivosti za gradnjo begunskih taborišč. V času izvajanja Natove operacije nad ZRJ je podjetje B & R logistično oskrbovalo enote tako v Makedoniji kot Albaniji, gradilo in glede na razmere



upravljalo tri begunska taborišča, vsako kapacitete 20.000 beguncev. Prispevek podjetja k preprečitvi humanitarne katastrofe v okviru pogodbe z ameriško vojsko je primerljiv z naporom mednarodne skupnosti ob sprejemu 75.000 beguncev v drugih državah.

Iz analize razmestitve begunskih taborišč v Makedoniji in Albaniji na sliki 4.20., ki jih je bilo skupaj štirinajst, je razvidno, da če bi v vsako taborišče lahko namestili in oskrbovali 20.000 beguncev, bi skupno lahko namestili do 280.000 beguncev. Na vprašanje, kje je bilo nameščenih preostalih 200.000 beguncev, je zelo težko odgovoriti.

Slika 4.20: Shema razmestitve begunskih taborišč aprila 1999 v Makedoniji in Albaniji.



Vir: Wikimedia Kosovo refugees 1999 (2013).

Rdeči križ in druge nevladne organizacije so bile popolnoma nepripravljene za preprečevanje masovnega eksodusa prebivalcev Kosova, in to zlasti zaradi

pomanjkanja transportnih, gradbenih in oskrbovalnih zmogljivosti. Obrnili so se na Nato, ki spet ni imel presežka lastnih zmogljivosti, logistično oskrbo pa je za ameriške enote tako ali tako opravljalo podjetje B & R in je dobilo še nalogo oskrbe in namestitve beguncev.

Evropska unija (Operacija Potkvica 2013) je 9. junija 1998 zahtevala od Miloševića, da preneha s prekomerno uporabo sile na Kosovu. Nato pa je začel pripravljati vojaško rešitev problema. Groba analiza gibanja številčnega stanja beguncev s Kosova pokaže, da je bilo do februarja 1999 več kot 200.000 kosovskih Albancev interno razseljenih, 70.000 pa jih je pobegnilo v sosednje države. Eskalacija etničnega nasilja pa je bila povod za posredovanje Nata, ki pa je bilo izvedeno brez ustrezne resolucije Varnostnega sveta OZN.

Do konca junija je število beguncev naraslo na 375.000 v Albaniji, 150.000 v Makedoniji, 75.000 v BiH in 70.000 v Črni gori. Približno 75.000 beguncev je bilo že pred tem razseljenih po Evropi in Severni Ameriki. Skupno je bilo torej približno 750.000 beguncev, številke pa se med viri razlikujejo. V to številko niso vključene interno razseljene osebe, ki naj bi jih po ocenah bilo med 400.000 in 600.000.

#### **4.4.2 Analiza poslanstva**

V okviru vojaške operacije proti Zvezni republiki Jugoslaviji pa sta na operativni ravni imela ZDA in Nato tri temeljne interese:

- zagotoviti stabilnost v Vzhodni Evropi, pri čemer je srbska agresija na Kosovo neposredno ogrožala mir na Balkanu in posledično stabilnost cele Jugovzhodne Evrope. Ni bilo naravnih meja za zaustavitev nasilja, ki se je začelo širiti osem let prej od Slovenije prek Hrvaške do BiH;
- preprečiti etično čiščenje. Milošević je z represijo na Kosovu povzročil humanitarno krizo velikih razsežnosti. Operacija Podkvica je velikost problema še bistveno povečala;
- zagotoviti Natovo kredibilnost. Nato in Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE) naj bi nadzirala Kosovo s ciljem

preprečevanja nasilja nad civilnim prebivalstvom. Miloševićeve aktivnosti pa so metale slabo luč na kredibilnost. Operacija Združena sila ni bila klasična vojaška operacija.

Strategija za reševanje problema beguncev, torej preprečiti, da bi se humanitarna kriza nadaljevala v humanitarno katastrofo ter razširila na sosednji državi Makedonijo in Albanijo ter potem še na druge evropske države, je bila sestavljena iz dveh delov. Evropska unija je želela namestiti čim več beguncev v okoliških državah, ker bi namestitev po drugih državah zelo otežila njihovo vračanje. Evropska unija je pomagala pri vzpostavitvi begunskih taborišč, ki jih je kasneje prevzela v upravljanje specializirana agencija OZN-a. Kot rezultat prve akcije je 20.000 Kosovarjev odšlo v ZDA in Turčijo, 10.000 v Nemčijo, 6.000 na Norveško, 5.000 v Avstrijo, Kanado in Grčijo, druge evropske države pa so se sprejetju beguncev upirale.

Milošević se v času operacije ni mogel učinkovito zoperstaviti Natu, kljub seveda različnim tipom oborožitvenih sistemov zračne obrambe in letalstvu, ki pa je bilo v primerjavi z zahodnimi oborožitvenimi sistemi fizično in tehnološko zastarelo. Bojeval se je lahko posredno z asimetričnimi sredstvi, torej uporabo teroristične taktike proti prebivalcem Kosova. Namen je bil izkoristiti civilne žrtve bombardiranja in kolateralne škodo, prikazati Nato kot oboroženo silo, ki pobija civiliste, ki zapuščajo Kosovo prav zaradi bombardiranja in ne nasilja srbskih varnostnih organov, ter z ustvarjanjem reke beguncev poskušati povzročiti humanitarno katastrofo ne samo v sosednjih državah, temveč tudi širše v regiji. Načrt Vojske Jugoslavije s kodnim imenom »Operacija podkev« naj bi imel tri faze:

- januarja: 1.500 vojakov, 10.000 policistov, število beguncev: 175.000 znotraj Kosova in 75.000 izven Kosova;
- februarja: 5.500 vojakov, 10.000 policistov, število beguncev: 210.000 znotraj Kosova in 50.000 izven Kosova;
- marca in aprila: 9.000 vojakov, 15.000 policistov, število beguncev: 210.000–280.000 znotraj Kosova in 60.000–205.000 izven Kosova.

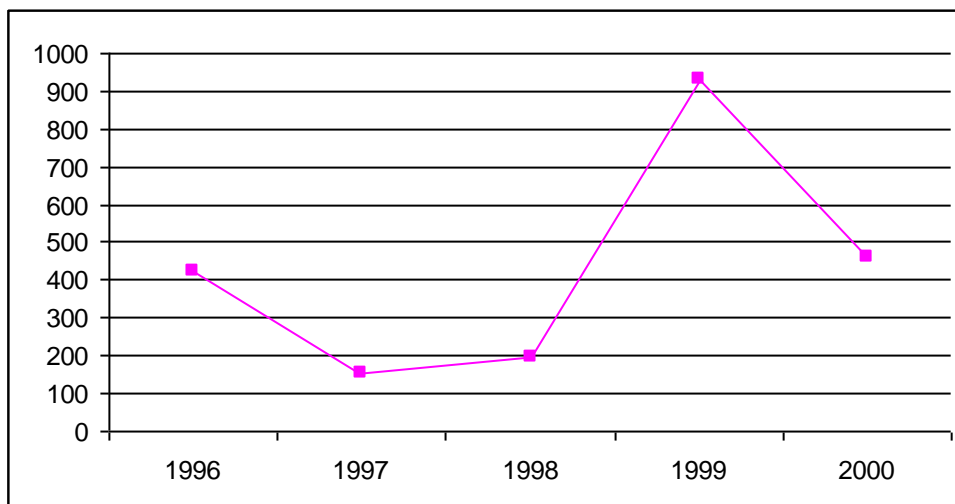
#### 4.4.3 Primerjava variant delovanja

Kopenska vojska ZDA (Nardulli in drugi 2002) je imela pogodbo s podjetjem B & R za podporo operacij na Balkanu, ki je bila sklenjena leta 1995. Za logistično podporo operacije na Kosovu bi podjetje lahko poslalo strokovnjake v Albanijo z nalogo ocene stanja in takojšnje usposobitve infrastrukture ter ocenilo možnost najemanja lokalne delovne sile in drugih virov za izboljšanje infrastrukture, sprejem osebja in sredstev pred prihodom bojnih enot. Vendar bi lahko bila takšna aktivnost razumljena kot kršenje določil ameriškega kongresa, ki prepoveduje napotitev enot ameriških oboroženih sil kamor koli, preden predsedniška administracija pošlje ustrezno obrazložitev kongresu. Druga možnost v okviru rešitve s strategijo javno-zasebnega partnerstva oziroma outsourcinga bi bila oddaja izgradnje begunskih taborišč drugemu podjetju ali organizaciji, usposobljeni za njihovo izdelavo. Ovire so bile zlasti birokratske. Obrambna logistična agencija zaradi zapletenih birokratskih postopkov ni bila sposobna kupiti potrebne opreme in sredstev, kaj šele vzpostaviti begunskih taborišč v času, ki je bil na razpolago.

Tudi druga možnost (Nardulli in drugi 2002), uporaba državnih oboroženih sil, dejansko ni bila izvedljiva v kratkem časovnem obdobju zaradi pomanjkanja logistične infrastrukture ameriške vojske v tem delu Balkana. Druga težava je bila premestljivost inženirskih enot. Kljub temu da so inženirske enote ameriške vojske premestljive po zraku in vodi, so še vedno preveč robustne za hiter premik na določeno krizno območje, oddaljeno več kot 5.000 kilometrov od mirnodobne lokacije enote. Za izdelavo cest in popravilo letališč so bile sicer v Albanijo premeščene določene inženirske enote mornarice in letalstva, ki so nudile določeno pomoč tudi beguncem iz Kosova, vendar je vsa težka mehanizacija morala ostati doma.

Naročilo že v organizacijsko strukturo integriranemu in usposobljenemu pogodbenemu partnerju, torej že prisotnemu v coni izvajanja operacij, je bilo edina izvedljiva rešitev. Stroški logistične oskrbe v milijonih ameriških dolarjev so razvidni iz slike 4.21.

Slika 4.21: Diagram stroškov podjetja B & R iz pogodbe zagotavljanja oskrbe enotam v operacijah na Balkanu.



Vir: United States General Accounting Office (2000).

Razlika v pogodbenem znesku za podjetje B & R med letoma 1999 in 1998 znaša 650 milijonov ameriških dolarjev in predstavlja stroške logistične oskrbe ameriške kopenske vojske v Albaniji, Makedoniji in kasneje na Kosovu. Razlika v zaračunanem znesku med letoma 1999 in 2000, ki znaša 400 milijonov ameriških dolarjev, pa stroške izgradnje begunskih taborišč in začasnih namestitvenih zmogljivosti ameriške vojske na Kosovu. Lahko ocenim, da je bil strošek izgradnje in delovanja enega begunskega taborišča pred predajo v upravljanje ustrezni agenciji OZN približno 100 milijonov ameriških dolarjev. Podjetje je zaposlovalo 30 % kadra z ameriškim državljanstvom, 70 % pa lokalne delovne sile. Razmerje sem uporabil tudi za oceno razmerja stroškov med uporabo B & R in primerljivih enot ameriške kopenske vojske. Ocena možnosti angažiranja razvidna iz tabele 4.24. prikaže angažiranje privatnega vojaškega podjetja kot boljšo možnost v primerjavi z državnimi oboroženimi silami. Manjše število točk pomeni učinkovitejšo možnost uporabe.

Pri izvedbi aktivnosti niso nepomembne niti birokratske ovire. Za delovanje državnih oboroženih sil je treba pred začetkom delovanja skleniti in urediti vse mednarodnopravne formalnosti v obliki sporazumov med državami, ki jih

običajno potrjuje vsaj vlada držav, če ne celo parlament, na primer Makedonije in Albanije, kot tudi ameriški kongres. Sklenjen sporazum o namestitvi enot na določen način pomeni tudi opredelitev strani v vojni, kar lahko predstavlja politični in vojaški problem, kot se je to izkazalo v operaciji Nata na Kosovu v primeru z Makedonijo. Za pravne formalnosti v ZDA je zadostovalo že obvestilo kongresa s strani predsedniške administracije in odločanje ni bilo potrebno. Privatno vojaško podjetje na logistično-inženirskem področju enostavno uredi pravne formalnosti v zvezi z poslovanjem podjetja in drugih odobritev držav gostiteljic ne potrebuje, vsaj ne na začetku poslovnih aktivnosti.

Tabela 4.24: Primerjava uporabe B & R ter enot ameriške kopenske vojske.

Kriterij	B & R	točke	Ameriška kopenska vojska	točke
Birokratske ovire	1	1	3	3
Proizvajalne kapacitete dobaviteljev	3	3	3	3
Skupni stroški v -0%	3	3	7	7
Čas do posredovanja v mesecih	1	1	3	3
Skupaj		8		16

#### 4.4.4 Organizacija

Podjetje je uporabljalo znanje, pridobljeno v gradbeni in logistični dejavnosti, za civilne namene širom po svetu in se je samo prilagodilo delovanju v razmerah, ko ni zagotovljena varnost zaposlenim, torej vojnim razmeram. Podjetje B & R je za logistično podporo operacij prilagajalo delovanje stanju na bojišču, pri čemer je pokazalo veliko prilagodljivost – od izgradnje šotorišč za begunce, kontejnerskih naselij za begunce in vojake do izgradnje in upravljanja vojaških baz velikosti manjših mest v vojnih razmerah oziroma

razmerah takoj po končanju bojnih aktivnosti. Lahko trdim, da je podjetje B & R uporabljalo rutinsko tehnologijo, ki je sicer tipična za velika mehanistično organizirana podjetja z visoko stopnjo prilagodljivosti konkretnim razmeram na vojskovališču.

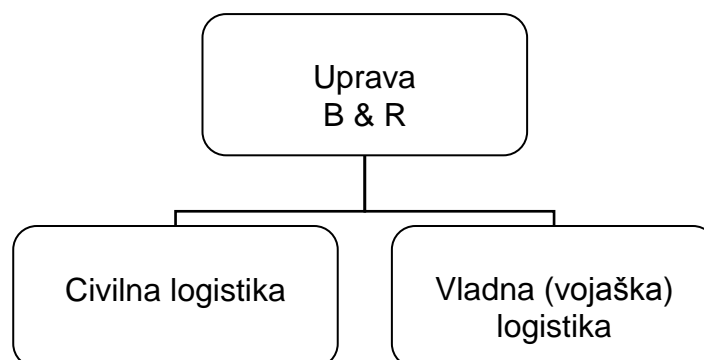
Poslovno okolje podjetja je bilo relativno stabilno v smislu uporabe strategije financiranja in izvajanja javnih projektov. Politična podpora pa je bila poleg dobro opravljenih storitev ključnega pomena za pridobivanje novih naročil. Poslovno okolje izvajanja storitve za ameriško vojsko na Balkanu je bilo homogeno – v bistvu je imelo podjetje monopol zaradi različnih razlogov, med drugim tudi zaradi izkušenj prvega pogodbenika v panogi zagotavljanja logistične oskrbe celotni operaciji kot tudi razumevanja javno-zasebnega partnerstva kot dolgoročne poslovne priložnosti. Logistične oskrbe enotam ameriške vojske na operacijah v tujini ni bilo sposobno zagotavljati veliko podjetij, kar kaže na koncentrirano poslovno okolje. Gre za kompleksno okolje, pri čemer so na delovanje in poslovanje podjetja B & R vplivale tako mednarodne organizacije kot tudi druge multinacionalke.

Podjetje B & R se je prilagodilo delovanju predvsem z notranjo organizacijo podjetja, pri čemer je uporabljalo najemanje lokalne in s tem cenejše delovne sile v kombinaciji z menedžerji iz ZDA ter je bilo sposobno v kratkem času prilagajati obseg zaposlenosti dejanskim zahtevam oziroma velikosti opravljanja dnevnih operacij. Ustvarjanju birokratske strukture in posledično toge mehanske organizacije se je na ta način podjetje izognilo. Na podpori operacijam v tujini je torej podjetje B & R imelo organsko organizacijo v okviru večje mehanske organizirane korporativne strukture.

Nestabilno okolje je imelo za posledico, da v podjetju B & R ni bilo veliko organizacijskih pravil, kljub temu pa je zaradi narave posla zadržalo jasno hierarhijo, vendar ne v smislu togega sistema poveljevanja in kontrole. V spreminjajočem se, nestabilnem okolju se namreč pravila kršijo, odločitve pa so decentralizirane, kar so lastnosti organizacije z organsko strukturo. Vendar pa za samo poslovanje v smislu spoštovanja računovodskih načel to ni najustreznejše, kar se je izkazalo tudi v poročilu vladne agencije za revizijo.

Strategija kot situacijska spremenljivka podjetja B & R je bila enostavna: logistično podpreti operacije kopenske vojske ZDA. Podjetje je bilo prvo, ki je sprejelo enote kopenske vojske in po zaključku operacije zadnje z zapiranjem vojaških baz. Na začetku poslovanja je podjetje B & R izvajalo izključno gradbena in inženirska dela. Večanje obsega proizvodnje oziroma zadržanje vsaj minimalnega obsega je predstavljalo osnovo strategije preživetja. Takšni strateški usmeritvi ustreza poslovnofunkcijska organizacijska oblika, ki je bila uporabljena tudi za začetek izvajanja projektov v javnem sektorju, tudi za ameriško vojsko. Povečanje količine storitev je naletelo na omejitve trga, deloma pa predstavljalo tveganje zaradi političnih dejavnikov, ki so omejevali delovanje. V drugi fazi rasti je podjetje B & R uporabilo strategijo pridobivanja novih trgov ob hkratnem širjenju različnih storitev. Poslovnofunkcijsko obliko je zamenjala projektnomatrična organizacijska oblika. Podjetje je namreč izvajalo projekte na dveh področjih: v gradbeni dejavnosti globalno, v logistični oskrbi ameriške kopenske vojske pa prav tako globalno, čeprav je to dejavnost podjetje kasneje razširilo tudi na poslovanje oziroma logistično oskrbo kopenske vojske Velike Britanije. Širjenje trga za enako vrsto storitev je bilo torej strategija rasti podjetja. Vstopanje v lastniško strukturo podjetij je bilo praviloma posledica pridobivanja novih zmogljivosti oziroma rezultat javno-zasebnega partnerstva in ne toliko diverzifikacije poslovanja.

Slika 4.22: Organizacijska shema podjetja B & R.



Organizacijsko je podjetje B & R (Singer 2003) organizirano v dve strateški poslovni enoti: civilna in vladna logistika kar je prikazano na sliki 4.22. Poslovanje je globalno, kot je globalno tudi poslovanje glavnih partnerjev na strateškem poslovnem področju vladne logistike, pri čemer so izkušnje,



pridobljene pri logistični podpori operacij kopenske vojske na Balkanu, in izkoriščanje stroškovnih sinergij med vladnim in civilnim logističnim strateškim področjem, konkurenčna prednost podjetja.

Tako je nastal organizacijski ekosistem, ki je povezoval logistično, gradbeno in inženirsko dejavnost na globalni ravni. Simbioza je nastala tudi z ameriško kopensko vojsko, kjer je ena izmed bojiščnih in operativnih funkcij v polnem upravljanju in izvedbi podjetja B & R, zlasti na Balkanu, in brez te tudi ameriška kopenska vojska ne bi mogla izvajati operacij. Transformacijsko izvajanje aktivnosti s pogodbenim podjetjem je analizirano v tabeli 4.25. Podjetje B & R in ameriška kopenska vojska sta na ta način razvila poslovni ekosistem, ki pa je imel tudi povezave z multinacionalkami in določenimi vladami, zlasti vlado Velike Britanije.

Tabela 4.25: Transformacija kopenske vojske ZDA v operaciji Allied Force.

Bojiščna funkcija	Operacija Allied Force	
	United States Army	B & R
Obveščevalna	Da	X
Logistična	X	Da
Manever	Da	X
Ognjena podpora	Da	X
Poveljevanje in kontrola	Da	Da
Preživetje	Da	Da
Zračna obramba	Da	X

Lahko potrdim trditev, da je način zagotavljanja logistične oskrbe ameriške vojske v širši regiji ter posledično na Kosovu in v Albaniji inovativna poslovna rešitev vojske ZDA v razmerah, ko je bila po koncu hladne vojne prisiljena zmanjšati obseg vojske, pri čemer se je v večji meri zmanjševal del vojske, katerega poslanstva so bila logistična oskrba enot ter izgradnja in delovanje infrastrukture. Podjetje B & R deluje tudi na civilnem trgu gradbenih in inženirskih storitev, izkušnje pri oskrbi enot pri izvajanju vojaških operacij, ki jih zagotavljajo logistične in inženirske note, pa so konkurenčna prednost

podjetja. Inovativna je zato, ker je prispevala k hitrosti zagotavljanja storitve, ključna pa je bila tudi uporaba podjetja v sami humanitarni operaciji »Vzdrževanje upanja«, ki sta jo organizirala ameriška vojska in Nato.

#### 4.4.5 Vojaška doktrina

Vsaka doktrina mora izhajati iz obstoječega razmerja sil. Na sliki 4.23. je prikazana razmestitev enot pod poveljstvom Nata. Skupna moč vojske Zvezne republike Jugoslavije je bila 90.000 pripadnikov, od tega 37.000 vojaških obveznikov, ter 150.000 rezervistov, 15.000 mornariškega osebja, 4 velike patroljne ladje, 4 podmornice in 70 drugih ladij ter letalstvo 15.000 osebja s skupno 240 plovili različnih tipov vendar z manj kot 10 letali MIG-29. Letala MIG-29 so po sklenitvi tehničnega sporazuma v Kumanovu po končanju letalske operacije Nata nepoškodovani odleteli s prištinskega letališča.

Slika 4.23: Natove sile v jugovzhodni Evropi leta 1999.



Vir: Cordesmann (2000, 80).

Strateško razmerje sil je bilo tako v številkah kot v sodobnosti opreme v korist zavezništva, saj je Vojska Jugoslavije štela okrog 250.000 pripadnikov, tako da je bil rezultat vojne znan vnaprej. Katero doktrino uporabiti na operaciji, pa nam pove operativno razmerje sil, ki pokaže, da je imel Nato za kopensko posredovanje v Makedoniji in Albaniji okrog 12.000 vojakov, na Jadranu pa v

pripravljenosti kot operativno rezervo še 2.200 ameriških marincev, skupno torej okrog 15.000 pripadnikov. Če tukaj prištejem še 12.000 pripadnikov osvobodilne vojske Kosova (angl. Kosovo Liberation Army - KLA), je bilo skupno na strani zaveznikov na kopnu 27.000 pripadnikov.

Vojska Jugoslavije in specialna policija naj bi imeli na Kosovu okrog 43.000 vojakov, 300 tankov in 150 artilerijskih orožij, pri čemer je bilo dodatnih 15.000 vojakov v operativni rezervi na področju ožje Srbije. Skupno torej okrog 60.000 vojakov in policistov. Razmerje sil je bilo 2 : 1 za branilca na kopnem, kar praktično onemogoča izvedbo klasične vojaške kopenske operacije s strani Nata.<sup>61</sup> V zraku in vesolju ter na morju pa je bila prisotna prevlada Nata. Izčrpavanje nasprotnika z letalsko operacijo je bila skoraj edina možna strategija Nata ob preprečitvi posredovanja oziroma nujenja pomoči Srbiji s strani Rusije<sup>62</sup>. Operacija je bila uspešna šele po tem, ko je Nato razširil letalske napade tudi na ožjo Srbijo in Beograd.

Operacija Vzdržujmo upanje je preprečila masovno lakoto in brezdomstvo med 750.000 prebivalci Kosova. Vključevala je tudi več kot petsto poletov za dostavo humanitarne pomoči. Okrog 75.000 beguncev je bilo evakuiranih v druge države, izdelana pa so bila tri begunska taborišča, vsako za po 20.000 beguncev. Humanitarna operacija je bila samo v posredno podporo vojaški operaciji, vendar pomembna, ker je bila večinoma izpeljana z vojaškimi enotami. Pogodbenike seveda prištevam k vojaškim enotam. Poseben splet okoliščin je pripeljal do tega, da sta se humanitarna in vojaška operacija odvijali sočasno. To je včasih povzročilo tekmovanje na področju zračnega prevoza, posebno transportnih poti in sredstev za izvidovanje ter tudi za transportno infrastrukturo oziroma zmogljivosti, kot je na primer albansko letališče Rinas, na katerem so bile nameščene enote, ki so izvajale podporo OVK-ja Kosovu in operacijo Vzdržujmo upanje kot humanitarni del kampanje. Podjetje B & R je na Balkanu in posledično na Kosovu delovalo kot logistična

---

<sup>61</sup> Kljub temu je bila kopenska operacija na mizi odločevalcev, ker je tako želel poveljujoči Natovi operaciji, general Wesley Clark, vendar sta jo Nemčija in Francija zavrnili, ker bi po njunem mnenju zahtevala vojsko moči 500.000 vojakov, da bi bil uspeh zagotovljen.

enota v okviru kopenske operacije.<sup>63</sup> Temeljno poslanstvo je bilo oskrba kopenske vojske na področju Balkana, kar vključuje vse storitve v zvezi z organizacijo življenja enot na vojskovališču. Podjetje je izkoristilo globalno mrežo in povezave ter zagotavljalo izdelke in osebje tako iz lokalnega okolja kot tudi iz drugih držav, pri čemer pa so bili na ključnih dolžnostih ameriški državljani. Podjetje ni bilo bojna enota in je podpiralo enote pri izvajanju nalog. Ugotavljanje vrste doktrine podjetja v primeru podjetja za zagotavljanje logistične oskrbe ni smiselno, podjetje pa je imelo v okviru vloge enote za nebojno podporo ključno vlogo pri oskrbovanju enot kopenske vojske v vlogi mirovnih sil in preprečevanja humanitarne katastrofe – v bistvu je omogočilo izvedbo ofenzivne doktrine Nata in je bilo v vlogi podpore defenzivne doktrine preprečevanja humanitarne katastrofe.

Način integracije strategije in doktrine na področju logistične oskrbe enot kopenske vojske ZDA na področju Balkana lahko ocenim kot inovativen. Decembra 1985 (Pratap 2009, 52), v času, ko je bil predsednik ZDA še Ronald Reagan, je general John A. Wickam, takrat načelnik štaba kopenske vojske ZDA, podpisal dokument, ki je opredeljeval koncept, odgovornosti, politiko in postopke za uporabo pogodbenikov, ki bi zamenjali vojake in omogočali zaposlovanje lokalnega prebivalstva v času operacij. Opisana je bila torej nova doktrina vojaške logistike LOGCAP. Ob upokojitvi leta 1987 je v intervjuju za Washington Post povedal, da bi bila kljub formiranju sil za hitro posredovanje kopenska vojska sposobna samostojnega bojevanja samo tri mesece, potem pa bi oskrba kolapsirala, še posebej na področjih, kot je Bližnji vzhod. Vojaška industrija namreč potrebuje za prehod iz mirnodobne v vojno

---

<sup>62</sup>Ruski bataljon (Maršal 2005, 150), ki je bil na mirovni misiji v BiH, je zapustil položaje v BiH in odšel v petsto kilometrov oddaljeno Prištino, kjer je na presenečenje vseh prisotnih, vključno Nata, zasedel letališče.

<sup>63</sup>Pomen logistične oskrbe v kriznih razmerah ali pogojih bojevanja je sicer na primeru Iraka in bojev v Falluji opisal Carter (2007, 160). Carter je bil lastnik in direktor podjetja, ki je zagotavljalo logistično oskrbo ameriške vojske v Iraku. Iraška vojska, ki se je bojevala za nadzor nad Fallujo z uporniki, že več tednov ni bila ustrezno logistično oskrbovana, posledično pa so se pojavile težave z moralo. Zvečer je prejel klic projektnega oficirja za sklepanje pogodb z vprašanjem, ali so zmožni in pripravljeni dostaviti vsaj enkrat dnevno 5.000 toplih obrokov v Fallujo. Obstoječa privatna vojaška podjetja so prenehala izvajati storitve logistične oskrbe zaradi nevarnih razmer in groženj upornikov. Podjetje je tako čez noč dobilo pogodbo za oskrbo iraške vojske v Falluji. Izbor je bil narejen z upoštevanjem vojaških kriterijev, kdo je pripravljen sprejeti tveganje, in ne s kakovostjo obrokov ali pa najnižjo ceno.

proizvodnjo najmanj devet mesecev. Za razumevanje obsega zagotovitve logistične oskrbe so v spodnji tabeli prikazani struktura ameriške vojske in področja, kjer se je obseg vojske v strukturi zmanjšal kot posledica unovčevanja mirovnih dividend po koncu hladne vojne. Kot je razvidno iz tabele 4.26., je največje zmanjšanje doživelo področje logistične oskrbe.

Tabela 4.26: Popolnjenost z osebjem vojske po končanju hladne vojne.

	10 divizij ameriške vojske	15 brigad nacionalne garde	8 divizij nacionalne garde
Bojne enote	V celoti	V celoti	V celoti
Bojna in nebojna podpora	V celoti	Delno	Brez

Vir: Cancian (2008, 68).

V bistvu je samo prvi ešalon ameriške kopenske vojske logistično neodvisen, oba ostala pa sta močno, če ne v celoti, odvisna od oskrbe, ki jo zagotavljajo pogodbeniki. Le na ta način, torej z angažiranjem pogodbenikov ter njihovo vključitvijo v obseg in strukturo, je mogoče uskladiti vojaško doktrino z veliko strategijo, ki pri Američanih v obdobju globalizacije za izvajanje zunanje politike zahteva večji obseg premestljivih sil. Za izvajanje koncepta zagotavljanja oskrbe enotam na operacijah s strani enega podjetja je bila pomembna slaba izkušnja z logistično oskrbo v operaciji Puščavska nevihta, kjer je to enotam zagotavljala množica podjetij.

Velika množica pogodbenikov ni omogočala ustreznega načrtovanja, veliki problemi pa so bili tudi pri izvedbi in posledično se je pojavilo nezadovoljstvo vojakov s pogoji za bivanje. To je načrtovalce vodilo do sklepa, da je treba izbrati eno podjetje za logistično podporo do 20.000 vojakom kopenske vojske na operaciji kjer koli v svetu. Iz analize organizacije po bojiščnih sistemih prikazani v tabeli 4.27. je lepo razvidno samostojno opravljanje izvajanja ene izmed bojiščnih funkcij s strani privatnega vojaškega podjetja. Inovacija v vojaški doktrini je seveda že sama ideja o popolnem prenosu nebojne oskrbe v operaciji na pogodbenega partnerja. Realizacija te ideje kot izboljšanje prakse iz zalivske vojne leta 1991 z uporabo večjega števila pogodbenikov je

seveda uveljavila spremenjen način izvajanja oskrbe in posledično doktrino oskrbe enot v praksi.

Tabela 4.27: Analiza sinhronizacije bojiščnih sistemov.

Bojiščni sistem	Ameriška vojska	B & R
Manever	Helikopterska namenska skupina	
Ognjena podpora	48 x He Apache 2 x baterija x večevnih metalcev raket	
Obveščevalni	Artilerijski radar	
Vodenje in poveljevanje	Poveljstvo večnamenske skupine	Častnik za zvezo
Logistika		Upravljanje letališča v Rinasu za potrebe kopenske vojske ZDA
Preživetje		Gradbena mehanizacija, letališka oprema
Zračna obramba	Večnamenska skupina	

#### 4.4.6 Poslovanje

Strategija outsourcinga je bila v primeru ZDA strategija za izboljšanje operativnih sposobnosti. Nove zmogljivosti, ki jih je prispevalo podjetje B & R, prikažem skozi analizo vrednostne verige v tabeli 4.28. oziroma procesa logističnega oskrbovanja. Z outsourcingom sta bila tveganje in odgovornost za logistično zagotovitev vojaške operacije prenesena z ameriške kopenske vojske na privatna vojaška podjetja. Pri tem je pri izgradnji taborišč za begunce, ki so bili kasneje predani v uporabo ustrezni agenciji OZN-a, uporabljena strategija javno-zasebnega partnerstva: izgradi – upravlja – prenesi.

Kot je razvidno iz tabele, je bil celoten proces zagotavljanja namestitvenih zmogljivosti za begunce prenesen oz. outsourcan. Neposredni finančni učinek

outsourcinga izgradnje taborišč je bil preprečiti dodatne politične in dejanske stroške s prevozom beguncev v različne evropske in severnoameriške države ter stroške z njihovim vračanjem oziroma prilagajanjem na življenje v novem okolju.

Tabela 4.28: Proces logistične oskrbe in vrednostna veriga v primeru izgradnje infrastrukture za namestitev beguncev iz Kosova.

	Logistična oskrba
1. korak	Izgradi
2. korak	Upravlja
3. korak	Prenesi

Podjetje B & R je bilo v težko predvidljivih razmerah humanitarne krize pomembna, uspešnejša in manj tvegana alternativa kot enote državnih oboroženih sil, in sicer zaradi obsega krize, globalnih poslovnih povezav podjetja in že prisotnega poslovanja na območju izvajanja operacij. Pri izvajanju logistične podpore ameriške kopenske vojske je samo razširilo sodelovanje v humanitarni operaciji za preprečitev humanitarne katastrofe regionalnega obsega.

Če ocenim razmerje med državnimi organi v ZDA in podjetjem B & R, lahko trdim, da je država uredila sodelovanje privatnih vojaških podjetij pri podpori njenega delovanja. Kamor je šla ameriška kopenska vojska, tja je šlo tudi podjetje B & R – v bistvu že prej, da je pripravilo ustrezno infrastrukturo za nastanitev in življenje ter delo enot. Z nakupom storitev podjetja B & R pa je tako ameriška vojska pridobila na premestljivosti, ki bi bila brez podjetja B & R bistveno počasnejša in v veliko manjšem obsegu.

Podjetje B & R je prihranke doseglo z učinkovitejšim izvajanjem logističnih procesov. Zlasti so bili pomembni vključenost podjetja v lokalno gospodarstvo oziroma lokalni trg tako delovne sile kot tudi drugega materiala, sinergija v smislu globalne razsežnosti opravljanja storitev, razpredene mreže in posledično dostop do cenejšega materiala. V primeru, da bi storitve logistične zagotovitve izvajala inženirska enota ameriške kopenske vojske, bi to

pomenilo večje stroške dela, ker bi bili delovna sila praviloma ameriški vojaki, tako pa je bilo razmerje ameriški državljani : lokalni pogodbeniki 1 : 9.

Ena izmed temeljnih aktivnosti kopenske vojske ZDA za zagotavljanje logistične oskrbe na vojskovališču je bila prenesena na privatna vojaška podjetja, posledično pa tudi odgovornost za zagotavljanje logistične oskrbe. S pogodbo je bilo preneseno tudi določeno tveganje, vendar pa je tveganje za uspeh sodelovanja ameriške kopenske vojske v operaciji še vedno ostalo na ZDA.

Novemu izvedbenemu sistemu logistične oskrbe se je morala prilagoditi tudi vrsta pogodbe. Pogodbe za operacijo so bile tipa »povrne vse stroške, dobava storitev in proizvodov za nedoločen čas ter pogodba za neomejene količine«. Na te cene je določen odstotek osnovnega dobička, v primeru odlične izvedbe pa še nagrada. Šestdesetdnevni rok plačila pa pomeni, da je podjetje moralo imeti močno podporo v holdingu in drugih podjetjih iz holdinga, da je lahko tudi s pomočjo bank financiralo večje operacije dva meseca pred prvim nakazilom naročnika. Lahko bi rekli logistična oskrba operacije v trajanju šestdeset dni na kredit, uporaba pogodbenega partnerja, ki ima bistveno več organizacijskih in poslovnih možnosti izvesti pogodbo, pa je prihranek že sam po sebi. Posledično je prišlo tudi do spremembe v strukturi stroškov. Stalni stroški so bili spremenjeni v spremenljive.

Če analiziram pogodbo (United States General Accounting Office 2000), kako je bilo opredeljeno povračilo stroškov nebojne podpore s strani vojske ZDA podjetju B & R, je bilo navedeno naslednje:

- osnovna provizija v višini enega odstotka od stroškov pogodbe;
- znesek za pokrivanje splošnih in skupnih administrativnih stroškov;
- stroške obresti na izposojen kapital pred nakazilom vojske ZDA;
- nagrada v višini osmih odstotkov od ocene stroškov za obdobje, višina pa je odvisna od ocene uspešnosti izvedbe pogodbe.



Prva in zadnja alineja predstavljata dobiček podjetja B & R. Podjetje je bilo petkrat ocenjeno s 100 %, dve obdobji z 99 % in eno obdobje z 98 %. Treba je povedati, da je treba imeti za sklepanje takšnih pogodb v organizaciji, pa naj bo vojaška ali civilna, uvedeno eno izmed možnosti stroškovnega sistema temelječega na aktivnostih (angl. Activity based costing).<sup>64</sup> Vojaško osebje, odgovorno za nadzor pogodb v BiH, na Kosovu in v Makedoniji, je revizorjem povedalo, da bi potrebovali več usposabljanja, kar je ugotovila tudi vojska in leta 1999 vključila v priprave štaba pred napotitvijo na misijo. V teku usposabljanja so dobili informacije predvsem o vsebini pogodbe in pogodbenih obveznosti dobavitelja. Ocena udeležencev je bila, da je usposabljanje koristno, vključenih pa bi moralo biti več informacij, kako uporabiti oziroma uveljaviti pogodbo v dejanski situaciji na terenu. Uvedeno je bilo tudi kratko usposabljanje na delovnem mestu ob prevzemu dolžnosti, vendar je bilo to ocenjeno kot nezadostno.<sup>65</sup>

Izziv je tudi poznavanje problematike s strani osebja, ki je zadolženo za sklepanje pogodb in je v preteklosti praviloma sklepalo pogodbe s fiksno določenima vrednostjo in ceno. Uporaba pogodbe, temelječe na izvedbi s povračilom stroškov, je predstavljala izziv tako za sestavljavce kot tudi za nadzornike izvajanja pogodbe na terenu, da so se prilagodili novim razmeram. Razumevanje vloge vlade v takšnih pogodbah je omejeno.

Računsko sodišče je v poročilu (United States General Accounting Office 2000, 113) opisalo področja, za katera so se uporabljali pogodbeniki, in sicer od zagotavljanja mobilnega komunikacijskega omrežja ter prevajalcev za srbski in albanski jezik do različnih oblik prevozov in izgradnje begunskih

---

<sup>64</sup>Pri ugotavljanju stroškov izhajajo tradicionalni stroškovni sistemi (Hočevar 1995, 92-94) iz stroškovnih mest. Stroškovno mesto za računovodstvo aktivnosti pa je aktivnost sama. Aktivnost se seveda razlikuje od klasičnega stroškovnega mesta, saj se lahko aktivnost nabavljanja pojavlja tako v prodajnem, finančnem, upravnem ali drugih oddelkih. Cilji računovodstva aktivnosti sta tudi zmanjšati stroške in vpeljati računovodstvo odgovornosti na podlagi aktivnosti.

<sup>65</sup>Zaradi pomanjkanja usposobljenega kadra je bila kopenska vojska prisiljena na dolžnosti, kot so upravnik vojašnice imenovati artilerijske častnike. V primeru vojaške baze, kjer živi in dela 5.000 vojakov, to pomeni, da si bolj župan in direktor mestne uprave manjšega mesta vse v eni osebi. Pri tem ti dobro poznavanje artilerijskih oborožitvenih sistemov in balistike ne pomaga prav veliko kot tudi ne kratko usposabljanje za tako kompleksno menedžersko funkcijo, kjer je ena izmed odgovornosti zaposlitev in nadzor pogodbenikov.

taborišč. Na splošno je sistem deloval dobro predvsem na področjih, kjer je delovanje pogodbenikov utečeno. Večja težava je pri oddajanju del pogodbenikom v primeru, ko se pojavijo nepredvidene naloge, saj takrat tudi delo pogodbenikov ni optimalno. Računsko sodišče je priporočilo, da vojska vključi načrtovanje uporabe pogodbenikov v proces načrtovanja operacije in v ta proces integrira tudi načrtovalce na strani pogodbenikov. Vnaprejšnja priprava načrtov za eventualne uporabe pogodbenikov je pri tem ključnega pomena. Pomembno je tudi, da se pogodbenikom zagotovi ustrezna raven varnosti, da lahko opravljajo svoje naloge na vojskovališču.

Računsko sodišče (United States General Accounting Office 2000, 128) je predlagalo tudi izdelavo standardnega seznama za pogajalce, ker bi na ta način najlažje zagotovili spoštovanje mednarodnih sporazumov in podporo na območju izvajanja operacij. Tukaj naj bi bili vključeni tudi podatki, kot so točke prihoda, uporaba radijskih frekvenc, nadzor zračnega prometa. Kopenska in pomorska infrastruktura nista bili ustrezno analizirani in upoštevani pri načrtovanju, zato je v času operacije prihajalo do enormnih problemov pri zagotavljanju prioritet pri transportu različnih vojaških in nevojaških tovarov.

Podjetje B & R je v asimetričnem spopadu, kjer so bili begunci uporabljeni kot orožje v okviru vojaškega spopada med Natom in ZRJ, v okviru humanitarne operacije zgradilo in upravljalo tri begunska taborišča, kot del širše kampanje pa je bilo uspešno tako pri oskrbi in namestitvi ameriških enot v Albaniji in Makedoniji ter potem še na Kosovu. Ključno vlogo pa je podjetje uspešno odigralo v preprečevanju humanitarne katastrofe beguncev s Kosova.

Podjetje je gospodarno opravilo svoje poslanstvo pri načrtovanju izgradnje namestitvenih zmogljivosti, kjer so imeli globalni doseg. Matthew Jones (1999) je v članku navedel, da ima podjetje B & R načrt namestiti več kot 100.000 beguncev, pri čemer je serijsko izdelane bivalne kontejnerje za namestitev prepeljalo iz Japonske. Tam so bili še iz časov potresa v Kobeju, mnogi pa sploh niso bili uporabljeni. Stroški podjetja z izgradnjo taborišč bi bili skupno 100 milijonov ameriških dolarjev. Pri izgradnji infrastrukture so uporabljali lokalno delovno silo, kar je prispevalo k bistveno nižjim stroškom izgradnje.

Podjetje je bilo manj gospodarno pri namestitvi enot na Kosovu, kjer so revizorji računskega sodišča našli možnosti za prihranke v višini več milijonov ameriških dolarjev samo na eni postavki, to je zagotavljanju generatorjev za proizvodnjo električne energije v vojaških objektih.

Podjetju je sama pogodba že vnaprej zagotavljala učinkovitost v obliki višine profitne marže, ki jo je z uspešnim izvajanjem nalog povečalo še z nagrado v obliki odstotnega povečanja profitne marže. V zvezi z moralnimi in etičnimi dilemami, zlorabami ali pa kriminalnimi dejanji zaposlenih podjetja B & R v zvezi z delovanjem na Kosovu<sup>66</sup> ni posebnih poročil. Ker podjetje oziroma zaposleni podjetja niso bili udeleženi v oboroženih spopadih, ne morem obravnavati etičnih in moralnih dilem v zvezi z mednarodnim pravom oboroženih spopadov. Poslovna praksa<sup>67</sup> je bila sicer potrebna nekaterih izboljšav, ni pa računsko sodišče nikoli podvomilo o konceptu zagotavljanja logistične oskrbe.

Podjetje je zaposlovalo na ameriškem trgu delovne sile, zlasti vodilen kader, za izvajalske funkcije pa je najemalo lokalno delovno silo. Če poskušam umestiti sodelovanje med ameriško kopensko vojsko in podjetjem B & R skladno s klasifikacijo, uporabljeno za privatizacijo v Veliki Britaniji, bi lahko rekel, da je šlo za uspešno, vsekakor pa učinkovito javno-zasebno partnerstvo v okviru večletne pogodbe »ousorucinga« logistične zagotovitve enot na operacijah (LOGCAP). V okviru pogodbe za logistično oskrbo na Balkanu je

---

<sup>66</sup>So pa obravnave in priznanja zaposlenih podjetja o spornih praksah poslovanja, ki se nanašajo zlasti na obdobje po letu 2003, opisana v knjigi Chatterjeeja Pratapa (2009), kjer se obravnava podjetje, ki ni zagotovilo ustrezne varnosti zaposlenih. Do junija 2008 je bilo ubitih 81 pogodbenih delavcev podjetja B & R, poškodovanih v Iraku, Afganistanu in Kuvajtu pa je bilo 380. Na zaslišanju v kongresu je Jamie Leigh Jones obtožila podjetje, da je ni zaščitilo pred skupinskim posilstvom, podobno kot tudi ne najmanj osemtrideset nekdanjih sodelavk, poleg tega je bila po posilstvu še en dan zaprta v ladijskem kontejnerju brez vode in hrane. Podjetje je odpustilo tako njo kot tudi druge, ki so prijavljale zlorabe, in se branilo, da so zgodbe izmišljene. Podjetje je zaposlovalo tudi osebe za delo v Jordaniji, potem pa jih je pošiljalo na delo v Irak, pri čemer je bilo dvanajst od trinajstih nepalskih delavcev ubitih v zasedi, ko so bili v konvoju na poti v Irak.

<sup>67</sup>Obtožb o spornih poslih, nezakonitem ravnanju odgovornih v podjetju in korupciji je bilo zelo veliko in bi zahtevale posebno obravnavo. Na tem mestu naj omenim samo veliko povezanost podjetja s politiko v ZDA pred obema svetovnjima vojnoma kot tudi v času globalizacije. Dick Chaney, v času predsednika Busha podpredsednik ZDA, je to mesto zasedel, ko je zapustil mesto predsednika holdinškega podjetja, kamor je spadalo tudi podjetje B & R. Obtožbe o sporni poslovni praksi in korupciji so usmerjene zlasti na posle v Iraku.

bila vrsta javno-zasebnega partnerstva načrtuj – izgradi – upravljaj – vzdržuj in potem še prenesi opcijsko za begunska taborišča.

Podjetje B & R je inženirsko in gradbeno podjetje, ki se je specializiralo tudi za zagotavljanje nebojne podpore ameriški kopenski vojski na operacijah in tudi drugim vojskam, odvisno od potreb. Dejavnost ima podjetje registrirano in jo opravlja zakonito. Računsko sodišče je pri reviziji pogodbe podjetja za izvajanje nebojne podpore na Balkanu naletelo na nekaj nepravilnosti, ki jih je podjetje poskušalo odpraviti. Je pa računsko sodišče svetovalo vojski, da mora sistemsko pristopiti k vprašanju integracije pogodbenikov v strukturo vojske, zlasti pa da mora vojska narediti več na usposabljanju zaposlenih s ciljem čim boljšega sodelovanja med oboroženimi silami in pogodbeniki. Pomanjkljivo znanje in poznavanje problematike, zlasti s strani zaposlenih v ameriški kopenski vojski, seveda slabi tudi nadzor vojske nad podjetjem. Podjetje spada s svojo dejavnostjo med podjetja, ki ne delujejo neposredno na območjih izvajanja bojnih delovanj, kar pa je seveda odvisno od operacije. Kar je bilo mogoče na Kosovu, ni bilo mogoče v Iraku, kjer je podjetje imelo žrtve med zaposlenimi pri opravljanju dejavnosti.

Podjetje B & R je podpisalo pogodbo (Pint in Hart 2001, 72) s kopensko vojsko ZDA, poimenovano Evropa za logistično podporo operacije Združena sila, vendar ne pod krovnim programom LOGCAP. Pogodba je vključevala tako izgradnjo vojašnic kot tudi upravljanje vojašnic v BiH in na Madžarskem. Logistično podporo je podjetje B & R zagotavljalo od leta 1995. Podaljšanje pogodbe je pomenilo nadaljevanje zagotavljanja logistične podpore operaciji v BiH, Albaniji, na Madžarskem, Hrvaškem in v Makedoniji. Vse namestitvene kapacitete na Kosovu in v Makedoniji za ameriško vojsko so bile izgrajene v okviru te pogodbe. Vlogi vojske sta bili upravljanje pogodbe in nadzor kakovosti. Storitve, ki jih je zagotavljalo podjetje B & R, so vključevale izgradnjo začasnih namestitvenih kapacitet, postavljanje šotorskih naselij, koordinacijo prehrane, popraviljanje cest in infrastrukture, ravnanje z odpadki, proizvodnjo električne energije ter zagotavljanje prevozov oziroma transportnih storitev. Vodilno za koordinacijo aktivnosti je bilo osebje podjetja, druge, v tem primeru večino, pa je predstavljala lokalno najeta delovna sila.

Kot primer v letu 1999 je ZDA logistiko v KFOR-ju izvajalo 100 zaposlenih podjetja B & R in 900 pogodbenikov iz lokalnega okolja.

Pri sklepanju pogodb s podjetjem B & R je bilo prisotno javno tekmovanje, vendar pa je bilo balkansko vojskovališče izključeno iz javnega razpisa zaradi že vzpostavljenega monopola podjetja B & R. Sama infrastruktura podjetja, znanje in povezave so predstavljali ključne kompetence za izvedbo poslanstva, to je logistične oskrbe enot ameriške kopenske vojske na Balkanu. Pogodba je v vojaškem smislu relativno natančno oziroma podrobno določala poslanstvo podjetja B & R ter obveznosti ene in druge strani. Za sklenitev pogodbe s podjetjem B & R so torej prevladovali zlasti operativni razlogi, to je zagotoviti logistično oskrbo, in manj razvojni razlogi, torej bistveno izboljšanje uspešnosti same operacije. Finančni in stroškovni razlogi so bili za sklepanje pogodbe manj pomembni.

V operaciji Zavezniška sila je Nato napadal infrastrukturo v Srbiji, ki je imela dvojni namen: civilni in vojaški. Možnost napadati takšno infrastrukturo mora za ameriško vlado ostati odprta, torej je treba preprečiti možnost obtožb voditeljev držav Nata kot vojnih zločincev ali kot nezmožnosti napadati takšne cilje brez civilnih žrtev. Veliko skrb ZDA predstavlja tudi Rimski sporazum, ki vzpostavlja mednarodno kazensko sodišče, kjer bi lahko bili ameriški civilni in vojaški voditelji ter drugo osebje, delujoče v okviru pooblastil vlade ZDA, deležni obravnave. Napadi na cilje z dvojno vlogo oziroma uporabo bi lahko predstavljali tveganje v smislu pravnih sankcij, saj vojaška koristnost in torej legitimnost določene tarče v očeh udeležencev varirata (Hosner 2001, XXVII). Napad na cilje z dvojno vlogo je lahko najbolj učinkovita pot – v določenih pogojih pa edina izvedljiva pot – prisiliti voditelje nasprotnikov za hitro končanje konflikta ali krize s pogoji, sprejemljivi za ZDA. Torej je pomembno, da ZDA ne sprejemajo mednarodnih obveznosti, ki bi lahko vojaške in civilne voditelje izpostavile pregonu zaradi napadov na civilne cilje. V nasprotnem primeru bi lahko bili vojaški in civilni voditelji obravnavani in celo spoznani za krive vojnih zločinov s strani sodnikov, ki imajo drugačen pogled na legitimnost posameznih ciljev.

Moralno sporen je seveda celoten konflikt. Po eni strani se je začel brez resolucije OZN-a. ZRJ je pri haaškem sodišču vložila tožbo proti zvezi Nato in državam, ki so bile del koalicije, zaradi nezakonitega vojaškega posredovanja brez ustrezne resolucije OZN-a, vendar je sodišče tožbo zavrglo, ker ZRJ ni bila članica OZN-a. Nesporno storjeni vojni zločini v obliki etničnega čiščenja pa nimajo nikakršnega moralnega ali etičnega opravičila.

Ekološko sporne oborožitvene sisteme na Kosovu in v Srbiji je uporabil Nato, ki je uporabljal strelivo, ki je bilo polnjeno z osiromašenim uranom, ki dokazano škodljivo vpliva na zdravje tako vojakov, ki so se po končanih spopadih nahajali na kontaminiranih območjih, kot seveda tudi civilnega prebivalstva ne samo na Kosovu, temveč tudi v Srbiji. Srbski viri navajajo, da je bilo mrtvih približno 3.500 in 10.000 ranjenih. Izvedeno je bilo 2.300 letalskih napadov na 1.000 ciljev. Uporabljenih je bilo tudi 1.300 manevrirnih raket in več kot 2.900 bomb.

Seveda je malo dvomov, da je Milošević načrtoval in nadziral operacijo etničnega čiščenja v izvajanju Vojske Jugoslavije in enot notranjega ministrstva v letu 1999. Protiuporniška operacija Vojske Jugoslavije in enot notranjega ministrstva s pomočjo paravojaških skupin je bila naravnana na etnično čiščenje pokrajine. Kosovske sile (KFOR), ki so v vlogi mirovniških enot prišle na Kosovo, so po prihodu demilitarizirale OVK, pri čemer je bilo zbranih 12.000 kosov orožja, pripadniki OVK-ja pa so formirali v kosovsko policijo in kosovski zaščitni korpus. Z operacijo pod kodnim imenom UNMIK je začel tudi OZN. Podjetje B & R je bilo eden izmed večjih zaposlovalcev lokalnega prebivalstva na Kosovu. Več kot 500.000 učencev, dijakov in študentov pa se je vrnilo v šole. Druga stran (ne)uspešnosti KFOR-ja je bila, da je bilo v tem času ubitih več kot 1.000 Srbov, 1.200 je bilo ugrabljenih in več kot 10.000 Srbom so uničili domove. Uničenih je bilo tudi okrog 80 cerkva.

Uspehi pri sodelovanju v vojaških operacijah v vlogi ključnega dobavitelja storitev nebojnega delovanja so podjetju pomagali pri pridobivanju poslov v obdobju globalizacije. K uspehu pri pridobivanju poslov je pripomogla tudi povezava z aktualnim političnim vrhom v ZDA. Različna sporna poslovna

praksa pa je imela vpliv na poslovanje podjetja, zlasti na njegovo dobro ime. Ameriške enote so predstavljale petino mirovni sil na Kosovu, torej je podjetje B & R vzdrževalo logistično petino mirovni sil. Izgradili so dve veliki vojaški bazi<sup>68</sup> na lokaciji, kjer pred tem ni bilo nobene infrastrukture, in to v nekaj mesecih, ter ju tudi upravljali.

V letu 1997 podjetje ni bilo ponovno izbrano na razpisu za zagotavljanje logistične oskrbe enotam na operacijah. Na razpisu je bilo uspešno ameriško podjetje DynCorp, vendar je bila logistična oskrba na Balkanu izvzeta iz nove pogodbe in jo je še vedno zagotavljalo podjetje B & R, z obrazložitvijo, da je podjetje že tam in da ima potrebne izkušnje. Visoke cene za posamezne storitve so bile razlog neizbire podjetja B & R za novo petletno obdobje. Lahko trdim, da je uspešnost podjetja v zagotavljanju oskrbe enot na operacijah pomembna za uspešno poslovanje podjetja. Podjetju se je po zmanjšanju števila ameriških vojakov na Balkanu po letu 2000 zmanjšal obseg poslovanja.

Singer (2000, 343) navaja, da je po letu 2000 podjetje izbralo strategijo diverzifikacije poslovanja kot strategijo rasti. Diverzifikacija je bila geografska, torej zagotavljanje podobnih storitev kot ameriški vojski tudi drugim vojskam Nata. Začelo je širiti poslovanje po državah, torej svojo globalno prisotnost, tako da ima zdaj posle ali urade v več kot 120 državah po svetu. Vzdrževanje letal in letalske infrastrukture za letalstvo Velike Britanije, upravljanje vojaškega pristaniškega doka za angleško mornarico in zagotavljanje komunikacijske podpore za avstralsko vojsko so le nekatere izmed pomembnih njegovih zadolžitvev. Leta 2000 je podružnica podjetja B & R dobila pogodbo s strani ruske vlade za pomoč pri odpravi posledic nesreče jedrske podmornice Kursk. Prav tako je podjetje novembra 2000 dobilo 283 milijonov ameriških dolarjev vredno pogodbo za pomoč ruski vladi pri razgradnji jedrskih konic, kar je bila posledica dogovora med državama.

---

<sup>68</sup>Skupno je podjetje moralo na Kosovu pripraviti infrastrukturo za namestitev 7.000 ameriških vojakov. Vojaška baza Bondstell ima zmogljivosti nastanitve 5.000 vojakov in drugega osebja, poleg tega pa so v bazi tudi trgovine, kinodvorane, restavracije, bolnišnico – je pravzaprav manjše mesto v pravem pomenu besed. V bazi so bili zgrajeni tudi ustrezni prostori za pridržanje na način, da so lahko ločeno potekali postopki za Srbe in Albance.

Septembra 2005 je podjetje na razpisu dobilo pogodbo za odstranjevanje naplavin in druga nujna dela, povzročena z naravno katastrofo v času hurikana Katrina.

Primer javno-zasebnega partnerstva (Singer 2003) sodelovanje podjetja B & R z obrambnim ministrstvom Velike Britanije v okviru Fasttrax Joint Venture, skupnega projekta, katerega namen je opremiti obrambno ministrstvo z 92 novimi težkimi helikopterji sposobnimi prevažati 72-tonske tanke Chalanger II. Podjetje bo kot rezultat združenega vlaganja oziroma podviga imelo v lasti, delovalo in vzdrževalo floto helikopterjev ter posledično zagotavljalo transportne storitve za britansko kopensko vojsko. Pogodba se bo iztekla leta 2023, pri čemer ima vsaka stran, torej Velika Britanija in podjetje B & R, v podjetju Fasttax Ltd 50-odstotni lastniški delež.

S kulminacijo desetletnega obdobja vojn in podpore ameriške kopenske vojske je zdaj poudarek na umiku in vzpostavitvi ekonomsko vzdržnega obsega enot na vojskovališčih pod okriljem programa LOGCAP IV. Podjetje B & R je uspešno zaprlo štiriindvajset lokacij, kjer je podjetje zagotavljalo polno oskrbo, prodalo oziroma predalo za 1,5 milijonov ameriških dolarjev lastniške opreme ter odpustilo 25.000 zaposlenih, podpogodbениkov in lokalne delovne sile.

V prihodnosti bo zagotavljalo oskrbo ameriškega veleposlaništva v Bagdadu in drugih diplomatskih lokacijah v Iraku. Podpira ameriško vojsko v Evropi, kar si je zagotovilo s posebno pogodbo za naslednjih pet let, vredno 245 milijonov ameriških dolarjev, vključuje pa tudi delovanje vojaških baz in podpornih storitev v enainpetdesetih državah. Podpora operaciji na Balkanu, ki traja že od leta 1995, je vključena oziroma je del pogodbe.

#### **4.4.7 Pojasnjevanje s teorijo kaosa**

Razcepna točka oziroma okno priložnosti je bila za Srbe sprejeti pogoje mednarodne skupnosti v pogajanjih v Rambujeju, kar bi pomenilo spremembo v dinamiki sistema. Druga pot je peljala v neposredni vojaški konflikt, torej



vojaški konflikt nastopa kot privlačnež, ki je nadomestil drugega privlačneža, to je politično rešitev konflikta. Prehod v dinamiki sistema je šel z roko v roki s spremembo v stabilnosti sistema. Kompleksno stanje na Kosovu je bilo s posredovanjem Nata potisnjeno na rob kaosa. Relativno stabilno vedenje oziroma stanje sistema se je spremenilo v nestabilno vedenje oziroma stanje. Konflikt je bil omejen na Kosovo in Srbijo, pa tudi na sosednji državi Makedonijo in Albanijo, ki sta svoje ozemlje dali na razpolago zvezi Nato. Torej je bil izpolnjen eden izmed pogojev za kaos v sistemu, in sicer da je bil konflikt omejen – še več, Nato se je trudil konflikt omejiti na regijo, kar pa seveda ni bilo samo po sebi umevno, če se spomnimo posredovanja ruskega bataljona mirovnih sil ali pripravljenosti na pomoč ruskih enot, ki pa so bile nezmožne priti v regijo zaradi zaprtja romunskega in bolgarskega zračnega prostora. Konflikt je bil v sami osnovi nelinearen. Nelinearnost pomeni, da rezultat spremembe določene spremenljivke ni znan oziroma enoznačno določen. Če pogledamo ključno spremenljivko oziroma parameter za Nato, to je število bojnih poletov z letali oziroma število izstreljenih manevrirnih raket, ni bilo mogoče predvideti rezultatov, ne posameznih delovanj, še manj pa skupnega rezultata – od bombardiranj vojaških enot na Kosovu do bombardiranja srbske prometne in energijske infrastrukture. Vendar pa rezultat oziroma posledice tega niso bile linearno določene. Podobno je z drugim kontrolnim parametrom, to je številom albanskih beguncev iz Kosova v državah, ki so se odločile za sodelovanje v vojaški akciji, ki ni bilo vnaprej znano. Ne-periodičnost vojaškega konflikta kot sistema je lepo razvidna iz eksponentnega povečanja števila bojnih poletov v osemindesetih dneh, torej v času trajanja letalske operacije.

Parameter vojske ZRJ kot sistema za kontrolo kopenskega dela operacije so bili begunci, ki naj bi paralizirali delovanje zaveznikov. Namestitvene kapacitete in začasna infrastruktura za begunce v sosednjih državah niso omogočali namestitve takšnega števila beguncev, zato je bil naslednji korak selitev beguncev v druge države. Če bi to trajalo daljše obdobje, bi bil povratek beguncev na Kosovo težak, s tem pa bi bilo tudi na prihodnjem referendumskem odločanju o prihodnosti Kosova več možnosti za uspeh Srbije. Z begunci se je posredno poskušalo vplivati tudi na javno mnenje v

zahodnih državah, ki so večinoma sprejele begunce, čeprav so bile proti vojaškemu posredovanju zveze Nata na področju bivše ZRJ, kar naj bi bil učinek tretjega vala. Po poročilu OVSE je bilo med marcem in junijem 1999 863.000 kosovskih Albancev pregnanih s Kosova, od katerih jih je okrog 440.000 ostalo v Albaniji in 248.000 v Makedoniji. Dodatno je bilo okrog 590.000 kosovskih Albancev notranje razseljenih oseb. Več kot 90 % kosovskih Albancev je bilo torej v letu 1999 razseljenih. Ključni parameter za nadzor kaosa v sistemu ni bil število beguncev, temveč število namestitvenih kapacitet za begunce (v Albaniji, Makedoniji in zahodnih državah). Ker je Nato uspel s pomočjo vojske, vojska sosednjih držav, mednarodnih organizacij in tudi podjetja B & R kontrolirati pretok beguncev ter njihovo namestitev tudi z začasno selitvijo izven regije, je uspel kontrolirati dinamiko sistema in preprečiti katastrofo, ki se je, če se izrazim metaforično, kot snežna kepa iz Kosova valila proti Albaniji. Podjetje B & R pa je imelo eno izmed ključnih vlog pri nadzoru ključnega parametra, to je števila namestitvenih zmogljivosti za begunce oziroma posledično števila neoskrbljenih beguncev, ki so predstavljali potencial za humanitarno katastrofo, ker se v času trajanja letalske operacije Nata ni moglo z drugimi sredstvi preprečiti dotoka beguncev v Albanijo in Makedonijo.

Privlačnež, sestavljen iz več referenčnih točk, namestitvenih kapacitet za begunce, je bil sestavljen iz le-teh v Makedoniji, Albaniji in samem Kosovu. Referenčne točke predstavljajo tudi interno razseljene osebe, ter begunci v določenih državah, ki so sprejemale begunce. Na drugi strani je bil glede števila bojnih poletov privlačnež sestavljen iz letališč na Madžarskem, v Albaniji, Italiji in tudi v ZDA, kar se tiče strateškega letalstva.

Sistem bombardiranja, torej operacija letalskih sil, je bil praktično brez povratne informacije o Kosovu, kar je bilo ugotovljeno kasneje ob analizi učinkovitosti letalstva, ki je bistveno odstopala od informacij, razpoložljivih med samo operacijo. Razlike v povratnih informacijah so prikazane v tabeli 4.29. Med operacijo je bil za prilagoditev povratne informacije uporabljen tudi OVK, ker so se vsi drugi sofisticirani tehnični sistemi pokazali kot manj učinkoviti.

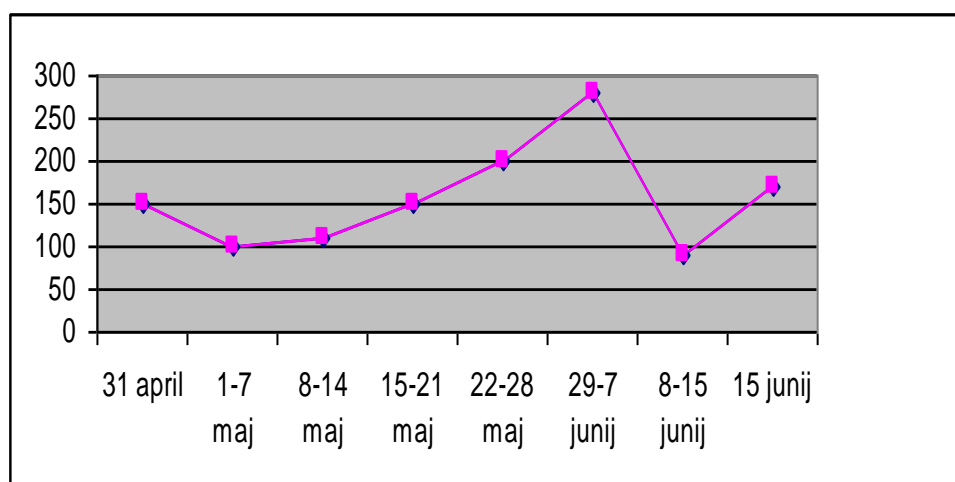
Tabela 4.29: Poročanje o izgubah Vojske Jugoslavije glede na vire poročanja.

Vir	Tanki in samohodni topovi	Oklepna bojna vozila	Topovi in minometi
Obrambno ministrstvo ZDA	120	220	450
SHAPE	93	153	389
Newsweek Magazin	14	18	20
Vojska Jugoslavije	10	20	14

Vir: Nardulli in drugi (2002, 51–56)

Na zmogljivost bombardiranja prikazane na sliki 4.24. so vplivale tudi vremenske razmere, ki po navedbah Cordesmanna v 43 % izvajanja letalske operacije niso vplivale na izvedbo, v 43 % so vplivale z zmanjšanjem sposobnosti za delovanje za več kot 50 %, v 15 % pa je bil vpliv na delovanje zanemarljiv. V prvih enaindvajsetih dneh operacije je bilo samo sedem dni vreme primerno za izvajanje letalske operacije, deset dni pa je bilo takšnih, da so preklicali več kot 50 % akcij na določene cilje. Število bojnih poletov je bilo kontrolni parameter za letalsko operacijo.

Slika 4.24: Tedensko povprečno število bojnih naletov v letalski operaciji Nata nad ZRJ leta 1999.



Vir: Cordesmann (2000, 47)

## 5 Uporaba rezultatov

Razlogi za outsourcing vojaške dejavnosti po Greaverju (1999), prirejeni za Republiko Slovenijo in Slovensko vojsko (SV) so:

1. Organizacijski razlogi: osredotočenje SV na strateške dejavnosti, kot so sodelovanje na mirovnih misijah; povečanje fleksibilnosti ob spreminjajočih se pogojih poslovanja ter povpraševanja, kar bi pomenilo manjši obseg SV v obdobjih manjšega povpraševanja in večjega v obdobjih večjega.
2. Razvojni razlogi: zlasti izboljšanje poslovanja SV in posledično poslovne uspešnosti tudi v zmanjšanju števila razvojno manj koristnih investicijskih projektov; lažja pridobitev specialistov na določenih poslovnih področjih, kot so zdravniki ali specialisti za informatiko; boljši nadzor in pregled nad vojaškim in obrambnim sistemom z večjo odprtostjo in vključenostjo v širše poslovno in družbeno okolje; pridobitev novih idej, ki je za zaprte organizacije, kar so vojske včasih bile, v zelo spreminjajočem se okolju lahko ključno.
3. Finančni razlogi: zmanjšanje investicij v sredstva SV in s tem sproščanje virov za razvoj ter opravljanje temeljne dejavnosti; ustvarjanje denarja s prenosom osnovnih sredstev na zunanjega izvajalca v času, ko denarja Ministrstvu za obrambo in Slovenski vojski primanjkuje.
4. Razlogi za povečanje prihodkov seveda niso zanemarljivi, in sicer dostop do novih trgov in novih poslovnih priložnosti prek zunanjega izvajalca, na primer prek katerega izmed ameriških privatnih vojaških podjetij; pospešen razvoj z izkoriščanjem razvojnih možnosti in zmogljivosti podjetij; povečano proizvodnjanje in prodaja v obdobjih, ko ne bi bilo financiranja.
5. Stroškovni razlogi: zmanjšanje stroškov zaradi boljše izvedbe storitev privatnega vojaškega podjetja; sprememba dela fiksnih stroškov v variabilne in posledično zmanjšanje tveganja poslovanja glede na spremembe v poslovnem okolju.

Vlade lahko promovirajo tista privatna vojaška podjetja (Shearer 1998, 31), s katerimi imajo neposredne povezave. Zato imajo vlade več možnosti za

implementacijo zunanjepolitične strategije. V Veliki Britaniji imajo na zunanjem ministrstvu seznam podjetij, ki ponujajo vojaške storitve različne kakovosti in obsega. Če zunanje ministrstvo oceni, da bi angažiranje pripomoglo k doseganju zunanjepolitičnih ciljev, Velika Britanija sogovornikom predlaga angažiranje enega izmed podjetij. Hkrati tudi ni nobene želje po ukinitvi oziroma prepovedi delovanja teh podjetij, saj tako države (Velika Britanija in ZDA) brez velikih finančnih izdatkov izvajajo zunanjo politiko.

Trditev, da Republika Slovenija lahko svoje zunanjepolitične in varnostne načrte uresniči s privatizacijo, deregulacijo in liberalizacijo obrambe z javno-zasebnim partnerstvom, bom dokazoval z analizo zakonodaje, ki ureja obrambno področje, ter zakonodaje, ki ureja javno-zasebno partnerstvo. Ovire za ustanovitev in registracijo privatnih vojaških podjetij bi pomenile resno oviro za privatizacijo obrambnega področja v Republiki Sloveniji.

## **5.1 Privatizacija obrambnega področja v RS**

Privatizacija vojaške dejavnosti je zgodovinsko dejstvo<sup>69</sup>, ki je bilo v razvitih družbah v obdobju splošne vojaške obveznosti nekoliko prikrito. Vojaški obveznik je namreč politična vloga državljana, ki pa v času zmanjševanja množičnih armad izgublja pomen. Nadomeščajo ga poklicni vojaki, ki so v službi države. Vendar država za opravljanje vojaških dejavnosti poleg svojih, praviloma nacionalnih oboroženih sil, najema še različna privatna podjetja, ki imajo organizacijsko strukturo gospodarske korporacije, opravljajo pa storitve s področja vojaške dejavnosti.

Za razumevanje temeljne razlike med državno in privatno vojaško organizacijo je ključno razumeti razliko med motivacijami državnih oboroženih sil ter privatnimi vojaškimi podjetji, ki jo je zelo dobro pojasnil Baker (2011, 112) in jo povzemam v nadaljevanju. Najbolj ugodna situacija za vojsko je če civilisti

---

<sup>69</sup>Naj navedem še zanimiv esej, ki je bil prvič objavljen februarja leta 1849, avtorja Gustava de Molinarija (2009), ki obravnava oziroma utemeljuje prosto konkurenco pri proizvodnji varnosti kot najcenejši model zagotavljanja le te. Vlada bi še vedno bila odgovorna za regulacijo oziroma zagotavljanje varnosti, izvajanje pa bi prenesla na privatne ponudnike. Interesi odjemalcev oziroma kupcev bi morali vedno prevladati nad interesi proizvajalcev. Proizvodnja varnosti mora biti torej v interesu »potrošnikov.« Naravni zakoni, kot je prosta konkurenca, naj

oziroma politika prepozna uporabo državnih oboroženih sil v določenem okolju kot preveč tvegano in zato vojske ni treba napotiti. Tako se izognemo tudi neželenim, vendar verjetnim posledicam. Državne oborožene sile raje ne tvegajo, če ni nujno, če pa že, mora biti zagotovljena ustrezna premoč v moštvu in tehniki na bojišču. To seveda vodi k vojaškim nasvetom, ki lahko vključujejo omenjeni dve politiki, oborožene sile pa ne posredujejo. Ker privatna vojaška podjetja ne dobijo denarja, če niso napotena na operacijo, bodo lahko zmanjševala tveganja pri napotitvi in poudarjali koristi napotitve. Torej državne oborožene sile težijo k inerciji, podjetja pa k napotitvi na operacije tudi takrat, ko za to v resnici ni potrebe. Gre za dobro plačano neaktivnost proti aktivni napotitvi na operacijo. Ker je dobiček namen poslovanja teh podjetij, je aktivnost tudi stroškovno učinkovita. Konkurenčni trg za javno storitev, pri čemer se konkurenca vzdržuje na dolgi rok, kar seveda ni poceni, dolgoročno zmanjšuje ceno zagotavljanja enote storitve zagotavljanja vojaške varnosti kot javnega dobrega.

Nov način upravljanja države, ko država ni več monopolni proizvajalec določene javne storitve, se kaže kot doseganje notranje varnosti ne samo s policijo ali pa zunanje varnosti, ki jo ne zagotavlja samo Slovenska vojska. Država je regulator, koordinator in včasih tudi vzdrževalec proizvajalcev na obrambnem področju. Slovenska vojska bi bila le eden od dobaviteljev storitve kar je lahko prvo priporočilo oziroma izhodišče spremenjenega načina upravljanja obrambnega področja države.

Pri uvajanju trga in tržnega načina razmišljanja v državno upravo in tudi vojaške storitve je potrebna previdnost, ker se vsak tak program razume kot privatizacija, za katero pa javnost meni (ker ji je tako predstavljeno), da ne prinaša nič dobrega. Spremembe, ki jih je treba uvesti, so zagotavljanje tržne konkurence za posamezno storitev, privatizacija pa je ena izmed metod, za katero ni nujno, da zagotavlja tržno konkurenco in tudi ni nujno najboljša metoda. Rezultat je lahko namesto javnega privatni monopol, kar pa ni bistvena razlika od prejšnjega stanja. Pri različnih oblikah polne in delne

---

bi veljali za vse primere brez izjem, kot univerzalni zakon gravitacije. Ker pa je zagotavljanje varnosti izvzeto iz tržnega tekmovanja imajo vsi odjemalci izgubo.

privatizacije sta glede na britanske izkušnje pomembni dve aktivnosti, in sicer se mora državna uprava pripraviti na delovanje v tržnih pogojih, torej usposobiti ključne zaposlene iz poslovanja ter reorganizirati upravo, da bo pripravljena na konkurenčno pridobivanje poslov. To seveda ne gre čez noč, v primeru ZDA in Velike Britanije je bila to politika več vlad, torej večdesetletni proces, podprt z različnimi upravljavskimi tehnikami, akcijami in programi. Seveda ni zastoj, učinki so vidni na dolgi rok in ne toliko v državnem proračunu kot v ceni storitve za končnega odjemalca, torej državljana. Vključevanje pogodbenikov v delo SV in njihova integracija v delo na obrambnem področju bi pomenila tudi spremembo socialne strukture vojske, pri čemer bi bilo treba zlasti pri zaposlovanju tujcev paziti, da socialna struktura vojske odraža socialno strukturo družbe. Če bi prišlo do odhoda državnih uslužbencev v privatni sektor, in s tem do privatizacije socialnega kapitala (znanje in izkušnje), bi bilo že pred programom privatizacije treba sprejeti ustrezne rešitve.

V disertaciji analiziram Zakon o gospodarskih javnih službah (1993), ki ima za cilj preveriti možnost ustvarjanja konkurenčnega okolja v okviru državne uprave, in ga primerjam s privatizacijskim programom vlade Velike Britanije. Zakon o gospodarskih javnih službah (ZGJS) določa, da se z gospodarskimi javnimi službami zagotavljajo materialne javne dobrine kot proizvodi in storitve, katerih trajno in nemoteno proizvodnjo v javnem interesu zagotavlja Republika Slovenija oziroma občina ali druga lokalna skupnost zaradi zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu. Šesti člen zakona določa oblike zagotavljanja javnih služb, in sicer:

- v režijskem obratu, kadar bi bilo zaradi majhnega obsega ali značilnosti službe negospodarno ali neracionalno ustanoviti javno podjetje ali podeliti koncesijo,

- v javnem gospodarskem zavodu, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče opravljati kot profitne oziroma če to ni njihov cilj,

- v javnem podjetju, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb večjega obsega ali kadar to zahteva narava monopolne

dejavnosti, ki je določena kot gospodarska javna služba, gre pa za dejavnost, ki jo je mogoče opravljati kot profitno,

– z dajanjem koncesij osebam zasebnega prava.

Kar je bistveno in določeno v 28. členu Zakona o gospodarskih javnih službah, je, da se za vsa vprašanja, ki se nanašajo na položaj javnega podjetja, uporabljajo predpisi, ki urejajo položaj podjetij oziroma gospodarskih družb. Zakonodaja v Republiki Sloveniji torej omogoča ustvarjanje konkurenčnega okolja tudi v okviru državne uprave. Ena izmed možnosti na vojaškem področju bi bila po zgledu Velike Britanije uvedba tako imenovane sponzorirane rezerve. Obrambno ministrstvo bi torej s pomočjo javnih podjetij vzpostavilo konkurenco SV ne le pri izvajanju obrambnih dolžnosti, temveč tudi nalog v tujini. Za čas opravljanja dolžnosti v tujini bi bila lahko celotna enota popolnjena z zaposlenimi enega podjetja. Zaposleni v podjetju bi morali biti torej vsi pogodbeni rezervisti, razporejeni v isto enoto SV, kar bi se lahko uredilo že z ustreznim načrtovanjem. Integracija dela pogodbenikov v doktrine SV bi bil poseben izziv. Oblikovanje doktrinarnih norm bi bilo lahko vodeno po dveh poteh, in sicer za začetek vključitev v katero izmed vojaških organizacij, ki ima nekatere doktrinarne rešitve že oblikovane, kot je na primer FINABEL<sup>70</sup> (2008), združenje kopenskih vojsk nekaterih evropskih držav, hkrati pa skozi serijo eksperimentov pridobiti posebno znanje za vojaško panogo, temelječe na konkurenčnem trgu. Ko privatizacija doseže določeno raven, je smiselna tudi nadgradnja vojaške doktrine ter zlasti področnih doktrin, ki integrirajo delovanje državnih oboroženih sil s privatnimi vojaškimi podjetji.

### **5.1.1 Ustanovitev in registracija privatnih vojaških podjetij v Sloveniji**

Na podlagi analize, prikazane v nadaljevanju, lahko ugotovim, da ni nobene zakonske ovire za ustanovitev in registracijo privatnih vojaških podjetij v Sloveniji<sup>71</sup>. Skladno z zakonom, ki ureja ustanavljanje in delovanje

---

<sup>70</sup>FINABEL je prostovoljno združenje kopenskih vojsk evropskih držav, ki pač glede na interes posameznih držav v delovnih skupina pripravljajo doktrinarne dokumente, ki jih potem lahko uporabljajo v nacionalnih kopenskih vojskah neposredno ali pa kot eno izmed podlag za nastanek nacionalne doktrine. Slovenska vojska je bila v letih 2008/9 opazovalka v združenju. Članice združenja pa so kopenske vojske Velike Britanije, Francije, Nemčije, Italije, Grčije, Finske, Španija, Nizozemska, Portugalska, Polska in Romunija.

<sup>71</sup>Nihče v tem trenutku, tako kot včasih v ZDA ali Južnoafriški republiki, ne ve, koliko slovenskih državljanov dela na različnih vojskovališčih po svetu, kot je Afganistan, Irak ali



gospodarskih družb, torej Zakonom o gospodarskih družbah (2006), ne omejuje ustanavljanja privatnih vojaških podjetij v Republiki Sloveniji. V bistvu je potreben le dober teden dni, 7500 evrov osnovnega kapitala in ustrezna registracija dejavnosti. Vse to se lahko naredi na kateri koli upravni enoti v Republiki Sloveniji. Ker zakonodaja v Republiki Sloveniji ne prepoveduje ustanovitve in delovanja privatnih vojaških podjetij na ozemlju Republike Slovenije ni nobene podlage za kakršno koli diskriminacijo. Ena izmed možnosti je popolnoma neodvisno delovanje podjetja. To bi bilo mogoče takrat, ko se podjetje povsem preusmeri na tuje trge (npr. Afganistan) ali ko deluje samostojno ali kot podružnica nekega večjega tujega privatnega vojaškega podjetja. Druga možnost pa je sodelovanje z državo in posledično uravnavanje vojaške panoge s strani države. Pravnoorganizacijska oblika bi bila kakršna koli vrsta pravne ali fizične osebe, kot jo predvideva zakon, ki ureja delovanje gospodarskih družb v Republiki Sloveniji. Če želimo privatno vojaško podjetje registrirati pod standardno klasifikacijo dejavnosti, ki jo bo dejansko opravljalo, bi bila ustrezna klasifikacija po Uredbi o standardni klasifikaciji dejavnosti (2007) 84.220 Obramba, kamor spadajo vodenje, nadzor in izvajanje vojaških obrambnih zadev ter kopenskih, morskih, zračnih in vesoljskih obrambnih sil, kot so:

- bojne enote kopenske vojske, mornarice in letalstva inženirske, prometne, komunikacijske, obveščevalne enote poveljstva, osebje in druge nebojne enote, rezervne in pomožne enote obrambnih ustanov, logistične enote (oskrba z opremo, potrebščinami in napravami ipd.);
- zdravstvena oskrba vojaškega osebja na terenu;
- upravljanje, podpora in delovanje civilne zaščite;
- pomoč pri oblikovanju obrambnih načrtov in skrb za izvedbo vaj, v katerih sodelujejo tudi civilne institucije in prebivalstvo;
- upravljanje politike raziskovanja in razvoja ter pripadajočih skladov za obrambno področje.

---

kakšna izmed afriških držav, saj trga vojaških storitev še nimamo urejenega. Tako občasno v dnevnem časopisju preberemo kakšno novico (Caharijas in Knez 2012) in sicer, da je sedem pripadnikov specialne enote zapustilo Slovensko vojsko in domnevno odšlo na delo v

Kot zanimivost navajam, da v standardni klasifikaciji dejavnosti izobraževalne dejavnosti vojaških šol, gimnazij in akademij spadajo v področje izobraževanja (šifra 85.3, 85.4). Podrobnejši pregled standardne klasifikacije dejavnosti pokaže, da pod številko 84.210 urejanje zunanjih zadev spada tudi zagotavljanje vojaške pomoči tujim državam. Klasifikacija dejavnosti torej omogoča dajanje vojaške pomoči tujim državam, pri čemer pa ni opredeljeno, kako se to izvaja. Izvajalec je gotovo SV, vendar bi lahko imela vidno vlogo tudi privatna vojaška podjetja.

Kazenski zakonik (2012) v drugem odstavku 106. člena določa, da kdor novači, uri ali financira urjenje vojaških najemnikov, se kaznuje z zaporno kaznijo do treh let. Iz zakona je razvidno, da zakonodajalec ne loči med najemnikom in plačancem. Če razlikujemo med pojmom najemnik in plačanec, bi to lahko pomenilo, da so tudi stalni pripadniki SV, poveljniki v enotah SV in pogodbeni pripadniki SV lahko preganjani po kazenskem zakoniku. V 358. členu ureja sankcioniranje službe v sovražnikovi vojski, in sicer se državljan Republike Slovenije, ki med vojno ali oboroženim spopadom služi v sovražnikovi vojski ali v drugih sovražnikovih oboroženih silah ali sodeluje v vojni oziroma oboroženem spopadu kot borec proti Republiki Sloveniji ali njenim zaveznikom, kaznuje z zaporom do deset let. V miru je lahko slovenski državljan zaposlen oziroma dela v kateri koli vojski, če pa bi bila Republika Slovenija uradno v vojni, bi to lahko postalo sporno.

Novačenje za tujo vojsko ureja 369. člen Kazenskega zakonika. Kdor novači državljane Republike Slovenije ali državljane drugih držav ali osebe brez državljanstva za službo v sovražnikovi vojski ali drugih sovražnikovih oboroženih silah oziroma za sodelovanje v vojni ali oboroženem spopadu proti Republiki Sloveniji ali njenim zaveznikom, se kaznuje z zaporom od enega do deset let. Novačenje za druge vojske ni kaznivo dejanje, razen izjem iz prej navedenega člena. Če vzamemo za primer vojno v Afganistanu, bi bil teoretično lahko državljan Republike Slovenije kazensko preganjan, če bi novačil za delovanje v talibanski vojski, vendar le, če Republika Slovenija

---

Afganistan. Na POP TV (2012) so objavili, da smo v Sloveniji dobili prvo zasebno vojsko Karantanska skupina posvečenih s sedežem na Šmarjetni gori pri Kranju.

razglasi, da je v vojnem stanju in da je skupaj z zvezo Nato na strani vladnih sil. Seveda je to malo verjetno. Za delo v katerem izmed privatnih vojaških podjetij, delujočih v Afganistanu, pa seveda ni podlag za kazenski pregon.

## **5.2 Liberalizacija obrambe v Republiki Sloveniji**

Za prihodnje obdobje globalizacije so značilne nepredvidene okoliščine in tveganje za delovanje organizacij v takem okolju. Organizacije so se v preteklosti veliko ukvarjale s hitro prilagoditvijo trgu, kar pomeni čim več fleksibilnosti ob nenadnih spremembah. Ena izmed učinkovitih metod za doseg take fleksibilnosti in hkrati boljša finančna perspektiva za organizacije je uporaba outsourcinga. Opisal bi ga lahko kot zunanje izvajanje dejavnosti. Igljučar in Hočevar (1997, 281) navajata, da za slovenska podjetja praviloma velja, da opravljajo veliko poslovnih funkcij kar sama, na primer vzdrževanje strojev, transport in proizvodnjo polizdelkov. S prenosom teh dejavnosti na kooperante lahko podjetje večino teh stroškov spremeni v spremenljive stroške. Še veliko bolj to velja za državno upravo.

Sodelovanje privatnih vojaških podjetij z državo na način, da trg za vojaške dejavnosti postane konkurenčen, pomeni demokratizacijo obrambnega področja. V tem primeru bi SV izgubila monopol nad opravljanjem vojaške dejavnosti oziroma del monopola s pomočjo države, kar bi vsaj teoretično moralo pripeljati tako do nižjih stroškov na področju obrambe kot tudi do kakovostnejših storitev. Intervencija države bi namreč omogočala zagotavljanje storitev, ki jih želi država in za katere mogoče ni dovolj tržnega potenciala za celotno financiranje s strani trga.

### **5.2.1 Javno-zasebno partnerstvo**

Sodelovanje privatnega kapitala v vojaški panogi je urejeno z Zakonom o javno-zasebnem partnerstvu (2006). Drugi člen zakona namreč določa, da je javno-zasebno partnerstvo razmerje zasebnega vlaganja v javne projekte in/ali javnega sofinanciranja zasebnih projektov, ki so v javnem interesu. Zakon loči gospodarske in druge javne službe ali dejavnosti. Zakon predpisuje tri oblike javno-zasebnega partnerstva, in sicer:

- »pogodbeno partnerstvo« je oblika razmerja javno-zasebnega partnerstva, ki se lahko izvaja kot javnonaročniško partnerstvo ali koncesijsko partnerstvo;
- »javnonaročniško partnerstvo« je oblika pogodbenega javno-zasebnega partnerstva v obliki odplačniškega razmerja med naročnikom in dobaviteljem;
- »koncesijsko partnerstvo« je dvostransko pravno razmerje med državo, samoupravno lokalno skupnostjo ali osebo javnega prava ter pravno ali fizično osebo.

Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (ZJZP) v sedmem členu določa javni interes kot temeljni kriterij za odločanje o javno-zasebnem partnerstvu, pri čemer naj bi se zagotovile preglednost, konkurenčnost, nediskriminatornost in poštenost postopkov nastajanja ter sklepanja in izvajanja posameznih oblik javno-zasebnega partnerstva, varovanje javnega interesa v tem razmerju in vpliv javnega partnerja na izvajanje aktivnosti v javnem interesu.

Na podlagi četrtega odstavka in v zvezi s prvim odstavkom 8. člena ZJZP je izdal minister za finance pravilnik, ki določa dokumentacijo, ki jo predloži zainteresirana oseba kot predlog projekta po modelu javno-zasebnega partnerstva (JZP), in naj bi vseboval:

- idejne rešitve za doseg razpisanih ciljev in tehnične specifikacije,
- analizo razvojnih možnosti in sposobnosti investitorja,
- prikaz ocenjene vrednosti investicije in predvidene finančne konstrukcije, iz katere bodo razvidna tveganja, ki bi jih zainteresirana oseba prevzela z oceno vrednosti posameznega prevzetega tveganja,
- ekonomsko oceno projekta,
- časovni načrt izvedbe,
- oceno prihodkov in stroškov v času življenjske dobe projekta.

Tretji člen prej omenjenega pravilnika določa, da na podlagi predložene dokumentacije javni partner (npr. država) primerja predložene podatke in

pripravi oceno upravičenosti izvedbe projekta po modelu javno-zasebnega partnerstva. Projekti se ocenjujejo na podlagi:

- življenjske dobe projekta,
- neto sedanje vrednosti,
- interne stopnje donosnosti,
- rezultatov in ciljev investicije, izvedene na tradicionalni način ali po modelu javno-zasebnega partnerstva v obliki ocene vrednosti za vložen denar (angl. value for money analysis),
- stroškov in koristi vloženih sredstev v projekt (angl. cost benefit analysis).

Dvajseti člen določa organiziranost države za uveljavljanje javno-zasebnega partnerstva, in sicer pravi, da ministrstvo, pristojno za finance, oblikuje posebno organizacijsko enoto v svoji sestavi, ki razvija, spremlja in sodeluje pri izvajanju javno-zasebnega partnerstva v Republiki Sloveniji. Uveljavljanje omenjenega partnerstva naj bi bilo povezano in usklajeno s proračunskim planiranjem in izvajanjem investicijskih in drugih projektov, ki so lahko predmet te oblike partnerstva. ZJZP določa tudi ustanovitev Sveta za javno zasebno partnerstvo, ki ga vodi minister, pristojen za finance. Člani sveta so neodvisni strokovnjaki z ekonomskega, pravnega in drugih področij javno-zasebnega partnerstva. Svet za JZP proučuje ključna vprašanja politike vodenja projektov in probleme ter pomanjkljivosti ureditve na tem področju. Skladno z ugotovitvami pripravi strategijo izvajanja javno-zasebnega partnerstva in oblikuje predloge ter pobude, ki jih predloži ministrstvu, ta pa lahko strategijo, predloge in pobude posreduje Vladi Republike Slovenije v sprejem. Do konca leta 2013 Svet še ni utegnil pripraviti z zakonom določene strategije.

Bistvena pomanjkljivost zakona je v tem, da bi moral kot *conditio sine qua non* določati vzpostavitev in vzdrževanje konkurenčnega tržnega okolja. Napačno oziroma preozko je razumevanje, da mora javno-zasebno partnerstvo omogočati zasebna vlaganja, zagotavljati mora namreč predvsem

konkurenčno tržno okolje. Tako prodaja državnih podjetij oziroma deležev državnih podjetij ni privatizacija v smislu zagotavljanja delujočih konkurenčnih trgov.

Osmi člen ZJZP določa, da mora javni partner pri izbiri načina izvajanja projekta, ki je lahko predmet javno-zasebnega partnerstva, oceniti, ali ga je mogoče izvesti v obliki ocene upravičenosti izvedljivosti projekta in primerjave različic oziroma drugega projekta. Ocene ni treba obvezno opraviti, če gre za projekte, ki jih določi minister za finance. Drugi odstavek določa, da pri vrednosti nad 5.278.000 evrov javni partner naročilo gradnje oziroma storitve izvede kot javno naročilo le v primeru, če se glede na ekonomske in druge okoliščine projekta ugotovi, da postopka ni mogoče izvesti v eni izmed oblik partnerstva oziroma to ekonomsko ni upravičeno. Prav zanimiva bi bila analiza upoštevanja tega člena. Poglejmo še 31. člen ZJZP, ki določa predhodni postopek, ki ga začne javni partner pred sprejemom odločitve o javno-zasebnem partnerstvu, in ki je podlaga za sprejetje odločitve o izvedbi projekta partnerstva ali o zaključku postopka. Drugi odstavek določa, da je namen predhodnega postopka, da se na podlagi investicijskega elaborata ugotovi, ali so izpolnjeni ekonomski, pravni, tehnični, okoljevarstveni in drugi pogoji za izvedbo projekta in sklenitev razmerja javno-zasebnega partnerstva, in da se opredelijo temeljni elementi tega partnerstva za določitev vsebine odločitve in/ali akta o javno-zasebnem partnerstvu. Za neinvesticijske programe se namesto investicijskega elaborata uporablja ustrezen drug dokument z enako funkcijo. Projekt se lahko začne na dva načina, in sicer z javnim pozivom javnega partnerja, ki pozove morebitne promotorje k oddaji Vloge o zainteresiranosti za izvedbo JZP na področjih, za katera bi lahko izpolnjevali pogoje za javno sofinanciranje zasebnega projekta, kar določa 32. člen zakona, ali kot je določeno v 34. členu z oddajo Vloge o zainteresiranosti, ki jo poda pravna ali fizična oseba, ki ima interes za izvajanje JZP (promotor), pri čemer pa ni vezana na objavo poziva. Vlogo o zainteresiranosti za izvajanje JZP mora javni partner obravnavati in o njej odločiti v štirih mesecih od prejema ter se v tem času tudi odločiti, pri čemer mu predhodnega postopka (test JZP) ni treba začeti:

- če predlagani projekt ni skladen z ustavo ali zakonom,

- če gre za dejavnosti, ki so tako povezane z varovanjem državne, uradne ali vojaške skrivnosti, da bi z izvedbo postopka bilo onemogočeno varovanje te skrivnosti,
- če niso izpolnjeni pogoji, kot so vrednost projekta, javni partner, predmet javno-zasebnega partnerstva,
- če se dejavnost, ki je predmet predloga, že izvaja.

Pri vojaški panogi sta omejitvi varovanje države in vojaških skrivnosti, kar je lahko težava, če podjetje ali fizična oseba nima ustreznih dovoljenj za dostop do zaupnih podatkov oziroma infrastrukturnih pogojev za delo z zaupnimi podatki ter če se predlagana dejavnost že izvaja. Če imamo za cilj odpravljanje monopolov in vzpostavljanje konkurenčnega tržnega okolja, in nekdo že opravlja dejavnosti, pogoji namreč niso izpolnjeni. Glede vojaške dejavnosti bi lahko sklenili, da SV na primer opravlja določene naloge, angažiranost zasebnega partnerja pa nima zakonske podlage, čeprav davkoplačevalci plačujejo za storitev monopolno ceno. Javni monopol namreč ni nič boljši od zasebnega. Pri sklepanju poslov na podlagi zakona, ki ureja javno naročanje, pri odprtem postopku Ministrstvo za obrambo določi zahteve v razpisni dokumentaciji. Zainteresirani kandidati morajo najprej oddati dokazilo o doseganju sposobnosti. Ministrstvo za obrambo na podlagi dokazil izbere ustrezne kandidate in jih povabi k oddaji vsebinske ponudbe. Zakon, ki ureja javna naročila priporoča, da se oblika konkurenčnega dialoga uporabi pri zahtevnih naročilih. Ministrstvo za obrambo oblikuje v dialogu s kandidati eno ali več različic, ki lahko zadovoljijo njegove zahteve. Na podlagi oblikovanih rešitev povabi kandidate k oddaji ponudb. Po predhodni objavi ministrstvo k posameznemu projektu povabi izvajalce in se z njimi neposredno pogaja o pogojih naročila. Poleg naštetih postopkov zakon predvideva še posebne načine naročanja, kot so dinamični nabavni sistem, elektronska dražba, skupno javno naročanje in okvirni sporazum. Poudariti je treba dva instrumenta, in sicer konkurenčni dialog in okvirni sporazum. Oba sta namreč po izkušnjah tujih vojsk pomembna za implementacijo nekaterih kompleksnih oblik outsourcinga. Pri okvirnem sporazumu gre za sporazum med enim ali več naročniki in enim ali več ponudniki, katerega namen je določiti pogoje za

naročila, ki se bodo oddajala v določenem obdobju, zlasti glede cene in, če je to mogoče, količine. Okvirni sporazum je aktualen, če potreba po dobavi določenih storitev ali proizvodov traja dalj časa. Okvirni sporazum ne sme biti sklenjen za več kot štiri leta, ob soglasju ministrstva za finance pa ga je mogoče skleniti tudi za daljše pogodbeno obdobje. Uporablja se lahko za dobavo proizvoda ali storitve, ki jo je mogoče dobro definirati in ji določiti ceno, pri čemer obseg in časovno usklajevanje dobav ne moreta biti vedno vnaprej določena.

### **5.3 Deregulacija obrambnega področja v Republiki Sloveniji**

124. člen Ustave Republike Slovenije (1991) ureja obrambno področje, in sicer pravi, da vrsto, obseg in organizacijo obrambe, nedotakljivost in celovitost državnega ozemlja ureja zakon, ki ga sprejme državni zbor z dvotretjinsko večino glasov navzočih poslancev. Izvajanje obrambe nadzoruje državni zbor. Pri zagotavljanju varnosti izhaja država predvsem iz mirovne politike ter kulture miru in nenasilja. Ustava torej ureja in opredeljuje obrambo države, v ničemer pa ne ureja vojaške panoge oziroma delovanja zasebnih vojaških podjetij in zagotavljanja njihovega bojevanja v tujini, svetovanja o vojaških zadevah doma in v tujini oziroma drugih z vojaško dejavnostjo povezanih poslanstev.

Resolucija o strategiji nacionalne varnosti (2010) določa v poglavju, ki obravnava sistem notranje varnosti, da bo temeljil na krepitvi vloge državnih organov (npr. tožilstva, inšpekcije) in tudi organizacij z javnimi pooblastili ter različnih varnostnih služb in organizacij zasebnega prava. Za področje obrambe je z Zakonom o obrambi (2004) opredeljeno, da naloge na tem področju opravlja SV, Resolucija o strategiji nacionalne varnosti (2010) pa nič ne govori o privatni vojaški dejavnosti. V točki 6.2 organiziranost sistema nacionalne varnosti opredeljuje, da bo to temeljilo na delovanju obrambnega sistema, sistema notranje varnosti in sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami. Obrambni sistem bosta sestavljala Slovenska vojska in nevojaški del obrambnega sistema, ki oblikuje in izvaja obrambno politiko ter zagotavlja pogoje za delovanje celotnega obrambnega sistema. V obrambni



sistem se z izvajanjem dejavnosti vključujejo tudi drugi državni organi, organi lokalne skupnosti ter civilnodružbene organizacije, ki so posebnega pomena za obrambo. Ni pa omenjenih privatnih vojaških podjetij. Obrambni sistem se bo odzival na spremembe v mednarodnem varnostnem okolju ter spremljal razvoj in odzivanje sodobnih obrambnih sistemov v svetu. Nikjer pa ni zapisano oziroma opredeljeno, da se bo sistem tudi v resnici razvijal v to smer. Potrebna bi bila namreč smiselna sprememba na trgu temelječega opravljanja obrambne oziroma vojaške dejavnosti.

Vojaško dolžnost v okviru obrambe države v 123. členu ureja Ustava Republike Slovenije, in sicer navaja, da je obramba države za državljane obvezna v mejah in na način, ki ga določa zakon. Zakon o vojaški dolžnosti (2002) v petem členu določa, da vojaški obveznik postane vojaška oseba, ko vstopi v vojaško enoto oziroma vojaški zavod Slovenske vojske. Vojaška oseba preneha biti, ko je odpuščen iz vojaške enote oziroma iz vojaškega zavoda. Torej nekdo, ki bi bil zaposlen v privatnem vojaškem podjetju, v Sloveniji nima statusa vojaške osebe in se zanj Zakon o vojaški dolžnosti (2002) ne uporablja. 47. člen Zakona o obrambi ureja opravljanje vojaške službe, in sicer v prvem odstavku določa, da vojaško službo opravljajo pripadniki stalne sestave, vojaški obvezniki, ki so na služenju vojaškega roka, ter pripadniki rezervne sestave, kadar so vpoklicani v vojaško službo. V drugem odstavku dodaja naslednjo kategorijo, in sicer pripadnike rezervne sestave, ki so sklenili z ministrstvom pogodbo o službi v rezervni sestavi, kadar so vpoklicani na usposabljanje ali opravljanje vojaške službe.

Zakon o obrambi (2004) v tretjem členu opredeljuje obrambni sistem. Obrambo države sestavljata vojaška in civilna obramba, vojaško obrambo pa izvajajo obrambne sile, ki jih sestavlja Slovenska vojska. Obrambne zadeve so v državni pristojnosti. Privatno vojaško podjetje v Sloveniji se ne more ukvarjati z obrambo države, kar pa seveda ni neposreden namen teh podjetij. Njihov cilj je ustvarjanje dobička oziroma vsaj donosno poslovanje s prodajo vojaških storitev. Peti člen v sedmem odstavku določa, da so Slovenska vojska vojaška poveljstva, enote, zavodi in druge vojaške sestave, ki so pod enotnim poveljstvom, z enotnimi oznakami pripadnosti Slovenski vojski in ki

odkrito nosijo orožje. 11. odstavek pa pravi, da so rezervna sestava vsi vojaški obvezniki, ki niso pripadniki mirnodobne sestave in morajo služiti v rezervni sestavi, ter državljani, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi. Zakonodajo je mogoče razumeti tako, da privatnim vojaškim podjetjem s sedežem v Republiki Sloveniji ni omogočeno sodelovanje pri obrambi države, razen če bi bili zaposleni v privatnem vojaškem podjetju, hkrati pogodbeni rezervisti SV ali še bolj učinkovito pogodbeni rezervisti v isti enoti, poveljstvu oziroma zavodu. Torej podobno kot v oboroženih silah Velike Britanije tako imenovana sponzorirana rezerva, kar pomeni, da zaposleni v privatnem vojaškem podjetju samo zamenjajo svoje uniforme za uniforme SV in tako zakonito sodelujejo pri obrambi države. Kako zakon ureja izvoz vojaških storitev, bom analiziral v nadaljevanju. Poleg obrambe države zakon v 31. členu ureja raziskovalno dejavnost, in sicer v drugem odstavku določa, da morajo tuje fizične in pravne osebe, ki opravljajo raziskovanja na področjih, za katera je predpisano, da so pomembna za obrambo, predhodno pridobiti soglasje Ministrstva za obrambo in ministrstva, pristojnega za raziskovalno dejavnost. Torej, če bi privatno vojaško podjetje na ozemlju Republike Slovenije opravljalo tudi raziskovalno dejavnost z vojaškega področja, ki bi bilo zanimivo za obrambo, bi moralo podjetje pridobiti ustrezna soglasja Ministrstva za obrambo in ministrstva, pristojnega za raziskovalno dejavnost.

64. člen Zakona o obrambi ureja izobraževanje na obrambnem področju, in sicer v petem odstavku med drugim določa, da se šola za podčastnike lahko organizira kot višješolsko izobraževanje, šola za častnike kot visoko strokovno oziroma univerzitetno izobraževanje in poveljniško-štabno usposabljanje kot podiplomski študij skladno s splošnimi predpisi, ki veljajo na področju izobraževanja v Republiki Sloveniji in Evropski uniji. Pri izvajanju izobraževanja lahko sodelujejo tudi vojaške šole, kot so podčastniška ali častniška šola, kar pa ni nujno. Vojaško izobraževanje in usposabljanje dodatno ureja Zakon o službi v Slovenski vojski (2007), in sicer 20. člen v prvem odstavku določa, da vojaško izobraževanje in usposabljanje za oboroženi boj in druge oblike vojaške obrambe države izvaja Slovenska vojska z organiziranjem in izvajanjem vojaškega izobraževanja in usposabljanja pripadnikov, poveljstev, enot in zavodov v okviru Slovenske

vojske, ministrstva, pristojnega za obrambo, javnega izobraževalnega sistema ter v ustreznih šolah in organizacijah zunaj države ter s sodelovanjem s častniško, veteransko in drugimi nevladnimi organizacijami, ki opravljajo dejavnost v javnem interesu na področju obrambe in katerih dejavnosti so pomembne za usposobljenost pripadnikov ter državljanov in državljanek za vojaško obrambo države. Zadnji odstavek nam pove, da tudi nevladne organizacije opravljajo dejavnost v javnem interesu na področju obrambe. Bistvo člena je, da izobraževanje in usposabljanje za oboroženi boj in druge oblike vojaške obrambe izvaja SV, sicer v sodelovanju z drugimi akterji, vendar je SV določena kot monopolni izvajalec izobraževanja za oboroženi boj<sup>72</sup>. Če ločimo vojaško obrambo in vojaško dejavnost, privatna vojaška podjetja lahko izvajajo izobraževanje in usposabljanje za oboroženi boj, ki ni del vojaške obrambe.

Promet z vojaškim orožjem in opremo ureja 77. člen Zakona o obrambi, ki v prvem odstavku določa, da vojaško orožje in opremo lahko prodaja, izvaža ali uvaža ter opravlja posle posredovanja s tem blagom le gospodarska družba, zavod ali druga organizacija, ki pridobi dovoljenje ministrstva. Tudi za vsak izvoz, uvoz ali tranzit vojaškega orožja in opreme čez državno ozemlje je potrebno predhodno dovoljenje ministrstva, če ni drugače določeno z mednarodno pogodbo, kar določa drugi odstavek. Menim, da ureditev nadzora nad proizvodnjo in posredovanjem vojaškega orožja in opreme ni zakonsko slabo urejena. Pomanjkljivost zakonodaje je v tem, da v ožjem smislu ne ureja, s tem ni mišljena prepoved, poslov prodaje in posredovanja storitev (bojevanja, svetovanja), v širšem pa ne tehnologije, ki jo razumem kot znanje z vojaškega področja. V šestem odstavku istega člena je opredeljeno, da vlada predpiše, kaj se šteje za vojaško orožje in opremo, kar je vlada storila z Uredbo o oborožitvi, vojaški opremi, specialni operativni tehniki in

---

<sup>72</sup>Na težavo naletimo pri opredelitvi oboroženega boja. Zakon o obrambi ga ne opredeljuje, uporabi ga samo v 37. členu, kjer v prvem odstavku Slovenski vojski določa naloge izvajanja izobraževanja in usposabljanja za oboroženi boj. Slovar slovenskega knjižnega jezika oboroženi boj opredeljuje kot oboroženi spopad. Doktrina vojaške obrambe (Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje 2006, 12) v točki 2.4 opredeljuje kot vire nacionalne ogroženosti večje oborožene spopade ali vojne in torej loči med oboroženim spopadom in vojno, ne opredeljuje pa razmerja med oboroženim spopadom in oboroženim bojem.

naročilih zaupne narave (2001), ki opredeljuje vojaško opremo in oborožitev, v katero uvršča tudi sredstva za usposabljanje s to oborožitvijo in opremo, kot so trenažerji in šolski oziroma vadbeni primeri oborožitve. Pomanjkljivost uredbe izhaja iz določb Zakona o obrambi (2004), ker ne more širiti določb zakona, s katerimi bi urejala še izvoz in proizvodnjo širšega področja vojaške tehnologije oziroma znanja (bojevanje, svetovanje). Težave pri delovanju privatnih vojaških podjetij bi lahko predstavljal uvoz oziroma dovoljenje za uvoz opreme za urjenje, ker spada pod oborožitev in vojaško opremo.

78. člen Zakona o obrambi (2004) določa, da je za proizvodnjo vojaškega orožja in opreme poleg izpolnjevanja splošnih pogojev treba predhodno pridobiti soglasje ministrstva. Nikjer pa ni predpisano, da je takšno soglasje potrebno za opravljanje storitev (bojevanje, svetovanje) na vojaškem področju. Področje izvajanja vojaških storitev ni usklajeno z Zakonom o obrambi in ne s katerim drugim zakonom. Država je posredno odgovorna za ravnanje pravnih in fizičnih oseb, delujočih na ozemlju Republike Slovenije, ki izvažajo vojaške storitve in kršijo mednarodno pravo oboroženih spopadov. Izvoz storitev bi moral biti urejen, saj lahko država le tako dokaže, da je storila vse potrebno za preprečitev takšnih kršitev mednarodne zakonodaje, in odgovornost za dejanja prenese na posameznike, delujoče v privatnih vojaških podjetjih, ali na podjetja. Opravljanje dejavnosti v privatnih vojskah ali kot plačanec pa je usklajeno z mednarodnimi konvencijami in kazenskim zakonikom.

104. člen Zakona o obrambi (2004) ureja vojaško panogo, in sicer prepoveduje opravljanje pridobitne ali profitne dejavnosti iz:

- vojaškostrokovnega usposabljanja;
- delovanja informacijskega in telekomunikacijskega sistema na področju obrambe;
- kriptografskega in protielektronskega varovanja prenosa podatkov na področju obrambe.

Omenjena določba omejuje obseg opravljanja vojaške dejavnosti, in sicer, da vojaških storitev, kot je vojaškostrokovno usposabljanje ter izobraževanje, ni

mogoče opravljati kot pridobitno dejavnost. To pomeni, da temeljnega usposabljanja za vojaka, program podčastniške šole in šole za častnike ter tudi osnovnega usposabljanja za vojaške uslužbence v privatnem vojaškem podjetju ni mogoče opravljati kot pridobitno dejavnost. Seveda bi bilo lahko to izvajano kot nepridobitna oziroma neprofitna dejavnost, kar bi zahtevalo ustrezno organizacijo podjetij z vključenimi statusnimi in primernimi računovodskimi in knjigovodskimi prilagoditvami. Kot pridobitna dejavnost, kar je urejeno v drugem odstavku člena, pa se lahko opravlja vojaškostrokovno usposabljanje, če ga naroči Ministrstvo za obrambo, torej se sklene pogodba z izobraževalno ustanovo ali mogoče celo kakšna izmed oblik javno-zasebnega partnerstva. Posebej je treba poudariti, da kot pridobitno dejavnost ni prepovedano opravljati vojaškega specialističnega usposabljanja. Člen prepoveduje opravljanje delovanja informacijskega in telekomunikacijskega sistema na področju obrambe kot profitne dejavnosti, kar je v sedanjih razmerah hitrega razvoja informacijske opreme težava za ministrstvo, na drugi strani pa zagotavlja vsaj teoretično ustrezno stopnjo varovanja zaupnih podatkov.

91. člen Zakona o obrambi določa omejitve za delavce na obrambnem področju. Delavec na področju obrambe ne sme opravljati dela, ki bi ga oviralo pri opravljanju vojaške službe, ali dela, ki bi škodovalo ugledu ministrstva ali vojske, oziroma dela, ki ni združljivo z dejavnostjo ministrstva. Delavec na obrambnem področju sme poleg svojega dela opravljati dela v gospodarskih družbah ali opravljati enaka oziroma podobna dela, kot jih opravlja na svojem delovnem mestu, pri drugem organu ali organizaciji le s pisnim soglasjem ministra. Pisnega soglasja ministra ni treba pridobiti delavcem za opravljanje znanstvenega, pedagoškega ali publicističnega dela oziroma delavcem za nepoklicno opravljanje dela v kulturnih, umetniških, športnih, humanitarnih in drugih društvih ter organizacijah. 91. člen omejuje zaposlovanje pripadnikov SV v privatnih vojaških podjetjih kot pogodbenih sodelavcev. Seveda v ničemer ne omejuje zaposlovanja pripadnikov SV v teh podjetjih, vendar pa prepoveduje vse druge oblike dodatnega pogodbenega sodelovanja oziroma daje diskrecijsko pravico ministru, da odloči o tem. Izvzeto je področje znanstvene, pedagoške in publicistične dejavnosti. Lahko

rečem, da v tem delu Zakon o obrambi dovolj natančno uravnava področje zaposlovanja zaposlenih v SV v privatnih vojaških podjetjih, delujočih v Republiki Sloveniji.

Odgovornost države za urejanje obrambnega področja sicer na drugačen način je pogoj za delovanje trga vojaških oziroma obrambnih storitev. Za nadzor obrambne panoge, torej da bo država nadzirala Slovensko vojsko in privatna vojaška podjetja, ter vzdrževala ustrezna civilno-vojaška razmerja, mora biti nadzor ustrezno porazdeljen med parlamentom, vladnimi službami, inšpekcijami ter računskim sodiščem in revizijskimi službami. Tako bi imeli tudi zagotovilo o porazdelitvi politične kontrole nad oboroženimi silami, ki bi jih poleg SV sestavljala tudi privatna vojaška podjetja. Seveda so pomemben element nadzora tudi pogodbe, pri sklepanju katerih je potrebna posebna pozornost. Podjetja, s katerimi sklepamo pogodbe, bi morali izbrati na javnem razpisu, kar pomeni, da mora podjetje izpolnjevati nekatere standarde, ki so skladni z vrednotami Slovenske vojske. Prekinitev pogodbe je v primeru kršitev standardov ali neizvajanja storitev edina možnost, ki pa včasih ni najboljša in tudi ne najcenejša izbira. Bi pa lahko uvedba trga na področje obrambnih storitev v Republiki Sloveniji bistveno izboljšala funkcionalni nadzor nad SV oziroma izboljšala njene zmogljivosti, lahko bi rešili kakšnega od večnih problemov SV, kot so transportno letalo ali vojaška bolnišnica. Ena izmed oblik nadzora so tudi vnaprej določeni standardi za vojaško panogo, za kar je predpogoj organizacija panožne zbornice. Pristop Republike Slovenije k takoimenovanemu Montreux dokumentu o pravnih obveznostih in dobri praksi držav v povezavi z privatnimi vojaškimi in varnostnimi podjetji v času oboroženih spopadov (2008) lahko ocenim kot korak v smer urejanja vojaške gospodarske panoge. Glede na velikost obrambnih storitev slovenskega trga ter globalizirane narave vojaške industrije dvomim, da bi bilo gospodarno samostojno urejati področje v Republiki Sloveniji. Pristop k podpisu Mednarodnega kodeksa vedenja dobaviteljev privatnih varnostnih storitev (2010), s strani privatnih vojaških in varnostnih podjetij registriranih v

Republiki Sloveniji, pa je oz. bi lahko bil dodaten element za samoregulacijo samih privatnih vojaških in varnostnih podjetij<sup>73</sup>.

Previdnost ni odveč tudi pri načrtovanju uvajanja trga vojaških storitev. Na podlagi izkušenj drugih držav bi bilo prav gotovo treba začeti na področjih, kot so logistika in vzdrževanje ter varovanje<sup>74</sup> vojašnic ter tehničnih sistemov, in šele v drugi fazi trg razširiti na svetovalne ter administrativne storitve. Tržna dinamika bi sama ponudila odgovore na vprašanje, kakšne storitve potrebuje Republika Slovenija oziroma kakšne storitve je mogoče prodati na mednarodnem trgu vojaških storitev.

Zakonodajalec večkrat utemeljuje ne vključevanje pogodbenikov s pomanjkanjem ustrezne zakonske ureditve. Izkušnje iz vojn v Iraku in Afganistanu so pokazale, da se bodo prihodnje vojne ter oboroženi spopadi bojevali s prostovoljnimi vojskami. Pogodbeniki so del oboroženih sil, ki omogočajo uspešnost vojske prostovoljcev v vojaški operaciji. Pogodbenike lahko primerjamo z rezervisti. Za številne so bili rezervisti v preteklem stoletju drugorazredni igralci, uporabni samo v izrednih razmerah. Aktivno vojsko je bilo veliko lažje uriti, napotiti na operacijo in jo nadzirati. Kakor koli, načrtovalci v generalštabih so se naučili, kako integrirati rezervne enote v celotne oborožene sile, da je to z leti postala rutina. Podoben razvoj lahko pričakujemo pri pogodbenikih. Vprašanje namreč ni, ali jih potrebujemo ali ne, temveč kako hitro lahko oblikujemo strukture, doktrine in strategije za njihovo učinkovito uporabo. Pravo vprašanje je torej kdaj<sup>75</sup> in ne vprašanje privatizacija da ali ne.

---

<sup>73</sup>K Montreux dokumentu je ob nastanku leta 2008 pristopilo 17 držav. Konec leta 2013 je dokument podpisalo 47 držav in tri mednarodne organizacije – Evropska unija, Nato in Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi. Tudi Republika Slovenija je 24.7.2012 podprla dokument katerega skrbnik je švicarsko zvezno zunanje ministrstvo. Leta 2010 je kodeks vedenja s podpisom sprejelo 58 podpisnic - privatnih vojaških in varnostnih podjetij. Do konca leta 2013 je število naraslo na okrog 700. Med podpisnicami je tudi podjetje IMI ENA VAROVANJE d.o.o., s sedežem v Kopru, registrirano za opravljanje varnostne dejavnosti pretežno na morju in zaposluje tako slovenske kot italijanske bivše pripadnike posebnih enot.

<sup>74</sup>V letu 2008 je podjetje Alianta v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani v okviru ciljnega raziskovalnega programa Tehnologija za mir izdelalo model za odločanje za outsourcing posameznih dejavnosti v ministrstvu za obrambo Republike Slovenije.

<sup>75</sup>To lahko potrdim tudi z navedbo Jäger in Kümmel (2007, 459), ki v obliki odgovora na hipotezo, ali so privatna vojaška podjetja začasen pojav, navajata, da lahko trdita, da to ni

V primeru novega poslanstva Ministrstva za obrambo, torej kot regulatorja vojaške dejavnosti v Republiki Sloveniji, bi moral zakon, ki bi urejal zasebno vojaško dejavnost, urejati pravice in obveznosti gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov posameznikov, državnih organov, zavodov, javnih agencij in drugih pravnih in fizičnih oseb na področju obrambe države, ki ga ne zagotavlja država oziroma zasebne vojaške dejavnosti. Dodatno bi urejal zasebno izvajanje vojaške dejavnosti, vrste vojaških dejavnosti, pristojnosti, pogoje za opravljanje zasebne vojaške dejavnosti, standarde, strokovno usposabljanje in izpopolnjevanje, ukrepe in dolžnosti pogodbenih vojakov in privatnih vojaških podjetij, oznake in uniformo oziroma delovno obleko, pogoje za opravljanje vojaške dejavnosti tujih oseb, obvezno organiziranje vojaške dejavnosti in dolžnosti subjektov, nadzor, evidence in kazenske določbe. Urejena bi morala biti tudi način opravljanja vojaške dejavnosti tujih pravnih oseb na območju Slovenije ter opravljanje vojaških dejavnosti slovenskih privatnih vojaških podjetij v tujini. Seveda bi morala biti gospodarska panoga ustrezno razvita. Če imamo dve podjetji oziroma eno podjetje in enega samostojnega podjetnika<sup>76</sup> in če opravljajo dejavnost v vojaški panogi, registrirano dejavnost pa imajo zunaj standardne klasifikacije, kot je obravnavana v tem poglavju, s skupno dvema zaposlenima, je seveda vprašanje, če je urejanje s posebnim zakonom smiselno. Ustrezna ureditev je lahko opravljena tudi z nekaterimi dopolnili Zakona o obrambi.

## 5.4 Ugotovitve

Republika Slovenija je nekaj pomembnega dela za privatizacijo obrambne dejavnosti že naredila, čaka pa jo predvsem izvedbeni del, ki je tudi najbolj zahteven. Zakon o obrambi (2004) privatnim vojaškim podjetjem s sedežem v

---

samo prehodni oziroma začasni fenomen, temveč fenomen, ki bo ostal oziroma nekaj časa trajal. Podjetja bodo vse pogostejše stalnica tako danes kot v prihodnjih konfliktih.

<sup>76</sup>V Sloveniji je po poročanju slovenskih medijev prvo privatno vojaško podjetje Carantian Sacred Band (2013) ustanovil leta 2011 samostojni podjetnik Janez Praprotnik. Sedež ima na Šmarjetni gori nad Kranjem, registrirano je za opravljanje dejavnosti izobraževanja, izvajanja tečajev in inštruiranja. Samostojni podjetnik je imel na dan 14. 7. 2013 enega zaposlenega. Drugo podjetje se imenuje Dr DM d.o.o.(2013), ki na spletni strani predstavlja dve področji delovanja, in sicer usposabljanje za operativno načrtovanje ter izvajanje računalniško podprtih



Republiki Sloveniji in zaposlenimi slovenskimi državljani ne omogoča sodelovanja pri obrambi države, razen v primeru, če bi bili zaposleni v teh podjetjih hkrati tudi pripadniki pogodbene rezerve SV. Koncept pogodbene rezerve je podoben, ob ustrezni ciljni implementaciji pa še bistveno bolj, konceptu sponzorirane rezerve v Veliki Britaniji.

Vojaška obramba države je z zakonom monopolizirana, poslovanje oziroma delovanje v vojaški dejavnosti pa ni posebej urejeno. Privatno vojaško podjetje v Sloveniji bi se srečevalo s težavami pri nabavi oborožitve in opreme za temeljno dejavnost. Za opravljanje storitev v vojaški dejavnosti ni treba pridobiti posebnega dovoljenja Ministrstva za obrambo, podobno velja tudi za izvoz storitev v druge države, ki pri storitvah ni omejen. Neurejenost izvoza storitev bi bila lahko problematična tudi za državo, in sicer takrat, če bi slovenski državljani kršili mednarodno pravo o vojnih spopadih. Glede izvajanja usposabljanja iz vojaškega področja ugotavljam, da pri specialističnem usposabljanju ni omejitev, zakon pa omejuje opravljanje temeljnega usposabljanja, ki ne sme biti izvajano kot pridobitna dejavnost. Temeljno usposabljanje torej lahko izvaja privatna entiteta kot nepridobitno oziroma neprofitno dejavnost. Zakon o obrambi omejuje oziroma prepoveduje pogodbeno delo pripadnikov SV v privatnih vojaških podjetjih, ne omejuje pa zaposlovanja nekdanjih pripadnikov SV.

Ob spremembi strukture obrambne panoge v Republiki Sloveniji bi bila drugačna tudi vloga upravnega dela Ministrstva za obrambo, in sicer bi bil bolj kot regulator trga in manj kot upravljavec samo enega izvajalca SV. Vključitev privatnih vojaških podjetij v obrambo države oziroma vojaško panogo bi ob zagotavljanju in vzdrževanju konkurenčnega trga dolgoročno zmanjšala stroške obrambe in izboljšala kakovost storitev. Zagotavljanje in vzdrževanje konkurenčnega trga vojaških storitev bi moralo biti tudi temeljno poslanstvo zakona, ki ureja javno-zasebno partnerstvo, tudi v primeru vojaške panoge. Privatizacija brez konkurenčnega trga spremeni javni monopol v zasebnega. Monopol kot tržna struktura pa ima seveda znane pomanjkljivosti. Zakon o

---

vaj. Ustanovljeno je bilo leta 2010 in registrirano za simulacije in analize družbenih sistemov ter eksperimentalni razvoj. Podjetje je imelo na dan 14. 7. 2013 enega zaposlenega.

javno-zasebnem partnerstvu celo zavrača predloge za njegovo vzpostavitev, če se dejavnost, ki je predmet predloga, že izvaja (čeprav to izvaja država).

Podjetja, s katerimi sklepamo pogodbe, bi morali izbrati na javnem razpisu, kar pomeni, da mora podjetje izpolnjevati standarde, ki jih določi država, in ki so skladni z vrednotami SV. Bi pa lahko uvedba trga na področju obrambnih storitev bistveno izboljšala funkcionalni nadzor nad SV oziroma izboljšala njene zmogljivosti. Lahko bi rešili tudi kakšnega od razvojnih problemov SV. To pomeni razvoj obrambnega sistema, temelječega na trgu vojaških storitev. Pomembno je, da v primeru privatnih vojaških podjetij določene vojaške zmogljivosti »sofinancira« tudi trg. Evropa, ki v povprečju za storitve zunanjih izvajalcev porabi sedem odstotkov obrambnega proračuna, skupaj s Slovenijo zaostaja pri prilagajanju modela obrambne panoge bolj konkurenčnemu modelu, ki je lahko enako uspešen in bolj učinkovit, vsekakor pa bolj gospodaren od trenutnega modela oboroženih sil<sup>77</sup>. Veliko je bilo napisanega o odvisnosti državnih oboroženih sil od pogodbenikov kot neka nostalgija k vrnitvi k »čisti državni vojaški organizaciji«. Ugotavljam, da zakonodaja, ki bi omogočala privatizacijo, liberalizacijo in deregulacijo vojaške panoge, to sicer omogoča, težave pa so pri izvedbi, od vladne strategije oziroma koncepta na trgu temelječega vladanja do sprememb v poslovni kulturi zlasti v državni upravi.

## 6 Sklep

Proučevanje privatnih vojaških podjetij je za slovenski znanstveni prostor pomembno zato, ker gre za pojav privatizacije vojskovanja, ki ga politična teorija vojne, utemeljena na nacionalnih vojskah, postavlja v zgodovino pred uveljavitvijo splošne vojaške obveznosti. Čeprav se ta podjetja vse bolj množično uporabljajo v sodobnih oboroženih spopadih, pa njihova organizacijska struktura ne posnema vojaških organizacij, temveč podjetja,

---

<sup>77</sup>Razvijajoči se model omogoča vodenje vojn brez podpore javnosti. V primeru oboroženih sil, ki se popolnjujejo z vojaškim obvezniki, pa je socialni nadzor nad vojsko bistveno močnejši. Javna podpora je ključnega pomena in politiki pred odločitvijo za sodelovanje v vojni potrebujejo nedvoumno javno podporo. Na vprašanje, ali bi bila Slovenska vojska v operaciji v Afganistanu, če bi se popolnjevala z obvezniki, bi bil odgovor zelo verjetno ne.

zato je njihovo delovanje mogoče meriti z instrumenti iz poslovnega sveta in ekonomije. Načela delovanja teh podjetij pa vendarle posnemajo vojaško organizacijo in njihov delodajalec je, tako kot v primeru vojaških organizacij, med drugim tudi država. To pomeni, da se pri privatnih vojaških podjetjih vojaška strokovna znanja uporabljajo za državnega, torej političnega naročnika, in za druge naročnike. Za razumevanje sedanje in prihodnje vloge podjetij potrebujemo povezavo več vrst znanja, in sicer vojaškega, politološkega, ekonomskega, upravljalškega ter obramboslovnega, zato je temeljni znanstveni prispevek disertacije v uporabi navedenih vrst znanja za analiziranje fenomena, ki že pomeni veliko spremembo v vojskovanju, oboroženem boju in strukturi vojaške panoge.

Namen disertacije je pojasniti privatizacijo vojaške dejavnosti, prednosti in pomanjkljivosti, njene vplive na nacionalne varnostne strategije, vojaške doktrine in strukturo vojaške panoge v obdobju globalizacije. Uresničil sem zastavljene cilje, in sicer sem v uvodu predstavil osnovne značilnosti privatizacije vojaške dejavnosti in njene posledice v obdobju globalizacije. V osrednjem delu disertacije so prikazani rezultati analize operacij štirih privatnih vojaških podjetij ter privatna vojaška podjetja na kriznih žariščih po koncu hladne vojne. Uspelo mi je ovrednotiti vpliv usklajenosti velike strategije in vojaške doktrine na rezultat vojne, v katerih so pomembno vlogo odigrala privatna vojaška podjetja. Še enkrat se je potrdil aksiom, da je usklajenost velike strategije in vojaške doktrine temeljna predpostavka uspeha vojaških operacij. Ocenjevanje vloge teh podjetij v vojaških doktrinah je pomembno vprašanje za prihodnji razvoj oboroženih sil in je obravnavano oziroma vključeno v analizo primerov. Analiziral sem tudi organizacijo in poslovanje privatnih vojaških podjetij in rezultate predstavil v študijah primerov. Odgovor na peti cilj, pojasniti posledice privatizacije vojaške dejavnosti na strukturo vojaške panoge oziroma ožje področje obrambe, sem obravnaval v zadnjem poglavju. Problematika je zahtevala obravnavo privatizacije, koncepta upravljanja države, regulacije obrambnega področja in javno-zasebnega partnerstva ter liberalizacijo oziroma demonopolizacijo.

## 6.1 Verifikacija hipotez

Splošno hipotezo, da so privatna vojaška podjetja v težko predvidljivih razmerah v proučevanih primerih sodobnih asimetričnih oboroženih spopadov nizke intenzivnosti veliko uspešnejša, učinkovitejša in gospodarnejša alternativa v primerjavi z državnimi oboroženimi silami, lahko potrdim. Ta podjetja so v obravnavanih primerih tudi bistveno vplivala na usklajenost velike strategije ter vojaške doktrine, pri čemer so praviloma uporabljala ofenzivno doktrino. Organiziranost privatnih vojaških podjetij je inovativna in izziv državnim oboroženim silam. Proučevani primeri so pokazali pozitivno in močno povezanost med uspešnostjo podjetja na vojskovališču in rezultati poslovanja. Da so zasebna vojaška podjetja tudi manj tvegana rešitev za asimetrične spopade nizke intenzivnosti, lahko potrdim, pri čemer je treba dodati, da so podjetja vedno pod budnim nadzorom medijev in javnosti ter velikokrat tudi udeležena v informacijskih operacijah po načelu: če jih ne moremo premagati z bojnimi akcijami na bojišču, jih premagajmo z informacijskimi operacijami v informacijskem prostoru. Verifikacija delovnih hipotez:

1. V dosedanji zgodovini ne zasledimo mednarodnih nedežavnih zasebnih vojaških podjetij, kakršna so se pojavila v obdobju globalizacije.

Trditve, da v dosedanji zgodovini ne zasledimo mednarodnih nedežavnih privatnih vojaških podjetij, kakršna so se pojavila v obdobju globalizacije, ne morem potrditi. Ob analizi lastnosti privatnih vojsk v različnih zgodovinskih obdobjih je jasno, da v vseh obdobjih najdemo privatne vojaške organizacije različnih vrst in tipov. Od plačancev, najemnikov, privatnih vojsk, condottierjev, gusarjev, najemniških enot in podobno. Skupna ugotovitev je, da so nekatere oblike zelo podobne današnjim privatnim vojaškim podjetjem v različnih zgodovinskih obdobjih, navadno pa v primerjavi s sodobnimi podjetji ugotovimo razliko v organiziranosti, ki ni podobna gospodarski organizaciji, in to, da niso bile del holdingov. Lahko, da niso bili skupna profesionalcev ali pa so delovali za lastni dobiček. V času kolonializma so bila vzhodnoindijska podjetja evropskih imperijev organizirana kot gospodarske organizacije,

temeljni cilj poslovanja je bil dobiček, ustvarjen s proizvodnjo, zlasti pa trgovino. Za nemoteno opravljanje dejavnosti, tako za lastno varnost kot za širjenje trgov, pa so vzhodnoindijska podjetja imela tudi lastne vojske. Podjetja so kotirala na borzi in izvajala različne storitve, tudi kopenske in pomorske operacije. Nemalokrat so si bili poslovni interesi podjetij ter nacionalni interesi držav, ki so podelila koncesijo, v nasprotju, kar je vplivalo tako na delovanje podjetij kot zunanjo politiko držav. Podjetja so delovala na legalnem trgu, z dovoljenjem legalne oblasti, ustanovljena so bila kot gospodarske organizacije, kotirala na borzah in v primeru dobička izplačevala dividende, kar je bila temeljna motivacija. Zaposlene civiliste, zlasti obrtnike in vojake ter mornarje so novačili na odprtem trgu. Menim, da so privatna vojaška podjetja, kot jih poznamo danes, nekakšna evolucija vzhodnoindijskih podjetij.

2. Privatna vojaška podjetja delujejo v tržnih nišah, in sicer tako, da v asimetričnih oboroženih spopadih nizke intenzivnosti pozitivno vplivajo na usklajenost velike strategije z vojaško doktrino.

Hipotezo v proučevanih primerih lahko potrdim. Cilji velike strategije Angole so bili vzpostaviti nadzor nad celotnim državnim ozemljem in doseči prenehanje nasilja v državi. Vojska oziroma oborožene sile, ki jo je imela Angola v tem času, zaradi različnih razlogov ni uveljavila ofenzivne doktrine, ki bi tako uskladila cilje velike strategije z doktrino. Potem, ko je podjetje EO preusposobilo in reorganiziralo vojsko ter vključilo enote EO za hitro posredovanje v strukturo angolske vojske, je bila strategija usklajena z vojaško doktrino. Za cilje velike strategije Južnoafriške republike, iz katere je izviralo podjetje EO, pa bi lahko rekel, da je bila strategija usklajena z doktrino. Vojaki nekdanje SADF so bili zaposleni z dejavnostmi zunaj države in tako niso ovirali velikih političnih sprememb, kot je bilo ukinjanje apartheida v državi.

Na Hrvaškem je podjetje MPRI delovalo v tržni niši, v obliki svetovanja pri načrtovanju operacije kopenskih sil, sledilo je usposabljanje poveljujočih hrvaške vojske za izvedbo, ki pa je bila prepuščena hrvaški vojski. Glede na usklajenost in koordinacijo aktivnosti med mednarodno skupnostjo in hrvaško

vojsko lahko sklepamo, da je bila že pogodba za izvedbo posla na Hrvaškem nekakšna direktiva z določenimi cilji operacije, tako kot je opredeljeno v doktrinarnem priročniku ameriške vojske, nastalem osem let po Nevihti, avtor pa je MPRI. Torej je bilo v asimetričnem oboroženem spopadu nizke intenzivnosti privatno vojaško podjetje v vlogi poveljstva kopenske vojske v združeni kampanji, kar je pozitivno vplivalo na usklajenost hrvaške velike strategije z vojaško doktrino. Brez podjetja MPRI bi bilo praktično nemogoče spremeniti hrvaško vojsko v regionalno vojaško silo in to vojaško silo aplicirati skozi ofenzivno operacijo kopenskih sil ter odstraniti paradržavno tvorbo na lastnem ozemlju. Primer podjetja MPRI je tudi primer izvajanja zunanje politike ZDA s pomočjo privatnih vojaških podjetij.

Podjetje Blackwater je v protigverilski operaciji v Iraku delovalo na ključni nalogi varovanja in zagotavljanja mobilnosti predstavnikov okupacijskih oblasti in je bilo eden izmed ključnih elementov okupacijske oblasti oziroma zunanjega ministrstva ZDA. Doktrina podjetja je bila v prvem delu protigverilske kampanje oboroženih sil ZDA usklajena z doktrino kopenske vojske ZDA, v drugem delu ob spremembi koncepta pa neuskklajena, kar je imelo za posledico znane težave podjetja.

Podjetje B & R je zagotavljalo logistično podporo humanitarne operacije Vzdržujmo upanje s postavitvijo infrastrukture za begunce s Kosova v Albaniji ter logistično podpiralo enote ameriške kopenske vojske. Vloga podjetja je bila ključna, ker je omogočila izvedbo operacije kopenskih sil in preprečila humanitarno katastrofo s postavitvijo začasnih namestitvenih zmogljivosti za begunce. Podjetje je iz primarne naloge logistične oskrbe vojske ZDA na Balkanu, ki je bila zaradi razmer razširjena tudi na Kosovo, sodelovalo tudi v humanitarni operaciji in s tem neposredno tudi pri preprečevanju humanitarne katastrofe ter omogočilo lažje usklajevanje strategije Nata ter uporabljene vojaške doktrine v letalski operaciji nad Zvezno republiko Jugoslavijo.

Oboroženi boj z vojaškimi operacijami lahko delimo na tri dimenzije, in sicer moralno, mentalno (znanje) in fizično. V tabeli 6.1. je prikazana ocena uspeha posameznih privatnih vojaških podjetij v proučevanih operacijah po

posameznih dimenzijah. Od štirih proučevanih privatnih vojaških podjetij so bila vsa uspešna v mentalni dimenziji, torej aplikaciji znanja v konkretnem konfliktu ter z rezultati delovanja v obliki fizičnega uničenja oziroma logistične zagotovitve operacije. Tri od štirih pa so bila neuspešna na moralnem področju, in sicer Blackwater – nepripravljenost vodstva podjetja sodelovati pri ugotavljanju okoliščin mrtvih civilistov kot stranski produkt bojnih aktivnosti podjetja, MPRI – nepripravljenost sodelovati pri ugotavljanju okoliščin pri etničnem čiščenju krajskih Srbov ter B & R – korupcija in neetična poslovna praksa, pri čemer so vodstvo in zaposleni sodelovali pri razjasnitvi obtožb in okoliščin. EO se je moralo z izvajanjem operacij dodatno distancirati od preteklih vojaških operacij v imenu Južnoafriške republike v času apartheida.

Tabela 6.1: Rezultati operacij po dimenzijah oboroženih spopadov.

Dimenzije vojne	EO	Blackwater	MPRI	B & R
Moralna	+ brez kršitev mednarodnih norm in človekovih pravic	– poboji civilistov v spopadih, – izogibanje sodnim postopkom	– poboji civilistov – genocid	– korupcija
Mentalna	+ uporaba združenih rodov v bojih, + načrtovanje operacij	+ nadzor ozemlja, + uporaba skupin za varovanje premikov	+ načrtovanje operacije kopenskih sil	+ gradnja infrastrukture z lokalno delovno silo in globalno nabavo opreme
Fizična	+ nevtralizirani uporniki, + osvobojeno državno ozemlje	+ zaščiteno osebje in zgradbe začasne okupacijske oblasti	+ osvobojeno ozemlje Hrvaške in BiH	+ nameščeni begunci in ameriška kopenska vojska

V vseh štirih obravnavanih primerih so podjetja bistveno prispevala k uskladitvi velike strategije ter vojaške doktrine v asimetričnih oboroženih spopadih nizke intenzivnosti, pri čemer uspeh podjetij temelji na ključnih

kompetencah zaposlenih v podjetju in posledično ključnih kompetencah podjetja.

3. Privatna vojaška podjetja dajejo prednost ofenzivnim vojaškim doktrinom.

Trditev v proučevanih primerih lahko potrdim. Zmogljivost načrtovanja in izvedbe ofenzivnih operacij podjetja EO je bila ena izmed njegovih konkurenčnih prednosti na bojišču. Sposobnost načrtovanja, izvajanja ter priprav za izvedbo ofenzivnih operacij je v svetu redka kompetenca. Podjetje je bilo sposobno načrtovati in izvajati ofenzivne ter defenzivne informacijske operacije na strateški ravni, kar je prav tako redka kompetenca sodobnih državnih oboroženih sil.

Pri izvedbi pogodbe na Hrvaškem je podjetje MPRI usposobilo in uveljavilo ofenzivno vojaško doktrino. V vojni na območju Hrvaške in BiH je lahko samo takšna doktrina zagotovila uspešno projekcijo vojaškega znanja in moči na vojskovališču, kar je bil predpogoj za politično rešitev krize. Lahko potrdim, da je MPRI uspešno apliciralo ofenzivno doktrino manevrskega bojevanja.

Blackwater v Iraku ni deloval kot klasična vojaška enota v manevrskem bojevanju, temveč je imel v času gverilskega vojskovanja nalogo varovati civilno okupacijsko oblast, ljudi, infrastrukturo ter tudi vodjo, in ji omogočati čim manj moteno delovanje. Podjetje je izbralo proaktivni, ofenzivni način reševanja problemov na terenu, torej svojih aktivnosti in pripadnosti praviloma niso skrivali v času opravljanja nalog. Uspeh lahko največ pripišejo dejstvu, da so vse postopke, tudi odpiranje ognja, podredili temu cilju.

Podjetje B & R je za pridobivanje poslov na Kosovu izkoristilo svojo prisotnost na Balkanu od leta 1995 ter globalno mrežo in povezave, ki so zagotovili lažji dostop do izdelkov ter osebja iz lokalnega okolja ter tudi drugih držav, pri čemer so bili na ključnih dolžnosti ameriški državljani. Podjetje ni bilo bojna enota in je logistično podpiralo enote pri izvajanju nalog ter omogočilo izvedbo operacije kopenske vojske ZDA in preprečilo humanitarno katastrofo.



V proučevanih primerih sta EO in Blackwater uporabljala ofenzivne doktrine, podjetje MPRI je ofenzivno doktrino implementiral v načrtih, izvedba pa je sledila prek hrvaške vojske kot posrednikom. Za B & R kot logistično podjetje ne morem govoriti o uporabi določene vojaške doktrine. Kot logistično podjetje je B & R omogočilo njeno izvedbo.

Lahko potrdim, da privatna vojaška podjetja praviloma uporabljajo ali implementirajo ofenzivne vojaške doktrine, kar se je z analizo potrdilo v treh primerih, v katerih je hipotezo mogoče testirati.

4. Organizacija privatnih vojaških podjetij predstavlja inovacijo v vojaški doktrini, pri čemer se tovrstna podjetja pojavljajo kot »hitro učeče se organizacije«, ki se hitro odzivajo na spremembe.

Hipotezo lahko potrdim v vseh proučevanih primerih. Če podrobno analiziramo strukturo in dejavnost podjetij v okviru skupine podjetij SRC, katerega del je bilo tudi podjetje EO, lahko sklenemo, da so podjetja skupaj predstavljala vse funkcije oziroma dejavnosti, ki jih mora imeti poveljstvo operativne ravni ter generalštaba oboroženih sil. Porazdeljeni lastniški deleži v obliki kapitalskih povezav so glavnemu podjetju in lastniku Barlowu pomagali vzdrževati ustrezno menedžersko strukturo, ki je poleg podpore operacijam podjetja EO delovala še na trgu. Poslovni model je bil uspešno preizkušen v praksi ne le z mirnodobnimi aktivnostmi, temveč pri pripravi, načrtovanju, organiziranju in izvajanju vojaških operacij. Mrežna organizacija zagotavlja tudi ustrezno odpornost na zunanje vplive oziroma če eno podjetje preneha poslovati, holding še vedno lahko zelo uspešno posluje. Lahko rečem, da predstavlja organizacija podjetja inovacijo na vojaškem področju. Ta je še večja, ker je v upravi in administraciji ter logistiki delalo zelo malo osebja v primerjavi z osebjem na terenu ali pa s podobnimi razmerji v sodobnih vojskah. Podjetju je uspelo v obravnavanem primeru aplicirati »šok in strah«, ne z aplikacijo masovne vojaške sile, na primer s številčnostjo vojakov ali oborožitve ter ognjene podpore na zemlji in iz zraka, temveč z znanjem. V nasprotnem primeru je bil namen uporabiti majhno vojaško enoto, mobilno,

vendar s kirurško natančno in ciljno usmerjeno vojaško silo, ki je dosegala tudi ustrezne ekonomske učinke.

Organizacija podjetja MPRI, kot nekakšen lahko rečem »generalštab za najem«, pri delu na Hrvaškem predstavlja inovacijo v vojaški organizaciji. Pred njegovo ustanovitvijo ni bilo mogoče najeti organizacije s funkcijami generalštaba oziroma poveljstva za načrtovanje operacij. Podjetje se je izkazalo kot »hitro učeča se organizacija«, saj je uspešno apliciralo doktrino paralelnega manevrskega bojevanja, sinhroniziranega sočasnega napada na »privlačneže« na strateški, operativni in taktični ravni, prav tako inovativno je opravilo prehod z visokotehnološke vojske na sodobno vojsko in jo uspešno prilagodilo okolju. Presenečenje nad načrtovanjem in izvedba operacije sta laike in strokovnjake šokirala, nasprotnike – krajinske in bosanske Srbe – pa poleg tega še navdala s strahospoštovanjem.

Lahko trdim, da organizacija Blackwatra ob realizaciji pogodbe v Iraku in Prince group kot glavno podjetje v skupini kot celota predstavljata organizacijsko novost v vojaški dejavnosti. Podjetje je bilo tudi kot celota organizirano kot vojaška organizacija, holding v vlogi združenega generalštaba ter podjetja v skupini v vlogi različnih zvrsti oboroženih sil oziroma bojne ter nebojne podpore. Pet delavcev v administraciji na 100 delavcev na terenu v Iraku, pri čemer operativna učinkovitost ni bila okrnjena, je seveda težko dosegljiva norma tudi za podjetja v drugih dejavnostih, za organizacijo, kot so klasične oborožene sile, pa doseženo razmerje predstavlja izziv. Posebej zanimiv je podatek, da je podjetju uspelo kljub še enkrat večjemu številu pogodbenikov od stalno zaposlenih vzdrževati odzivnost, ki jo je pri državnih oboroženih silah mogoče najti le pri silah za hitro posredovanje, ki pa navadno ne računajo na pomoč rezervistov. Način delovanja in brutalna učinkovitost sta šokirala iraško in svetovno javnost ter tudi nasprotnike in podpornike, pri katerih je bila posledica tudi strahospoštovanje.

Način zagotavljanja logistične oskrbe ameriške vojske v širši regiji in posledično na Kosovu ter v Albaniji je inovativna poslovna rešitev vojske ZDA v razmerah, ko so bili po koncu hladne vojne prisiljeni zmanjšati obseg vojske, pri čemer se je bolj zmanjševal tisti del vojske, katerega poslanstvo so bili logistična oskrba enot ter izgradnja in delovanje infrastrukture. B & R seveda deluje tudi na civilnem trgu gradbenih in inženirskih storitev, izkušnje pri oskrbi enot pri izvajanju vojaških operacij, ki jih zagotavljajo logistične ter inženirske enote, pa so konkurenčna prednost podjetja. Inovativna je tudi doktrinarna rešitev za zaposlitev podjetja, na ključni nalogi preprečevanja humanitarne katastrofe v humanitarni operaciji »Vzdrževanje upanja«.

V proučevanih primerih lahko potrdim, da so bila vsa analizirana privatna vojaška podjetja inovativna na področju organiziranja in tudi pri uporabi in aplikaciji doktrine v praksi. EO kot prvo privatno vojaško podjetje v obdobju globalizacije predstavlja že sam po sebi inovativen koncept. EO in Blackwater sta šokirala nasprotnika in javnost z načinom doseganja uspehov na bojišču, MPRI z načrtovanjem operacije z uporabo najsodobnejše doktrine ter izvedbo v praksi prek posrednika hrvaške vojske. Strahospoštovanje je bila posledica uspehov na bojišču.

5. Zasebna vojaška podjetja so pri reševanju specifičnih problemov, kakršni se pogosto pojavljajo v asimetričnih oboroženih spopadih nizke intenzivnosti, uspešnejša, učinkovitejša in gospodarnejša od državnih oboroženih sil.

Hipotezo lahko za proučevane primere potrdim. Primerjalna analiza uspešnosti izvajanja vojaških operacij v Angoli in Sierr Leone med podjetjem EO in Združenimi narodi pokaže, da sta bili obe operaciji podjetja uspešni, operaciji Združenih narodov pa sta bili neuspešni. Podobno lahko trdim za učinkovitost izvedbe operacij. Če bolj podrobno analiziram gospodarnost operacij, so bili stroški podjetja EO v Angoli 30 milijonov dolarjev na leto, mirovna operacija Združenih narodov pa je stala v povprečju 165 milijonov dolarjev na leto. Torej je bila njihova mirovna operacija kar 3,5-krat dražja od operacije podjetja EO. V Sierr Leone je bila učinkovitost mirovnih operacij

mednarodne skupnosti v primerjavi z Angolo za sto odstotkov manj učinkovita. Če primerjamo rezultate v Sierr Leone, torej mirovne operacije mednarodnih sil in operaciji podjetja EO, zlasti prek rezultatov, kot so vojaški udar ob prisotnosti mirovnikov, da mora legitimno izvoljeni predsednik v izgnanstvo, da RUF zasede glavno mesto Freetown, da so tisoči beguncev, poškodovana infrastruktura ter tisoči mrtvih civilistov v nasprotju z rezultati operacije podjetja EO, v kateri so življenja civilistov zavarovana, vojaki otroci so demobilizirani, vzpostavljen je vladni nadzor nad rudniki diamantov, omogočeni so dostava humanitarne pomoči, vrnitev beguncev, menjava oblasti brez preliivanja krvi in izvedene volitve, lahko trdim, da je bila operacija podjetja EO etična in brez povzročanja nepotrebne škode civilnemu prebivalstvu ter okolju. Podobno menim o vojaški operaciji v Angoli.

MPRI je bila *via facti* – v težko predvidljivih razmerah asimetričnih oboroženih spopadov nizke intenzivnosti na področju držav nekdanje Jugoslavije – veliko uspešnejša rešitev, ker mu je uspelo v letu dni prek posrednika hrvaške vojske prenesti znanje in izkušnje iz zalivske vojne na območje Hrvaške in BiH ter doseči zastavljene cilje. Po oceni stroškov pogodbe podjetja MPRI s Hrvaško ter stroškov poveljstva s podobnimi funkcijami, kot jih ima MPRI, je navedena izbira do petkrat gospodarnejša alternativa v primerjavi z državnimi oboroženimi silami. Dva temna moralna madeža pa ostajata nepojasnjena, in sicer vloga podjetja pri genocidu nad krajinskimi Srbi ter nesodelovanje s pristojnimi organi za razjasnitev vloge in morebitne odgovornosti za vojaške zločine v obliki genocida.

Blackwater je bil v težko predvidljivih razmerah protigverilskega vojskovanja v Iraku veliko uspešnejši, manj tvegana ter gospodarnejša alternativa v primerjavi z državnimi oboroženimi silami. Podjetje z zaposlenimi je izkoristilo pomanjkanje zakonodaje, ki bi urejala in v mejnih primerih privatna vojaška podjetja za doseganje učinkovitosti ter uspešnosti pri opravljanju poslanstva tudi sankcionirala. Nekateri postopki tako zaposlenih kot vodilnih, od umikanja zaposlenih iz države, suma storitve kaznivega dejanja do plačevanja odškodnin svojcem žrtev, so zahtevni za presojanje tudi z moralnega vidika.

Tabela 6.2: Zbirni pregled uspešnosti, učinkovitosti, gospodarnosti in etičnosti angažiranja proučevanih privatnih vojaških podjetij.

Podjetje/ kriterij	EO v Angoli in Sierra Leone	Blackwater v Iraku	MPRI na Hrvaškem	B & R na Kosovu
Učinkovitost	Osvobojeno ozemlje Angole in Sierra Leone, vojaški poraz upornikov	Brez smrtnih žrtev varovanih oseb in brez zavzetih objektov	Zavzeto 18 % Hrvaške, 49 % BiH	Nameščenih 60.000 beguncev, zgrajena infrastruktura za ameriško vojsko
Uspešnost	Na volitvah izvoljena demokratična oblast	Zaščitena začasna okupacijska oblast	Konec konflikta na Hrvaškem in v BiH	Logistično podprta operacija kopenskih sil
Gospodarnost	5-krat	2-krat	2-krat	/
Etičnost	Financiranje vojaških operacij s koncesijami na diamante	Kršenje prava mednarodnih spopadov, uboji civilistov	Kršenje embarga OZN, genocid, poboji civilistov	Korupcija pri zaračunavanju storitev naročniku

Podjetje B & R je bilo v težko predvidljivih razmerah humanitarne krize uspešnejša, manj tvegana alternativa kot enote državnih oboroženih sil, in sicer zaradi obsega krize, globalnih poslovnih povezav podjetja ter prisotnosti na območju izvajanja operacij pri izvajanju logistične podpore ameriške kopenske vojske. Podjetje je samo razširilo aktivnosti v humanitarni operaciji za preprečitev humanitarne katastrofe regionalnega obsega. Dodatna aktivnost ni zahtevala dodatne napotitve inženirskih enot ameriške vojske, kar bi bilo ne le drago, temveč tudi težko izvedljivo v zelo kratkem času. Podjetje je v Albaniji zgradilo tri begunska taborišča, vsako z zmogljivostmi za 20.000 oseb, skupno torej za 60.000 beguncev, ter tako začasno namestilo drugi val beguncev s Kosova. Podjetju je računsko sodišče očitalo negospodarno ravnanje s sredstvi ameriških davkoplačevalcev, kar lahko ocenim kot kršitev

poslovne etike, vendar ni vplivala na uspešnost humanitarne operacije in uspešnost poslovanja.

Privatna vojaška podjetja v proučevanih primerih so uspešnejša, učinkovitejša in gospodarnejša alternativa državnim oboroženim silam. Vsekakor vprašanja etičnega ravnanja v oboroženih spopadih pomenijo problem tudi za državne oborožene sile, vendar so neetična dejanja zaposlenih in vodstva podjetij včasih tudi zelo tvegana in pripeljejo do prenehanja ali preoblikovanja podjetja. K temu je treba dodati tudi odgovornost za vojne zločine in kazensko odgovornost, ki v posameznih proučevanih primerih ni bila rešena skladno z mednarodno zakonodajo in etičnimi normami.

6. Uspešnost poslovanja privatnih vojaških podjetij je bolj odvisna od poslovnega uspeha kot od neuspeha pri izvajanju vojaških operacij.

Hipoteze ne morem potrditi. Uspešnost podjetja EO je bila odvisna od več dejavnikov, pri čemer trditve, da ni bila povezana z uspehom vojaških operacij, ne morem potrditi. Prav uspešnost načrtovanja, izvedbe in hitrost začetka izvajanja operacij ter časovno obdobje končanja večletnih konfliktov so prispevali k dobremu imenu podjetja, celo več, s svojo uspešno izvedbo so izzvali tako domačo kot mednarodno javnost, zahodne vojske in mednarodne organizacije ter kovali temelj prihodnjih uspehov.

MPRI je zaradi uspešno izvedenega programa v Republiki Hrvaški pod kodnim imenom »Uri in Opremi« ter premišljene marketinške kampanje uspešno uveljavilo strategijo globalizacije poslovanja. Podpora vlade ZDA pri pridobivanju novih poslov na področju Balkana in Afrike pa je hitrost širjenja poslovanja še pospešila.

Za Blackwater lahko trdim, da je rast prihodkov sledila ustvarjanju dobrega imena in kmalu je Blackwater postalo vodilno podjetje v panogi. Varovanje vodje začasne okupacijske oblasti v Iraku ambasadorja Bremerja je podjetju prineslo vodilno vlogo v panogi. Podjetje je začelo postavljati standarde v industriji modernih privatnih vojaških podjetij. Do leta 2004 je zraslo za 600 odstotkov in do leta 2007 je zaposlovalo približno 1800 zaposlenih. Uspešno

opravljena naloga v Iraku je podjetju prinesla sloves tako v strokovnih krogih kot v javnosti.

B & R je privatno vojaško podjetje s skoraj 100-letno tradicijo. Njegova uspešnost delovanja v vojaških operacijah v tujini je povezana z uspešnostjo poslovanja podjetja kot celote. Neuspešna uresničitev poslanstva na eni izmed operacij bi lahko pomenila veliko prihodnjo finančno izgubo za podjetje. Logistična oskrba v asimetričnih spopadih nizke intenzivnosti navadno ni nič manj tvegana kot bojevanje.

Trditve, da poslovanje privatnih vojaških podjetij ni odvisno od uspehov na bojišču, za proučevane primere ne veljajo. Nasprotno, analiza je pokazala, da je za uspeh podjetja ključno, da naloge opravi, in to kakovostno. Nepričakovano dobra izvedba lahko poslovanje tudi bistveno izboljša, moralno sporne poslovne prakse in pomanjkanje etičnosti poslovanja pa hitro pripeljejo do propada.

7. Uporabljene strategije javno-zasebnega partnerstva so pozitivno vplivale na razvoj in uporabo vojaških enot ter na rezultate vojaške operacije.

Hipotezo lahko potrdim za vsa proučevana podjetja. Storitve podjetja B & R iz pogodbe za zagotavljanje logistične podpore na Balkanu lahko uvrstim v vrsto javno-zasebnega partnerstva načrtuj – izgradi – upravljaj – vzdržuj. Pogodbo podjetja EO v Angoli ter Sierr Leone lahko uvrstim v javno-zasebno partnerstvo načrtuj – izgradi – upravljaj. Pogodbo Blackwaterja v Iraku lahko uvrstim v javno-zasebno partnerstvo izgradi – upravljaj – prenesi. Pogodbo podjetja MPRI na Hrvaškem pa v vrsto javno-zasebnega partnerstva načrtuj – izgradi. Zbirni pregled uporabljenih strategij javno-zasebnega partnerstva v proučevanih primerih je prikazan v tabeli 6.3.

Ob uporabi drugih oziroma spremenjenih strategij bi bili lahko rezultati vojaških operacij, v katerih so sodelovala proučevana privatna vojaška

podjetja, drugačni. Izbira strategije javno-zasebnega partnerstva je bila torej ključnega pomena za uspešnost vojaških operacij.

Tabela 6.3: Zbirni pregled uporabljenih strategij javno-zasebnega partnerstva.

Privatna vojaška podjetja	Strategija javno-zasebnega partnerstva
EO v Angoli in Sierr Leone	načrtuj – izgradi – upravljaj
Blackwater v Iraku	izgradi – upravljaj – prenesi
MPRI na Hrvaškem	načrtuj – izgradi
B & R na Kosovu	načrtuj – izgradi – upravljaj – prenesi

Lahko potrdim, da je koncept javno-zasebnega partnerstva uporaben pri razvoju in uporabi enot. Presenečenje predstavlja ugotovitev, da je koncept uporaben ne le pri vojaških infrastrukturnih projektih, temveč tudi pri zagotavljanju vojaških storitev na konfliktnih območjih.

8. Republika Slovenija lahko svoje zunanjepolitične in varnostne načrte uresniči s privatizacijo, deregulacijo in liberalizacijo obrambnega področja.

Republika Slovenija je nekaj pomembnega dela za uresničevanje zunanjepolitične in varnostne strategije skladno z načeli privatizacije, liberalizacije in deregulacije že opravila. Pomembna ugotovitev je seveda šibkost izvedbenega dela. Ob razmeroma sodobni ureditvi področja zasebnih vlaganj v javni sektor, relativna konservativnost deležnikov onemogoča razvoj zunanjepolitičnega in varnostnega sistema v tej smeri. Neizogibna je sprememba strukture obrambne panoge v Republiki Sloveniji, ki sledi uporabi prej omenjenih načel globalizacije. Ugotavljam, da zakonodaja, ki bi omogočala privatizacijo, liberalizacijo in deregulacijo vojaške panoge, to tudi omogoča, izzivi pa so pri izvedbi vladne strategije, ki bi morala temeljiti na upravljanju trgov ter pri spremembah v poslovni kulturi državljanov in državne uprave.



## 6.2 Namesto zaključka

Vojna (Lewin 1969, 56-57) je temeljni družbeni sistem, v katerem so različne organizacijske oblike v sporu ali soglasju. Prav ta sistem je v zgodovini usmerjal večino človeških družb, in tako je še danes. Gospodarski sistemi, politične filozofije in zakoni so v službi vojne in njen podaljšek, ne pa nasprotno. Zmeda, ki obdaja mit, da je vojna politično sredstvo, izvira večinoma iz popolnega nerazumevanja funkcij, ki jih opravlja vojna: braniti narod pred vojaškim napadom kakega drugega naroda ali ga odvrčati od njega, braniti ali širiti kak nacionalni interes – gospodarski, politični ali ideološki –, ohraniti ali okrepiti vojaško moč za obrambo države. To so vidne ali navidezne funkcije vojne.

Prihodnosti se ne da napovedati, vendar teorija kaosa pomaga razumeti, strukturo vojaške panoge in posledično razvoj privatnih vojaških podjetij. Linearna paradigma napovedovanja dogodkov v prihodnosti je v precej primerih ustrezna, zlasti za krajše časovno obdobje, v nekaterih, zlasti za daljša časovna obdobja, pa popolnoma odpove. Dinamični razvoj oboroženih spopadov, širitev obrobni majhnih vojn (van Creveld 1999, 207) bo povzročila spremembe strukture oboroženih sil in zmanjšanje njihovega obsega. Večji del obrambe družbe pred vojnami nizke intenzivnosti bo prenesen na podjetja, in mogoče prihajajo časi, ko bodo poslovne entitete, tako kot včasih condottieri, prevzemali države. V vmesnem obdobju bodo vojne nizke intenzivnosti povzročile preoblikovanje oboroženih sil v policijske sile, v dolgotrajnih spopadih pa v oborožene tolpe.

Privatna vojaška podjetja so se pojavila po koncu hladne vojne kot gospodarske družbe, ki so opravljale vojaško dejavnost kot temeljno ali eno izmed dejavnosti za legitimne vlade kot naročnike in predstavljajo enega izmed privlačnežev v vojaški panogi tudi v času globalizacije. Državne oborožene sile, ki delujejo samostojno ali skupaj pod okriljem katerega izmed zavezništev ali mednarodnih organizacij, so predstavljale prevladujočega privlačneža v času hladne vojne, začetki pa segajo v daljno leto 1648. Pred tem so bili prevladujoči privlačneži, če tako imenujemo vojske tistega obdobja,

privatne vojske. Nekaj stoletij je trajalo, da so države prevzele monopol nad upravljanjem nasilja, pri čemer privatne vojske v takšni ali drugačni obliki niso nikoli izumrle, in posledično so začele prevladovati državne oborožene sile. Ker v dinamičnem sistemu nobena stvar ni trajna, lahko v prihodnjem obdobju ponovno pričakujemo dva privlačneža. Ali bo prevladal privatni ali državni, je odvisno od več dejavnikov. Teorija kaosa ponuja kar nekaj nasvetov podpornikom in nasprotnikom o tem, kaj storiti, kakšno strategijo ubrati, da bo nam priljubljen privlačnež prevladal. Pri dinamiki sistema v teoriji kaosa ni omenjen ne glavni menedžer niti glavni arhitekt. Ker se red razvija pod vplivom številnih preprostih pravil, je treba pozorno opazovati razvoj in drobne signale v okolju. Pravila in dogodki v prihodnosti bodo olajšali proces prevlade enega izmed privlačnežev, sistem pa se bo prilagajal spremembam, kot je konec vojne v Afganistanu, ter finančni krizi, ki zmanjšuje obrambne proračune. V prihodnjem obdobju zaradi krize in konca posredovanja v Afganistanu lahko pričakujemo ponovno unovčevanje mirovnih dividend. Načrtovati vnaprej in bolj tradicionalno nadzorovati ni smiselno, bolje je opazovati in poskušati ugotoviti preprosta pravila, na podlagi katerih se sistem razvija, delovati oziroma preoblikovati ali ustvariti majhne spremembe v pravilih in opazovati, kaj bo prinesla dinamika sistema.

Da bi zlomili moč uveljavljenega privlačneža, državne oborožene sile, bi morali vodilni najti pot, kako ustvariti novo okolje. En način je s spremembo v načinu razmišljanja, in sicer s pretiranim izpostavljanjem finančnih ali drugih učinkov, predstavljanjem sposobnosti privatnih vojaških podjetij, inovacij ali s poudarjanjem nevarnosti novih oblik delovanja, ki povečujejo potrebo po spremembi kot v primeru MPRI. Drug način ustvarjanja novega konteksta, torej okolja s prevladujočimi vojaškimi podjetji, bi bila lahko mobilizacija močne koalicije ključnih posameznikov, ki lahko ustanovijo in zaščitijo delovanje privatnih vojaških podjetij kot v primeru podjetja Blackwater. Lahko bi se sprejeli ukrepi, z uporabo koncepta javno-zasebnega partnerstva, s katerimi bi se na podlagi pogodbe prenesla odgovornost za izvedbo nalog na popolnoma novo organizacijo z outsourcingom kot v primeru EO in B & R. Vsi trije načini na neki način temeljijo na dinamiki mogočega prihodnjega razvoja trga vojaških storitev.

Takšni predlogi oziroma dejanja lahko ustvarijo veliko nestabilnost znotraj ureditve uveljavljenega sistema državnih oboroženih sil, sistem bi bil potisnjen proti kritični točki. Vsa proučevana privatna vojaška podjetja so na neki način ustvarjala nov kontekst in sprožila spremembe. Podjetje EO je prenehalo delovati, vendar je vse bolj predmet poglobljenih in mogoče manj pristranskih analiz. Vsaj eno podjetje iz holdinga SRC je še vedno delujoče, in sicer Saracen, ki trenutno deluje v Somaliji. MPRI je kupila multinacionalka L3 Communication in je vključen v holding ter še vedno delujoč po različnih vojskovaliških od Iraka, Kosova do Afganistana ter Afrike. B & R nadaljuje s svojo 100-letno tradicijo logistične oskrbe ameriške in zdaj tudi britanske vojske.

Prihodnji konflikti (Cancian 2008, 68) se ne bodo razlikovali od sedanjih predvsem v številu pogodbenega osebja. Kopenska vojska ZDA se je v skupnem številu povečala za 65.000 vojakov, in sicer s 482.400 na 547.400 vojakov, vendar ti niso bili napoteni v podporne enote, temveč se je zaradi operacij v tujini povečal bojni del, ki je imel za cilj zmanjšanje stresa z večkratno odsotnostjo od doma zaradi udeležbe na različnih ali istih vojaških operacijah. Vojaški voditelji niso nikoli jasno povedali, da bi se radi znebili ali vsaj zmanjšali odvisnost od pogodbenikov. V evoluciji je model tisti, ki se razvija, in v obdobju globalizacije imamo različne modele. V razvitih zahodnih demokracijah pa kot kaže, postaja prevladujoč model oboroženih sil, ki se popolnjuje s pogodbeniki.

Treba je omeniti večjo nevarnost, kot je popolnjevanje vojsk zahodnih demokracij s pogodbeniki. V tretjem svetu države (van Creveld 2008, 14) ne zagotavljajo ustreznega števila delovnih mest, gradnje stanovanj in cest ali pa je policija slabo plačana v primerjavi z drugim sektorji in koruptivna ter se včasih celo obrne proti državljanom, ki naj bi jih varovala. V takšnih primerih privatne vojske in mini države lahko zapolnijo vakuum, ki nastane z umikom države s teh področij. Obstoj različnih lojalnosti, ne samo v državi temveč tudi v družini, plemenu in klanu še dodatno ogrožajo nacionalno državo, na primer rast transnacionalnih akterjev, multinacionalke ter različne nevladne in

humanitarne organizacije, ki delujejo globalno. Rast desetmilijonskih mest<sup>78</sup> in območij brez državnega oziroma vladnega nadzora ter nezmožnost nadzora meja so dejavniki, ki prispevajo k razvoju globalizacije, kot jo vidimo danes. Gonilniki prihodnosti, kot so urbanizacija, nerazvitost, slabo zdravstveno varstvo in epidemije ter različne marginalizirane skupine državljanov onemogočajo napoved prihodnjega razvoja sveta. Optimisti bi rekli, da se bo vse dobro končalo in da bodo referenčne točke varnosti, reda in razvoja prevladale nad referenčnimi točkami kaosa, stagnacije ali propadanja in da nas čaka novo obdobje renesanse<sup>79</sup>, pesimisti pa napovedujejo novo temno obdobje (angl. Dark Age<sup>80</sup>). Nekateri avtorji iščejo vzporednice s preteklimi zgodovinskimi obdobji, da bi lažje našli strategije oziroma poti za obdobje globalizacije. Tako Williams (2008) primerja obdobje globalizacije s srednjim vekom in ga tudi poimenuje »novi srednji vek«. Veliko držav ni sposobnih zadovoljevati različnih potreb svojih državljanov, med drugim tudi varnosti, pri čemer Williams navaja zlasti države iz Afrike in Južne Amerike. Vzroki so neustrezen obseg in struktura vojske in policije, nedelujoč sodni sistem, neustrezni zapori, ki so šole bodočih kriminalcev, ter ne vzdrževanje infrastrukture. Lahko se pojavita dve državi, formalna in neformalna<sup>81</sup>.

Prihodnost? Če bo sposobnost držav (van Creveld 1999, 198) za vodenje vojn upadala, kar dokazuje prevlada asimetričnih spopadov nizke intenzivnosti, bo ogrožen tudi koncept trojnosti »država, vlada, oborožene sile«. Izgube v sodobnih konfliktih so primerljive z žrtvami prometnih nesreč in pomenijo tveganje v modernih družbah. Tudi vzpostavitev države v različnih delih sveta

---

<sup>78</sup>Leta 1950 je bil New York edino mesto z več kot 10 milijoni prebivalcev. Do leta 1995 je bilo 14 takšnih mest, večina v državah v razvoju. Do leta 2015 bo takšnih mest 23, od tega jih bo 19 v državah v razvoju. Do leta 2015 bo urbanih področij, kjer bo živelo od 5 do 10 milijonov prebivalcev, naraslo s 7 na 37. Treba je tudi razumeti, da se standardi bivanja in zagotavljanja varnosti bistveno razlikujejo od na primer New Yorka ali azijskih oziroma južnoameriških velemest, kot so Karachi ali Mumbai.

<sup>79</sup>Renesansa (iz franc. renaissance – ponovno rojstvo) je bilo pomembno kulturno gibanje, ki je v povojih sodobne evropske zgodovine postavilo temelje znanstveni revoluciji in preobrazilo umetnost. Označuje prehod od konca srednjega veka do začetka novega veka. Povzročila je protestantsko reformacijo. To obdobje zaznamuje tudi prehod iz blagovnega k denarnemu gospodarstvu in prehod iz fevdalne družbene ureditve v kapitalistično.

<sup>80</sup>Temno obdobje je poimenovanje prvega dela srednjega veka. V Evropi, po zatonu rimskega imperija, sta bili za ta čas značilni ekonomska in kulturna stagnacija.

<sup>81</sup>Da tudi evropske države niso imune na takšne pojave, dokazuje obstoj in delovanje italijanske mafije zlasti na jugu Italije.

je velik izziv. Plemena se v različnih državnih tvorbah ne počutijo dobro. Razlikovanje med vlado, državo in prebivalstvom ter oboroženimi silami je tako ogroženo in oteženo. Proces, v katerem bo država izgubila monopol nad oboroženim nasiljem v korist različnih drugih organizacij, bo postopen. V različnih delih sveta bo proces potekal na različne načine in z različno hitrostjo. Združene države Amerike so naslednja velika država, kjer bi lahko kriminal, torej notranje nasilje, prerasel v neko vrsto konflikta nizke intenzivnosti. Že v času Reaganove administracije je bil boj proti drogam prednostna naloga.

Kakšne organizacije bi lahko prevzele izvajanje organiziranega nasilja od države? Če pogledamo v zgodovino, je kar nekaj kandidatov, in sicer so to različna plemena, mestne države, kot so bile oblikovane v srednjem veku, kraljevine, imperiji, kot je rimski, fevdalci ali različne fevdalne strukture, znane iz Evrope in Japonske, verske skupine, ki imajo za cilj vzpostaviti slavo za tega ali onega boga, različni plačanci ali komercialne organizacije, kot so bila v preteklosti vzhodnoindijska podjetja. Mnoge od teh organizacij niso politične niti ne poznajo koncepta suverenosti, nimajo oboroženih sil in vlade ter prebivalcev, kot to razumemo danes, vendar so vseeno udeležene v smiselnem in večjem obsegu organiziranega nasilja oziroma v vojnah.

## 7 Literatura

1. Alianta d.o.o. in Ekonomska fakulteta Ljubljana. 2008. *Ekonomski model za odločanje o outsourcingu posameznih dejavnosti Ministrstva za obrambo Republike Slovenije – OUTMOD*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
2. *Angolian Civil War*. Dostopno prek: [www.en.wikipedia.org/wiki/Angolian\\_Civil\\_War](http://www.en.wikipedia.org/wiki/Angolian_Civil_War) (20. avgust 2013).
3. Ashley, Ed. 2008. *Outsourcing for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing.
4. Avant, Deborah. 2005. *The Market for Force*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Baker, Deane Peter. 2011. *Just Warriors, Inc. The ethics of privatized forces*. London: Continuum International.
6. Barlow, Eben. 2010. *Executive Outcomes: Against all Odds*. Albertion: Galago Publishing Ltd.
7. Bebler, Anton. 2005. *Sodobno vojaštvo in družba*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Biočić, Ante, Adalbert Franjić in Nikola Gažević, ur. 1978. *Vojna enciklopedija*, drugi zvezek. Beograd: Vojnoizdavački zavod.
9. Bobetko, Janko. 1996. *Sve moje bitke*. Zagreb: Vlastita naklada.
10. Brečko, Urban. 2004. *Koncesije javnih služb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Camm, Franc in Victoria A. Greenfield. 2005. *How Should the Army Use Contractors on the Battlefield? Assessing Comparative Risk in Sourcing Decisions*. Santa Monica: RAND Corporation.
12. Caharijas, Domen in Primož Knez. 2012. Specialci za boljšim kruhom v tujino. *Dnevnik*, 16. februar. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/slovenija/v-ospredju/1042510181> (12. junij 2012).
13. Cancian, Mark. 2008. *Contractors The New Element of Military Force Structure*. Carlsrie: *Parameters Autumn*.
14. Carter, Andress. 2007. *Contractor Combatants: Tales of an Imbedded Capitalist*. Nashville: Thomas Nelson Inc.

15. Catton, Sarah K., Megan Zander-Cotugne, Molly Dunigan, Q. Burkhart in Ulrich Petersohn. 2010. *Hired Guns. Views About Armed Contractors in Operations Iraqi Freedom*. Santa Monica: RAND Corporation.
16. *Carantanian Sacred Band*. Dostopno prek: <http://www.csb-slovenia.com> (14. julij 2013).
17. Cleary, Sean in Mason Peggy ur. 2000. *Peace, profit or plunder?. Angola – A case study of private military involvement*. Pretoria: Institute for Security Studies.
18. Collins, Michael. 1974. *Grand – strategy – Principles and Practices*. Annapolis: United States Naval Institute.
19. Cordesmann, Anthony. 2000. *The Air and Missile Campaign in Kosovo*. Dostopno prek: <http://www.csis.org/files/media/csis/pubs/kosovolessons-full.pdf> (13. oktober 2011).
20. Cvetek, Jernej. 2010. *Zasebna vojaška in varnostna podjetja z vidika mednarodnega prava*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
21. Daft, Richard. 2001. *Organization Theory and Design*. Cincinnati: SW College Publishing.
22. Daggett, Stephen. 2010. *Costs of Major U.S. Wars*. Washington: Congressional research service.
23. De Molinari, Gustave. 2009. *The production of Security*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
24. *Dr DM d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.dr-dm.si> (14. julij 2013).
25. Durham, Susan. 1997. *Chaos theory for the practical military mind*. Ohio: Air Command and Staff College.
26. *Dutch East India Company*: Dostopno na: [http://en.wikipedia.org/wiki/Dutch\\_East\\_India\\_Company](http://en.wikipedia.org/wiki/Dutch_East_India_Company) (12. marec 2012).
27. *East India Company*. Dostopno prek: [http://en.wikipedia.org/wiki/East\\_India\\_Company](http://en.wikipedia.org/wiki/East_India_Company) (12. marec 2012).
28. Eggers, William in Tom Startup. 2006. *Closing the Infrastructure Gap: The Role of Private-Partnership*. Deloitte Services LP: Deloitte Research. Dostopno prek: [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/closeinfgap\(2\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/closeinfgap(2).pdf) (26. junij 2008).
29. European Defense Agency. 2010. *European – United States Defence Expenditure in 2009*. Brussels: European Defense Agency.

30. FINABEL. 2008. *Possibilities and limitations of the operational co-operation with Private Military Companies*. Brussels: FINABEL Studies.
31. Florjančič, Rajko. 2010. *Zunanje izvajanje dejavnosti: primer zunanjega izvajanja varovanja objektov v SV*. Koper: Fakulteta za management.
32. Friedman, Thomas. 2006. *The World is Flat*. London: Penguin Books.
33. Fritz, Maj. 2009. Delovanje zasebnih vojaško-varnostnih organizacij v mednarodnih operacijah – pravni, organizacijski in funkcionalni vidik. *Zbornik dnevov varstvoslovja (1-22)*. Dostopno prek: <http://www.fvv.uni-mb.si/dv2009/zbornik/clanki/Fritz.pdf> (22. avgust 2011).
34. Gaastra, Femme. 2003. *The Dutch East India Company Expansion and Decline*. Amsterdam: Walburg Press.
35. Gajšek, Nuška. 2006. *Najemniške vojske nekoč in danes*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Galup, L. Heather. 2008. *Blending the Battlefield: An analysis of using Private military companies to support military operations in Iraq*. Ohio: Air Force Institute of Technology.
37. Gansler, Jacques. 2003. *Moving Toward Market-Based Government: The Changing Role of Government as the Provider*. Dostopno prek: <http://www.businessforgovernment.org/sites/default/files/MarketBasedGovernment.pdf> (4. september 2010).
38. Garb, Gregor. 2010. Uvajanje javno zasebnega partnerstva v sodobne oborožene sile – izkušnje Velike Britanije. *Bilten Slovenske Vojske 2010-12 (št. 4): 77-97*.
39. Gleick, James. 1987. *Chaos: Making a new science*. London: Wiley Publishing.
40. Glenn, James. 1995. *Chaos Theory: The Essentials for Military Applications*. Newport: Naval War College.
41. Globokar, Tilen. 2009. *Outsourcing v vojaški logistiki – primer programa LOGCAP*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
42. Greaver, Maurice. 1999. *Strategic outsourcing, a structured approach to outsourcing decision and initiatives*. New York: AMACON.
43. Hartley, Keith. 2003. *Military Outsourcing: UK Experience*. York: University of York.



- 44.---, 2004. *The Economics of Military Outsourcing*. London: *Defence Studies*, 4 (2004).
- 45.Hopkirk, Peter. 2006. *The Great Game - On Secret Service in High Asia*. London: John Murray Publisher.
- 46.Hosner, Stephen. 2001. *Why Milosevic decided to settle when he did*. Santa Monica: RAND Corporation.
- 47.House of Common. 2002. *Private Military Companies. Ninth Report of Session 2001-02*. London: The Stationery Office Limited.
- 48.House of Representatives. 2008. *Blackwater USA: Hearing before the committee on oversight and government reform*. Serial No. 110–89. Washington: U.S. Government Printing Office.
- 49.Igličar, Aleksander in Marko Hočevar. 1997. *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 50.Institut for Defence Analysis. 2005. *Defence Resource Management*. Washington: Course Material.
- 51.*Iraq Coalition Casualty Count*. Dostopno prek: <http://www.icausalties.org> (23. december 2012).
- 52.*Iraq Index*. Dostopno prek: <http://www.brooking.edu/about/centers/saban/iraq-index> (18. september 2008).
- 53.Isenberg, David. 2009. *Private Military Contractors and U.S. Grand Strategy*. Oslo: International Peace Research Institute.
- 54.Jelenko, Tomaž. 2008. *Vloga privatnih vojaških podjetij v Iraku v času okupacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 55.Jelušič, Ljubica. 1997. *Legitimnost sodobnega vojaštva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 56.Jones, Matthew. 1999. Brown and Root pushess portable homes for Kosovo refugees. *New Civil Engeneer*. Dostopno prek: <http://www.nce.co.uk/brown-and-root-pushes-portable-homes-for-kosovo-refugees/834596.article> (16. marec 2013).
- 57.Kaldor, Mery. 2005. *Novi in stari ratovi – organizovano nasilje u globaliziranoj eri*. Beograd: Beogradski krug.
- 58.*Karta begunskih taborišč v Albaniji in Makedonji leta 1999*. Dostopno prek: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File: Kosovo\\_refugees\\_1999.gif](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kosovo_refugees_1999.gif) (16. marec 2013).

59. Kavšek, Tanja. 2010. *Albanske paravojaške in paradržavne formacije na področju Balkana; med uporništvom in terorizmom*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. *Kazenski zakonik (KZ-2)*. Ur. l. RS 50/2012 (29. junij 2012).
61. Keegan, John. 2002. *Zgodovina vojskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Kidwell, Deborah. 2005. *Public War, Private Fight? The United States and Private Military Companies*. Fort Leavenworth: Combat Studies Institute Press.
63. Kilcullen, David. 2010. *Counterinsurgency*. Oxford: Oxford University Press.
64. Klein, Naomi. 2008. *The Shock doctrine, the rise of the disaster capitalism*. New York: Metropolitan Books.
65. Konjar, Jaka. 2011. *Primernost uporabe zasebnih vojaških podjetij v operacijah v podporo miru*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Kurbus, Denis. 2010. *Vloga zasebnega vojaškega podjetja MPRI v vojni na Hrvaškem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Kümmel, Gerhard in Jäger Thomas. 2007. *Private Military and Security Companies. Chances, Problems, Pitfalls and Prospects*. Wiesbaden: VS Verlag.
68. Lanišnik, Igor. 2009. *Javno zasebno partnerstvo v Slovenski vojski*. Koper: Fakulteta za management.
69. Lanning, Michael. 2005. *Mercenaries, Soldiers of Fortune*. New York: Presidio Press.
70. Lewin, Leonard. 1969. *Nezaželeni mir*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
71. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
72. MacDonald, Peter. 2010. *Economics of Military Outsourcing*. York: The University of York.
73. Machiavelli, Nicola. 2003. *The Prince*. Wellesley MA: Dante University Press.
74. Mandel, Robert. 2001. *The Privatization Of Security*. Dostopno prek: <http://www.ciaonet.org/isa/mar91/> (26. avgust 2012).

75. Maršal, Tim. 2005. *Igra senki: petooktobarska smena vlasti u Srbiji*. Beograd: SAMIZDAT B92.
76. *Mednarodni kodeks vedenja dobaviteljev privatnih varnostnih storitev - International Code of conduct for Private Security Service providers*. 2010. Dostopno prek: [http://www.icic-psp.org/uploads/INTERNATIONAL\\_CODE\\_OF\\_CONDUCT\\_Final\\_without\\_Company\\_Names.pdf](http://www.icic-psp.org/uploads/INTERNATIONAL_CODE_OF_CONDUCT_Final_without_Company_Names.pdf) (21. september 2013).
77. *Military Profesional Resource Incorporated*. Dostopno prek: [http://www.mpri.com/web/index.php/content/our\\_company/](http://www.mpri.com/web/index.php/content/our_company/) (10. marec 2008).
78. *Montreux dokument o pravnih obveznostih in dobri praksi držav v povezavi z privatnimi vojaškimi in varnostnimi podjetji v času oboroženih spopadov - Montreux Document on Pertinent International Legal Obligations and Good Practices for States related to Operations of Private Military and Security Companies during Armed Conflict*. 2008. Dostopno prek: [http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/icrc\\_002\\_0996.pdf](http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/icrc_002_0996.pdf) (21. september 2013).
79. Moskos, Charles, John Williams in David Segal. 2000. *The Postmodern Military*. Oxford: Oxford University Press.
80. Murphy, P. Robert. 2010. *Chaos Theory, Two Esseys on the Market Anarchy*. Alabama: Ludwig von Mises Institute.
81. Nardulli, Bruce, Walter Perry, Bruce Pirnie, John Gordon IV in John McGinn. 2002. *Disjointed war: Military operations in Kosovo 1999*. Santa Monica: RAND Corporation.
82. *Novinar online*. Dostopno prek: <http://www.novinar.de/2011/04/15/da-li-je-postojao-plan-potkovica.html> (16. marec 2013).
83. *Operacija Potkovica*. Dostopno prek: [http://sh.wikipedia.org/wiki/Operacija\\_Potkovica](http://sh.wikipedia.org/wiki/Operacija_Potkovica) (16. marec 2013).
84. Owen, Robert C., Karl Mueller, Bradley Davis, Maris McCrabb, Christopher Campbell, Mark Conversino, Mark Laughlin, Richard Sargent, John Orndorff, Ronald Reed, Robert Pollock. 2000. *Deliberate Force: A Case Study in Effective Air Campaigning*. Maxwell Air Force Base: Air University Press.

85. Papler, Peter. 2006. Bojevanje po taktu. Ljubljana: *Bilten Slovenske Vojske* 2006-8/2: 25-56.
86. ---.2008. Vojaška podjetja skozi zgodovino. *Zbornik 8. Slovenski dnevi varstvoslovja*. Dostopno prek: <http://www.fvv.uni-mb.si/dv2008/zbornik/clanki/Papler.pdf> (7.oktober 2009).
87. Pint, Ellen in Rachael Hart ur. 2001. *Public-Private Partnerships: Background Papers for the UK-US Conference on Military Installation Assets, Operations and Services*. Santa Monica: RAND Corporation.
88. Pirc, Klemen. 2005. *Analiza vojne na Hrvaškem od leta 1991 do 1995*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
89. Podbregar, Iztok. 2011. Pred reinženiringom nacionalno varnostnega sistema – priložnosti za Slovensko vojsko. *Sodobni vojaški izzivi (4)*: 21-34.
90. POP TV. 2012. *Preverjeno*. Ljubljana, 6. november.
91. *Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje*. 2006. Doktrina vojaške obrambe. Dostopno prek: [http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo/vojd2006\\_slo.pdf](http://www.mo.gov.si/fileadmin/mo.gov.si/pageuploads/pdf/ministrstvo/vojd2006_slo.pdf) (31.8.2009).
92. Posen, Barry. 1992. *Izvori vojne doktrine*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.
93. Pratap, Chatterjee. 2009. *Halliburton's Army*. New York: Nations Book.
94. *Quadrennial Defense Review Report*. 2010. Dostopno prek: [http://www.defense.gov/qdr/images/QDR\\_as\\_12Feb10\\_1000.pdf](http://www.defense.gov/qdr/images/QDR_as_12Feb10_1000.pdf) (15. december 2011).
95. *Resolucija o Strategiji nacionalne varnosti*. Ur. l. RS 27/2010 (2. april 2010).
96. Rozman, Rudi. 2002. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
97. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
98. Rus, Veljko ur. 1996. *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
99. *Ruske korporacijske vojske*. Dostopno prek: [www.rtv slo.si](http://www.rtv slo.si) (2. avgust 2007).

100. Scahill, Jeremy. 2008. *Blackwater: The Rise of the World's most powerful Mercenary Army*. London: Perseus Books Group.
101. Schwartz, Moshe in Joyprada Swain. 2011. *Department of Defense Contractors in Afghanistan and Iraq: Background and Analysis*. Washington: Congressional Research Service.
102. Shearer, David. 1998. *Private Armies and Military Intervention*. London: Oxford University Press.
103. Simons, Susan. 2009. *Master of War, Blackwater USA Eric Prince and the Business of War*. New York: Harper-Collins.
104. Singer, Peter Warren. 2001. *Corporate Warriors, The Rise of the Privatized Military Industry*. Cambridge: Harvard University.
105. ---. 2003. *Corporate Warriors The Rise of the Privatized Military Industry*. London: Cornell University Press.
106. Sotlar, Andrej in Tomaž Čas. 2011. Analiza dosedanjega razvoja zasebnega varovanja v Sloveniji med prakso, teorijo in empirijo. Ljubljana: *Revija za kriminalistiko in kriminologijo* 62 (3): 227-241.
107. Stanovnik, Tine. 2002. *Javne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
108. *Statistični šifrant združenih narodov*. Dostopno prek: [www.unstats.un.org](http://www.unstats.un.org) (21. januar 2006).
109. Stigliz, Joseph in Linda Bilmes. 2008. *The Three Trillion Dollar War. The true cost of the Iraq conflict*. New York: Penguin Books.
110. Sweerman, John. 2010. *The Crimean War 1854-1856*. Leeds: Osprey Publishing.
111. Šuligoj, Mitja. 2006. *Stroškovni vidik zunanjega izvajanja aktivnosti*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
112. Thomson, Janice. 1994. *Mercenaries, pirates, and souverigns. State building and estraterritorial violence in early modern Europe*. Princeton: Princeton University Press.
113. *Tožba Čikaških Srbov proti MPRI*. Dostopno prek: <http://www.zadarskilist.hr/clanci/14092011/oluja-na-sudu-u-chicagu-srbi-traze-10-milijarda-dolara>. (10. marec 2013).
114. Troebst, Stefan. 1999. The Kosovo conflict. V SIPRI Yearbook 1999, 47-51. Stockholm: Stockholm International Peace Research Institute.

115. Uessler, Rolf. 2006. *Servants of War: Private Military Corporations and the Profit of Conflict*. Berlin: VS Verlag.
116. Ulcej, Dejan. 2008. *Privatizacija obveščevalne dejavnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
117. Ulmann, Harlan in James Wade. 1996. *Shock and Awe: Achieving Rapid Dominance*. Washington D.C.: National Defense University.
118. United States General Accounting Office. 2000. *Contingency operations, Army Should Do More to Control Contract, Cost in the Balkans*: Washington D.C.: Committee on Armed Services, U.S. Senate.
119. United States Army. 1993. *Field Manual 100-5 Operations*. Washington D.C.: Headquarters U.S. Army.
120. ---. 2003. *Field Manual 3-100.21 Contractors on the Battlefield*. Washington D.C.: Headquarters U.S. Army.
121. ---. 2008. *Field Manual 3-0 Effect Based Approach to Operations*. Washington D.C.: Headquarters U.S. Army.
122. *Uredba o oborožitvi, vojaški opremi, specialni operativni tehniki in naročilih zaupne narave*. Ur. l. RS 76/2001 (28. november 2001).
123. *Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti*. Ur. l. RS 69/2007 (31. julij 2007).
124. *Ustava Republike Slovenije*. 1990. Ur. l. RS 331/1991 (28. december 1991).
125. Uttley, Matthew. 2005. *Contractors on Deployed Military Operations: United Kingdom Policy and Doctrine*. Washington: Strategic Studies Institute.
126. Van Creveld, Martin. 1999. *The Transformation of War*. New York: The Free Press.
127. ---. 2008. *The Culture of War*. New York: Presidio Press.
128. Van Heerden, Rolf. 2010. *Four ball one tracer: Commanding Executive Outcomes in Angola and Sierra Leone*. Solihull: Helion & Company Ltd.
129. Vaso Čubrilović. Dosopno prek: [http://en.wikipedia.org/wiki/Vaso\\_Cubrilovic](http://en.wikipedia.org/wiki/Vaso_Cubrilovic) (16. marec 2013).
130. Wentz, Larry. 1997. *Lessons from Bosnia: The IFOR Experience*. Washington D.C.: Department of Defence Command and Control Research Program.

131. *Wikimedia Kosovo refugees 1999*. Dostopno preko: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kosovo\\_refugees\\_1999.gif](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kosovo_refugees_1999.gif) (12. julij 2013).
132. Williams, Phil. 2008. *From the New Middle Ages to an New Dark Age: The decline of the state and U.S Strategy*. Carlisle: U.S. Army War College.
133. Woods, J. Larry in Timothy R. Reese. 2008. *Military Interventions in Sierra Leone: Lessons From a Failed State*. Forth Leavenworth: Combat Studies Institute Press.
134. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. I. RS 001-22-55/06 (12. april 2006).
135. *Zakon o gospodarskih javnih službah (ZGJS)*. Ur. I. RS 32/1993 (17. junij 1993).
136. *Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (ZJZP)*. Ur. I. RS 127/2006 (7. december 2006).
137. *Zakon o obrambi*. Ur. I. RS 103/2004 (23. september 2004).
138. *Zakon o službi v slovenski vojski*. Ur. I. RS 68/2007 (30. julij 2007).
139. *Zakon o vojaški dolžnosti*. Ur. I. RS 200-11/90-3/38 (29. november 2002)
140. Žabkar, Anton. 1995. Vojaškostrateška analiza: Operacija »Nevihta« - zmaga, dogovor ali izdaja?. *Obramba 10*: 9-16.
141. ---. 2003. *Marsova dediščina 1. del: Temelji vojaških ved*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
142. ---. 2004. *Marsova dediščina 2. del: Metode vojaških ved*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
143. Živec, Gregor. 2010. *Javno zasebna partnerstva v RS – (ne)izkoriščen koncept*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
144. Žvanut, Pahor Alenka. 2006. *Javna zasebna partnerstva in njihov vpliv na javne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.