



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Tehnični komercialist

## **LOGISTIKA SISTEMOV – NABAVA V OBOROŽENIH SILAH**

Mentor: dr. Rok Mencej, univ.dipl.ekon.  
Lektorica: Martina Verč, pred. učit. slovenščine

Kandidatka: Urška Rode

Kranj, marec 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorju dr. Roku Menceju za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi Martini Verč, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Največja zahvala pa gre moji družini, ki mi je v času študija stala ob strani.

## IZJAVA

»Študentka Urška Rode izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Roka Menceja.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

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

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi smo proučili nabavo, ki je pomemben segment logistike sistemov, saj zagotavlja različne dobrine, ki jih sistem za svoje delovanje potrebuje. Sistem, ki ga bomo raziskali, so oborožene sile – Slovenska vojska. Tako velik in specifičen sistem potrebuje marsikaj: potrošno blago, specialno opremo, gorivo in mazivo, usluge in storitve. Vse to je potrebno zagotoviti znotraj sistema ali pa nabaviti pri zunanjih dobaviteljih in ponudnikih.

Pokazali smo s čim se ukvarja vojaška logistika. Iz analize je razvidno, da so za oblikovanje odzivne, pravočasne, mobilne, prilagodljive, kratka učinkovite ter ekonomične logistične podpore enot Slovenske vojske nujne tudi dolgoletne izkušnje in sodobne rešitve poslovne (podjetniške) logistike.

Tudi za sodobno vojaško logistiko velja slogan: »Z manj narediti več.«.

Trdimo, da morata vojaška logistika in nabava v oboroženih silah nasloniti na civilne zmogljivosti.

Koncept zunanje oskrbe – outsourcing, ki se je že uveljavil v razvitih gospodarstvih, je vse pomembnejši tudi v vojaških sistemih. Glavni razlog je želja po zmanjšanju stroškov poslovanja ter izboljšanje kakovosti izdelkov oziroma storitev.

## **KLJUČNE BESEDE**

- vojaška logistika
- oborožene sile
- nabava
- zunanja oskrba

## **ABSTRACT**

In our work we research procurement, important part of military logistic. Military logistic has to provide different goods for the system. The system, which we chose, is Armed forces - Slovenian Armed forces. This is specific and huge system, which needs a lot; common goods, specific equipment, fuel, oil, services and support. All of this has to be provided by system themselves or by outsourcing.

We describe military logistic and shown that responsible, mobile, adaptive in time, efficient and economic logistic support required long term experiences and modern solutions from business logistic. Up to date military logistic has to provide more with less.

We claim that military logistic and procurement have to find support in outsourcing. Outsourcing, which is well known in developed markets, is getting more and more weight in Armed Forces too. Main reasons are reducing costs and quality of products and services.

## **KEYWORDS**

- Military logistic
- Armed Forces
- Procurement
- outsourcing

## KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	TEZA.....	2
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	3
1.5	METODE DELA .....	3
1.5.1	DESKRIPTIVNA METODA - UPORABA IN ANALIZA PISNIH IN ELEKTRONSKIH VIROV .....	5
1.5.2	SEKUNDARNA ANALIZA.....	5
1.5.3	METODA TRIANGULACIJE .....	5
1.5.4	SISTEMSKA ANALIZA.....	5
2	TEORETIČNE OSNOVE.....	6
2.1	OBOROŽENE SILE .....	6
2.2	LOGISTIKA .....	7
2.3	POSLOVNA LOGISTIKA.....	10
2.4	NABAVNA LOGISTIKA .....	13
2.5	ZUNANJA OSKRBA (OUTSOURCING) V LOGISTIKI .....	14
3	VOJAŠKA LOGISTIKA .....	16
3.1	OSKRBA .....	18
3.1.1	OSKRBA Z BLAGOM.....	18
3.1.2	OPERATIVNO TEHNIČNI KRITERIJI.....	19
3.1.3	ORGANIZIRANJE OSKRBE .....	19
3.1.4	STORITVE.....	19
3.2	PREMIKI IN TRANSPORTI.....	20
3.3	VZDRŽEVANJE MATERIALNIH SREDSTEV .....	23
3.4	ZDRAVSTVENA OSKRBA.....	24
3.5	VOJAŠKA INFRASTRUKTURA .....	25
3.6	FINANČNA ZAGOTOVITEV.....	26
4	ZAKLJUČKI .....	28
	LITERATURA IN VIRI .....	32
	KRATICE IN AKRONIMI.....	34

# 1 UVOD

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi želimo proučiti pomemben segment logistike sistemov. To je zagotovitev različnih dobrin, ki jih sistem za svoje delovanje potrebuje. Sistem, ki ga bomo raziskali, so oborožene sile – vojska. Tako velik in specifičen sistem potrebuje marsikaj: potrošno blago, specialno opremo, gorivo in mazivo, usluge in storitve. Vse to je potrebno zagotoviti znotraj sistema ali pa nabaviti pri zunanjih dobaviteljih in ponudnikih.

S tem se največ ukvarja vojaška logistika. V nalogi bomo namesto oboroženih sil večinoma govorili o vojski, saj je ta izraz bolj poznan v javnosti. Pri proučevanju se bomo oprli na primere iz Slovenske vojske. Vojaška logistika Slovenske vojske je ključni dejavnik zagotavljanja delovanja enot Slovenske vojske na ozemlju Republike Slovenije in tudi zunaj nacionalnih meja. Pri oblikovanju odzivne, pravočasne, mobilne, prilagodljive, kratka učinkovite ter ekonomične logistične podpore enot Slovenske vojske lahko prispevajo tudi dolgoletne izkušnje in sodobne rešitve poslovne (podjetniške) logistike, vendar jih moramo prilagoditi logističnemu sistemu Slovenske vojske.

Tudi za sodobno vojaško logistiko velja slogan: »Z manj narediti več.«. Spreminjanje varnostnega okolja v Evropi po koncu "hladne vojne" in splošna ekonomska kriza sta imela močan vpliv na zmanjšanje vojaških organizacij in obrambnih proračunov. Posledično so se zmanjševale tudi logistične sile in sredstva. Trendi preoblikovanja oboroženih sil so usmerjeni k precejšnjemu zmanjšanju števila aktivnih sil, hkrati pa zagotavljanju večje mobilnosti, prilagodljivosti in učinkovitosti. Vse te naloge postavljajo pred vojaško logistiko nove in velike izzive in če želi uspešno podpirati operativne vojaške enote, mora biti tudi sama zgrajena na enakih kriterijih. Želimo doseči povečanje logističnih sposobnosti in istočasno zmanjšati logistične stroške. Rešitve teh zahtev nam ponuja poslovna (podjetniška) logistika, le da jih moramo prilagoditi vojaškim logističnim sistemom. V vlogi kupca se pojavlja bojevnik kot končni porabnik materiala in storitev. Vse več oboroženih sil se preusmerja k tržnim načelom oskrbovanja, kar pomeni popolno integracijo oskrbovalne verige (vključno z nacionalnim gospodarstvom), časovno in prostorsko optimizacijo zalog na različnih ravneh in povečanje hitrosti (in količine) pretoka materiala skozi oskrbovalni sistem. Vojaška logistika, organizirana na tržnih načelih, zagotavlja zmanjšanje zalog v skladiščih in tudi zmanjšanje logistične infrastrukture, osebja in sredstev za manipuliranje ter krajša čas distribucije materiala. Drugače povedano, omogoča zmanjšanje logističnih stroškov oziroma povečanje ekonomičnosti.

Pomemben del povečanja ekonomičnosti delovanja sistemov je tudi nabava. Vse to je v oboroženih silah pogosto povezano z različnimi aferami, predvsem glede porabe proračunskih sredstev.

## 1.2 TEZA

Vojaška logistika in nabava v oboroženih silah se morata nasloniti na civilne zmogljivosti.

## 1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Moderne oblike ogrožanja varnosti RS, katerih glavne značilnosti so asimetričnost delovanja, kompleksnost, transnacionalnost, raznovrstnost in nedoločljivost struktur, vse večja stopnja organiziranosti nevarnih družbenih skupin ter njihova spretnost v uporabi sodobnih komunikacij, vplivajo tudi na način odzivanja države nanje.

Med oblikami ogrožanja so najpogostejše mednarodni terorizem, ilegalne migracije, organizirani kriminal, trgovina s prepovedanimi snovmi in ljudmi, ekstremizem, različna etnična gibanja, verski fanatizem, okoljski problemi, nenadzorovana proizvodnja nevarnih bioloških, kemičnih in jedrskih snovi in njihova vse večja dostopnost ter zloraba interneta (Srednjeročni obrambni program (SOPr) 2005–2010 in 2007-2012, str. 4, 38-39). Najverjetneje ni sporno razmišljanje, da strokovna javnost, glede na obseg proučevanja, zaznava terorizem kot eno izmed največjih groženj trenutni stvarnosti.

Za RS je značilno, da uživa dokaj visoko stopnjo varnosti v relativno nestabilnem regionalnem in mednarodnem okolju, v katerem je, tako kot druge razvite industrijske države, v prihodnje lahko vse bolj izpostavljena tudi nesimetričnim nevojaškim varnostnim tveganjem in grožnjam. RS spada med manjše evropske države in si zaradi omejenosti resursov sama ne more zagotoviti učinkovitega, samozadostnega nacionalnovarnostnega sistema, zato ga krepi tudi z integracijo v sisteme kolektivne varnosti in kolektivne obrambe.

Slovenska vojska (SV) je z vstopom Slovenije v NATO<sup>1</sup> (North Atlantic Treaty Organisation) in Evropsko unijo (EU) pridobila novo vlogo in poslanstvo v obrambnem sistemu RS. Iz »statične vojske«, omejene na nacionalni teritorij, je postala »dinamična vojska«, ki ima nacionalno ozemlje za »izhodiščno območje« za operacije na interesnem območju Zavezništva in mednarodne skupnosti (Grizold 2005, str. 55).

Vojaške operacije Zavezništva in EU zunaj geografskega območja držav članic obeh organizacij (angl.: Out- of- Area Operations), ki po Grizoldu (2005, str. 55) pomenijo tiste dejavnosti organizacije, ki se dogajajo zunaj neposrednega ozemlja držav članic EU ali Zavezništva, zahtevajo ustrezno logistično podporo.

---

<sup>1</sup> Za NATO uporabljamo tudi izraz Zavezništvo.



## 1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Če želimo zagotoviti doslednost pri uporabi izrazov, doseči sistematičnost in ohraniti razumljivost dela, moramo najprej opredeliti osnovne pojme. To je hkrati kategorialno pojmovni aparat za celotno delo. Uporabili smo opredelitve osnovnih pojmov (npr. oborožene sile, vojaška logistika idr.) in definicij (npr. oskrba, nabava idr.), kot so jih opredelili različni avtorji in kot jih sami razumemo in uporabljamo v tem delu. Čeprav različni avtorji navajajo različne definicije, smo za učinkovitejše in lažje delo predpostavili splošno veljavno opredelitev posameznih pojmov, ki jih tudi navajamo.

Pri delu smo naleteli na določene omejitve oz. smo si jih postavili sami. Pri preučevanju tematike smo se nujno srečali s problemom tajnosti, saj delovanje oboroženih sil pogosto temelji na tajnosti delovanja.

Za Anžiča (1996) tajnost predstavlja tista znana dejstva, ki jih država oz. njeni organi skrivajo pred možnimi nasprotniki, da bi zavarovala tiste pomembne skupne družbene interese, ki so življenjskega pomena za njeno varnost in obrambo. Bistvena lastnost je zavestno in organizirano skrivanje, s čimer se doseže zavarovanje nasprotujočih si interesov. Odtujitev ali izdaja teh dejstev bi namreč lahko pomenila slabitev položaja in stabilnosti države v mednarodni skupnosti oziroma njene odpornosti zoper podtalno delovanje ali agresijo.

V zvezi s tem je treba omeniti problem normativnih aktov, ki so pogosto označeni s stopnjo tajnosti in tako javnosti nedosegljivi.

Pri izdelavi dela uporabljamo le javno dostopne vire, ki niso označeni s stopnjo tajnosti.

Izhodišča za analizo logistike sistemov nabave v oboroženih silah so bila le razvite, demokratične države članice EU in Zaveznitva ter kandidatke za članstvo v omenjenih organizacijah.

## 1.5 METODE DELA

V diplomski nalogi bomo opredelili pojme povezane z logistiko sistemov nabave v oboroženih silah. Opredelili bomo pojme, kot so sistem, oborožene sile, vojaška logistika, oskrba, nabava, logistična zagotovitev. Uporabili bomo domače in tuje vire. Predstavili bomo sistem vojaške logistike in v sklopu le-te oskrbo v oboroženih silah. Del te oskrbe je tudi nabava. V nalogi bo za vse zainteresirane jasno opredeljena nabava v oboroženih silah.

V diplomski nalogi bomo predstavili logistiko sistemov nabave v oboroženih silah. Opredeljeni bodo osnovni pojmi, ki jih »uporabnik« potrebuje, da razume kompleksnost oskrbe/nabave v oboroženih silah. Za vse ponudnike blaga (materialov, uslug in storitev) bo naloga vodnik, ki mu morajo slediti pri nudenju svojega blaga oboroženim silam, še posebej zato, ker so oborožene sile porabnik javnih finančnih sredstev in tako pod budnimi očmi nadzornih organov in javnosti.

Narava problema preučevanja zahteva teoretično podlago in empirično analizo, pri kateri bomo uporabili inverzno dedukcijo<sup>2</sup>. Inverzna dedukcija, kot pot izgradnje teorije, izhaja iz predpostavke, da deduktiven in induktiven model izgradnje teorije redkokdaj srečamo v čisti obliki in so konkretni primeri nastajanja teorije vedno nekje med obema skrajnostma (Toš, Hafner-Fink, 1997, str. 18).

Tudi v primeru, ko se nekdo zavestno odloči za čisti racionalizem, zavračanje izkustva in za popolno dedukcijo, lahko upravičeno dvomimo, da so izhodiščni principi zares postavljeni na podlagi čistega razumskega dojetja (intuicije). V večini primerov se izkaže, da so postulati, ki so na prvi pogled intuitivnega značaja, v resnici rezultat dolgotrajne sistematične izkušnje in proučevanja realnega sveta več generacij človeštva. Prav tako lahko podvomimo v zagovornike popolne indukcije, ki menijo, da lahko poteka raziskovanje in gradnja teorije, izključno na podlagi neposrednega izkustva in analize tako zbranih podatkov. Naivno je namreč pričakovati, da se raziskovalec loti raziskovanja nekega področja stvarnosti, o kateri skuša formulirati teorijo brez kakršnekoli poprejšnje vednosti, ki ne bi vsebovala tudi teoretskih konceptov (Toš, Hafner-Fink, 1997, str. 18). Najbližje realni situaciji nastajanja teorije je tako koncept »inverzne dedukcije«, v okviru katerega se gradi teorija skozi vzpostavljanje (teoretske) povezave med izkustvenimi posplošitvami in splošnimi teoretskimi trditvami (Toš, Hafner-Fink, 1997, str. 19).

Praktično poteka gradnja teorije s postopkom inverzne dedukcije takole (Toš, Hafner-Fink, 1997, str. 19):

- najprej z raziskovanjem (članek, internet) zberemo izkustvene podatke;
- na podlagi analize zbranih empiričnih podatkov odkrijemo pravilnosti in ponavljajoče vzorce in jih izrazimo v obliki splošnih izkustvenih trditev;
- tako postavljene izkustvene posplošitve potem skušamo umestiti v že obstoječ teoretski okvir – poiskali smo ustrezne teorije, v katere lahko ob upoštevanju logičnih pravil uvrstimo splošne empirične trditve tako, da oblikujemo nov deduktivni teoretski sistem.

Empirično raziskovanje praviloma predpostavlja vsaj nekatera teoretična izhodišča v obliki temeljnih konceptov, ki so potrebni pri pripravi raziskovalnega modela – v našem primeru smo se naslonili na predpise in oblike organiziranosti, ki veljajo v Republiki Sloveniji. Prav tako lahko rečemo, da obstoječe teorije, ki so podlaga za črpanje izhodiščnih predpostavk (postulatov) nove teorije, praviloma temeljijo na

---

*2 Deduktivna pot oblikovanja teorije temelji na zakonih logike. Teorija nastaja na podlagi logičnih pravil sklepanja iz splošnega na posamično. Predpostavka je, da imamo neko trdno izhodiščno točko oz. aksiom, ki ne potrebuje nobenega dokazovanja. Govorimo lahko o racionalizmu (Toš, Hafner-Fink, 1997, str. 14). Induktivna pot oblikovanja teorije je proces, kjer pridemo skozi proces posploševanja izkustvenih opažanj do trditev, ki se neposredno nanašajo na konkretni izsek iz stvarnosti. Indukcija (pot od posamičnega k splošnemu) se pri tem ne zaustavi, temveč se ob nadaljnjem posploševanju in redukciji nadaljuje v smeri vse bolj abstraktnih trditev. Lahko govorimo o empirizmu (Toš, Hafner-Fink, 1997, str. 16).*

predhodnem izkustvu, pa naj bo to sistematično raziskovanje ali le vsakdanje človekovo izkustvo, ki se lahko prenaša tudi iz generacije v generacijo (Toš, Hafner-Fink, 1997, str. 19).

Pri proučevanju problema smo uporabili naslednje metode:

- deskriptivno (opisno) za korektno uporabo, študijo in interpretacijo že napisane literature, uporabo in analizo pisnih in elektronskih virov,
- sekundarno analizo,
- metodo triangulacije,
- sistemsko analizo.

### **1.5.1 DESKRIPTIVNA METODA – UPORABA IN ANALIZA PISNIH IN ELEKTRONSKIH VIROV**

Metoda analize pisnih virov je bila uporabljena pri preučevanju že uveljavljenih teorij, spoznanj in ugotovitev. Vanjo smo vključili različna znanstveno-teoretična in strokovna dela, pa tudi druga dela s področja preučevanja tematike. Mediji so bili knjige, strokovni in poljudnoznanstveni članki, različni statistični podatki, internetne strani znanstvenih in strokovnih institucij Slovenije in tujine.

### **1.5.2 SEKUNDARNA ANALIZA**

Sekundarno analizo in že zbrane empirične podatke smo uporabili za podkrepitev sklepnih misli. Sami nismo imeli ne finančnih ne organizacijskih možnosti zbiranja teh podatkov, po drugi strani pa ni razloga, da že zbranim podatkom, glede na njihov vir, ne bi zaupali.

### **1.5.3 METODA TRIANGULACIJE**

Podatke bomo preverili in povzeli iz različnih virov.

### **1.5.4 SISTEMSKA ANALIZA**

Mulej (Mulej in soavtorji, 1996, str. 1) pravi, da »teorijo sistemov razlikujemo po vsaj dveh merilih. Tako razlikujemo trdosistemsko/mehkosistemsko ter fenomenološko/metodološko merilo razlikovanja teorij sistemov«. Sistem bomo analizirali s fenomenološkega vidika, kjer se bomo omejili na opis pojava z našega vidika in ga enačili s sistemom.

Metodološki vidik in sistemsko razmišljanje bomo uporabili kot pripomoček za čim bolj celovito spoznavanje, razreševanje in obvladovanje nabave v oboroženih silah.

## 2 TEORETIČNE OSNOVE

### 2.1 OBOROŽENE SILE

Oborožene sile (oborožena sila, armada, vojska) razumemo kot specializirano oboroženo organizacijo države, pripravljeno in organizirano za vodenje oboroženega boja. Kot pomemben del organizacije države (obrambno-varnostnega sistema) so tudi glavni instrument za ohranitev neodvisnosti, ozemeljske celovitosti, obstoječega družbenopolitičnega in ekonomskega sistema oziroma so za uresničevanje politike vladajočega razreda. Njihova sestava, velikost in opremljenost so odvisni od družbenopolitične ureditve države, stopnje razvoja materialno-proizvodnih sil, geografsko-strateškega položaja države, njenih demografskih zmogljivosti, vojne in vojaške doktrine (Vojna enciklopedija, 1973, str. 448). Pojem oborožene sile je v mednarodnem vojnem pravu širši kakor v vojaški terminologiji. Po Haaškem pravilniku o zakonih in običajih vojne na kopnem iz leta 1907 in Ženevskih konvencijah o zaščiti žrtev vojne iz leta 1949 oborožene sile zajemajo kopenske, pomorske in zračne sile ter druge oborožene formacije (policijske enote, enote teritorialne obrambe, nacionalne straže, nacionalne garde in razne prostovoljske oborožene formacije), ki po notranjih predpisih posamezne države nosijo zunanje oznake, ne glede na njihovo velikost in specialnost. Del oboroženih sil so tudi enote organiziranih gibanj odpora, ki pripadajo strani v spopadu, ne glede na to, ali delujejo v svoji ali tuji državi, na okupiranem ali neokupiranem ozemlju, pod pogojem, da so njihovi pripadniki vojaško organizirani, da imajo poseben razpoznavni znak, da odkrito nosijo orožje in se držijo pravil vojnega prava, ter prebivalstvo neokupiranega ozemlja, ki je samoiniciativno vzelo orožje, da bi se uprlo nasprotnikovi invaziji, ali se zaradi hitrega prodora nasprotnika ni moglo organizirati kot redna oborožena sila, pod pogojem, da odkrito nosi orožje in spoštuje zakone in običaje vojskovanja (Vojna enciklopedija, 1973, str. 449).

V večini držav so oborožene sile sestavljene iz operativnih (mirnodobna vojska, redna vojska) in teritorialnih sil (Vojna enciklopedija, 1973, str. 448). V novejših opredelitvah se uporabljajo tudi druge delitve: sile za hitro posredovanje, glavne obrambne sile za operativne sile in pomožne sile za teritorialne sile kot dele oboroženih sil.

Kot specifična organizacija imajo oborožene sile posebno organiziranost, popolnitev, vojno doktrino, centralizirano poveljevanje, poseben način usposabljanja in urjenja ter strogo hierarhijo (Vojna enciklopedija, 1973, str. 448).

Odvisno od specifičnosti strateške uporabe in okolja, v katerem delujejo oborožene sile (kopno, morje ali zrak), so te v večini držav razdeljene na tri zvrsti: kopensko vojsko, vojaško mornarico in vojaško letalstvo. V nekaterih oboroženih silah poznajo še posebej raketne ali pomorskodesantne sile. Kopenska vojska, nekoliko pa tudi druge zvrsti, se delijo na rodove in službe, te pa na vrste ter veje in specialnosti (Vojna enciklopedija, 1973, str. 448).

Zaradi doseganja zelene bojne pripravljenosti, učinkovite uporabe v bojnem delovanju, lažjega poveljevanja in urjenja so oborožene sile razdeljene na določene organizacijske strukture – enote, poveljstva in ustanove. Njihova osebna sestava (vojaki, podčastniki in častniki) in tudi osebna ter skupna materialna sredstva so določena z mirnodobno in vojno osebno in materialno formacijo (Vojna enciklopedija, 1973, str. 448).

V sleherni državi sta vloga in položaj oboroženih sil zelo pomembna dejavnika delovanja države, saj so oborožene sile kot državna institucija vedno tudi politična konstrukcija. Oborožene sile posedujejo veliko družbeno moč in predstavljajo simbol državne suverenosti in neodvisnosti. Oborožene sile so po Finerjevem mnenju (1988, str. 3) vedno politično aktivne, njihov položaj v političnem sistemu pa jim omogoča povečevanje njihovega vpliva na politiko, odvisno od splošnih političnih okoliščin.

## 2.2 LOGISTIKA

Logistiko danes opredeljujemo kot znanost in aktivnost in ima bistveno širši pomen, kot sta oskrba ali distribucija. Ozirajoč se na razvoj vojaških sistemov in gospodarstva, ugotavljamo, da je največji pomen logistike v njenem prispevku k učinkovitejšemu izvajanju procesov in zniževanju stroškov poslovanja. V gospodarstvu se logistika ukvarja s prostorsko in časovno transformacijo materiala, energije in informacij (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 8). V vojaških sistemih je njen pomen veliko širši, saj poleg oskrbe z materialom vsebuje še druge logistične funkcije, ki se sicer v različnih vojskah lahko nekoliko razlikujejo. Običajno vključuje tudi: vzdrževanje materialnih sredstev, transporte in premike ljudi ter materiala, zdravstveno oskrbo ljudi in živali, zagotavljanje in vzdrževanje infrastrukture ter zagotavljanje in upravljanje finančnih virov (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 8).

Po Mageeju (Magee v Požar, 1976, str. 67) je termin logistika francoskega izvora. Povezuje jo s francosko besedo "loger", kar pomeni nastaniti se. Modernejši pristop izhaja iz grškega jezika. Koren besede "logos" ima več pomenov in šele pripone in predpone pojasnijo različne pomene v številnih grških besedah. Eden izmed pomenov se nanaša na besede moč mišljenja, pamet, izračunavati in pretehtati. Iz te skupine izhajata samostalnik "logismos", ki ga v množinski obliki prevajamo kot računstvo ali spretnost računanja, ter pridevnik "logistikos", ki posledično označuje osebo s spretnostjo hitrega računanja oziroma mislečo, razumno in preračunljivo osebo (Prebilič, 2004, str. 31). Ta modernejši pristop opredeljuje logistiko kot vedo, ki proučuje zakonitosti načrtovanja, organiziranja, usmerjanja in kontroliranja vseh tokov materiala, ljudi, energije in informacij (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 8).

Termin logistika se je najprej uveljavil v vojaškem izrazoslovju. Začetek uporabe zaznamo šele v 17. stoletju, čeprav je bilo oskrbovanje bojevnikov v vojaških spopadih prisotno skozi vso vojaško zgodovino človeka. Izvira iz francoskega jezika kot termin "marechal de logis". Začel se je uporabljati v času Ludvika XIV. in je

označeval "generala intendanta", odgovornega za upravo taborov, nastanitev vojakov in premike enot (Podbregar, Bosotina, 2007 str. 8; Ogorelc, 1996, str. 1; Prebilič, 2004, str. 32).

Znanstveni pristop k logistiki prvič zasledimo v delih Jominija in Clausewitz, ki sta temeljito analizirala Napoleonske vojne. Henry de Jomini je v svojem delu "Summary of the Art of War" (1838) prvič v zgodovini pomembneje omenil logistiko. Čeprav jo je opredelil kot "praktično veščino premikanja armad" (Jomini, 1992, str. 252), logistiki daje širši in globlji pomen. Vključevala je vse aktivnosti, potrebne za pripravo spopada. Tisto, kar je v njegovem delu pomembno, je to, da je kot prvi logistiko označil kot eno izmed petih enakopravnih orodij vojaške veščine. Poleg logistike je uvrstil sem še strategijo, »veliko« taktiko (operatiko), inženirstvo (zgolj utrjevanje) in taktiko. Še večjo težo temu spoznanju daje dejstvo, da je delo plod njegovih lastnih vojaških izkušenj. Za razliko od Jominija je imel Carl von Clausewitz logistiko za pomembno komponento vojaškega spopada, ki pa vendarle neposredno ne odloča o izidu vojaškega spopada (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 9 po Clausewitz, 2004, str. 174–180).

Pojem logistike se v teoriji in praksi ne uporablja vedno enotno. Po Prebiliču se termin logistika pojavlja v dveh glavnih sferah: ekonomski in vojaški. Pri vojaški oskrbi definira kot podpomenko vojaške logistike (logistika sodobnega vojskovanja je bistveno več kot le oskrba).

Razlikuje med logistiko, ki se pojavlja na strateškem nivoju kot posrednik med nacionalnim gospodarstvom in vojaškimi enotami, in logistično podporo, ki se pojavlja na taktičnem nivoju in skrbi za neposredno podporo vojaških enot na bojišču.

Podobno ameriški admiral Henry E. Eccles, ki se ga drži sloves utemeljitelja sodobne vojaške logistike, v svojem delu "Logistics in the National Defence" gleda na vojaško logistiko iz dveh zornih kotov. Prvič navaja, da ima vojaška logistika korenine v nacionalnem gospodarstvu in je zato pod močnim vplivom civilnih oblasti. Kot drugo pa mu vojaška logistika zagotavlja vojaški material za podporo vojaškim enotam, ki so njeni končni "uporabniki". Tako predstavlja vojaška logistika most med nacionalnim gospodarstvom in oboroženimi silami (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 9 po Eccles 1959, str. 17–18).

Drugi znani teoretik in ustanovitelj (ameriške) vojaške logistike polkovnik George C. Thorpe je vojaško logistiko razdelil na »čisto« (pure) in »uporabno« (applied), torej na teoretično in praktično logistiko. Njegov koncept je bil podoben tistemu, ki ga je uveljavil Jomini: strategija in taktika sta določali vodenje spopadov, logistika pa je zagotavljala sredstva za njihovo vodenje (Thorpe, 1917, str. 5). Pri tem je pri logistiki navedel širok spekter aktivnosti, ki so bile nujno potrebne za podporo spopadom. Nekatere izmed teh aktivnosti so, tako kot pri Ecclesu, sodile v nacionalno gospodarstvo, kar ponovno potrjuje njegovo povezanost z logistiko. Še več: nacionalno gospodarstvo je omejevalni dejavnik razvoja in vzdrževanja nacionalnih oboroženih sil (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 10; Eccles, 1959, str. 8).

Danes je definiranje vojaške logistike in njeno praktično izvajanje v Slovenski vojski prilagojeno standardom zveze Nato. V Natu dogovorjena definicija logistike je zapisana v pojmovniku NATO Glossary of Terms and Definitions (AAP-6):

»Logistika je veda o načrtovanju in izvrševanju premikov ter vzdrževanju sil. V svojem najširšem pomenu podpira logistika naslednje vidike vojaških operacij, ki se ukvarjajo z/s:

- a. oblikovanjem in razvojem, nabavo, hrambo, transportom, razdelitvijo, vzdrževanjem, evakuacijo in odstranjevanjem opreme in materialnih sredstev,
- b. transportom osebja,
- c. nabavo ali izgradnjo, vzdrževanjem, delovanjem in razporeditvijo infrastrukture,
- d. nabavo in opremljanjem služb in
- e. zdravstveno zagotovitvijo.«

Zapisana je tudi v vseh pomembnejših Natovih priročnikih (NATO Handbook, 2006, str. 319; NATO Logistics Handbook, 1997, str. 1). Ta definicija pokriva velik obseg odgovornosti, ki sodijo v različne organizacije Nata in se med seboj dokaj razlikujejo. Zato je razumljiv poskus, da bi nekatera področja, zajeta v splošni definiciji, podrobneje definirali. To je privedlo do nastanka še nekaterih drugih definicij oziroma delitev, ki so v Natu splošno razširjene in sprejete.

Logistična podpora v zvezi Nato še vedno temelji na nacionalni logistiki držav, ki sodelujejo v Natovih operacijah. Novi Natov logistični koncept spodbuja večnacionalno logistiko (Multinational Logistics). Ta lahko prinese določene prednosti, kot so preglednost in racionalna uporaba logističnih virov, boljša koordinacija in sodelovanje ter odpravljanje logističnih pomanjkljivosti, ki jih imajo posamezne države. Tako naj bi dobili ekonomično in učinkovito logistično podporo, ki jo poveljnik Natovih sil v vojaški operaciji nujno potrebuje za uresničitev poslanstva (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 11).

Možne oblike večnacionalne logistike so (Nato AJP-4(A), 2003, str. 1–15 do 1–7): specializirana država (Role Specialization Nation), vodilna država (Lead Nation), večnacionalna integrirana logistična enota (Multinational Integrated Logistic Support Unit) in večnacionalna integrirana zdravstvena enota (Multinational Integrated Medical Support Unit).

Do sedaj sta uporabljena dva termina, ki sta povezana z logističnimi dejavnostmi vojaških sistemov, in sicer vojaška logistika in logistična podpora, ki ju ne smemo enačiti.

Logistična doktrina "marincev" OS ZDA (Marine Corps Doctrinal Publications (MCDP) 4: Logistics, 1997, str. 5) razlikuje logistiko ("Logistics") in podporo bojnemu delovanju ("Combat Service Support – CSS"). Logistiko definira kot širši pojem, ki "... zajema vse aktivnosti, potrebne za premik in vzdrževanje sil". Podporo bojnemu delovanju (CSS) pa definira kot ožji, sestavni del logistike oziroma kot "... dejavnost, ki dejansko zagotavlja vojaški material in storitve taktičnim vojaškim enotam". Razlikujemo tri logistične ravni: strateško, operativno in taktično (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 13 po NATO Land Forces Logistics Doctrine, AJP-4, 2003 str.

2–1 do 2–2). Strateška logistika se ukvarja z mobilizacijo, nacionalno nabavo, načrtovanjem sil, strateško mobilnostjo in strateško koncentracijo logističnih sil in sredstev na območju operacij.

Taktična logistika podpira enote na ravni divizije in nižje. Poudarek je na zagotavljanju streliva, goriva, hrane in vode, vzdrževanju oborožitvenih sistemov in vozil, medicinski oskrbi ter zagotavljanju storitev na bojišču. Operativna logistika ima povezovalno nalogo med strateško in taktično logistiko.

Slovenska Vojaška doktrina definira logistično podporo, in sicer kot "... dejavnost, ki se izvaja z namenom zagotovitve sposobnosti za delovanje in ohranjanja vzdržljivosti sil za vse načine in vrste delovanj. Obsega aktivnosti, ki se nanašajo na pridobivanje, skladiščenje, razdelitev, vzdrževanje in evakuacijo materialnih sredstev, premik moštva in sredstev, pridobivanje, vzdrževanje in upravljanje vojaške infrastrukture, zagotavljanje storitev in zdravstveno oskrbo. Izvaja se v okviru šestih, medsebojno povezljivih in soodvisnih funkcionalnih področij: oskrbovanje, premiki in transport, vzdrževanje (materialnih sredstev), zdravstvena oskrba, vojaška infrastruktura in finančna zagotovitev" (Vojaška doktrina, 2006, str. 62). V njej zasledimo tudi, da materialni viri Slovenske vojske (oborožitev, oprema, vojaška infrastruktura in druga materialna sredstva)"... temeljijo na materialnih in finančnih zmožnostih države, zagotavlja pa jih sistem logistične podpore Slovenske vojske..." (Vojaška doktrina, 2006, str. 31).

Zaradi nekonkurenčnosti na področju obrambnih sistemov je vojaška logistika počasi, vendar očitno zaostajala (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 13 po Prebilič, 2004, str. 72), boj za preživetje, ki ga nenehno bije vsaka gospodarska panoga, pa je prisiljeval v razvoj tudi njihove logistične sisteme. To je omogočilo podjetniški logistiki, da se je razvila in postala ne le pomemben dejavnik zmanjševanja stroškov poslovanja, temveč tudi doseganja konkurenčne prednosti podjetij. Danes poteka prenos znanj po nasprotni poti: iz podjetniške v vojaško logistiko.

## 2.3 POSLOVNA LOGISTIKA

Logistika je danes prisotna na vseh področjih sodobne družbe. Čeprav je v primerjavi s financami, trgovanjem in proizvodnjo relativno novo področje znotraj integriranega gospodarjenja, so bila parcialna logistična znanja uporabljana že pred mnogimi leti, predvsem pri prevoznih storitvah (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 16 po Suhel, 2006, str. 25–26).

Idejo vojaške logistike so v poslovno ekonomijo prenesli poslovni analitiki. Eden izmed prvih, ki se je ukvarjal z raziskovanjem logistike, je bil znan matematik Morgenstern. Ta je leta 1951 ugotovil podobnost logističnih problemov v vojaški logistiki in v poslovnih podjetjih (Ogorelc, 1996, str. 2). Število teoretičnih del s področja logistike (s poudarkom na fizični distribuciji) se je povečalo v sedemdesetih letih, zaživela pa je tudi v praksi, predvsem v ZDA (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 16).



Podjetniška logistika je v pretekli polovici stoletja doživela številne spremembe, od zgolj fizične distribucije, prek razvoja na področju nabave in gospodarjenja z materiali, do sodobnega celovitega logističnega pristopa in današnjega pojmovanja podjetniške logistike (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 16 po Logožar, 2002, str. 2). Pomen poslovne logistike nenehno narašča. Poleg fizične distribucije sta vse pomembnejša tudi nabava in gospodarjenje z materiali. Logistika je postala instrument racionalizacije, ki mora zagotoviti pravi material ob pravem času, v pravilni količini in pravilne kvalitete, na pravem mestu in z minimalnimi stroški (načelo "5P") (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 17 po Logožar, 2002, str. 2; Logožar, 2004, str. 27–28). Danes se od logistike pričakuje veliko več. Ogorelc ugotavlja, da je "učinkovit sistem podjetniške logistike lahko pomembno orožje v boju s konkurenco, ki daje možnost za povečanje dobička" (Ogorelc, 2004, str. 255). Trg kupca je še povečal pomen logistike, ki vse bolj postaja instrument strateške prednosti v konkurenčnem okolju. Trend specializacije logističnih storitev gre bolj v smer zadovoljitve strank kot pa znižanje stroškov. To si lahko razlagamo tako, da je v sodobnem gospodarstvu za potrošnike oziroma uporabnike vse pomembnejša možnost redne, hitre in zanesljive dobave proizvodov (včasih bolj kot cena) (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 17; Požar, 1976, str. 73–74). Spremenjena tržna razmerja so pripeljala tudi do tega, da so se spremenile naloge v logističnih podsistemih. Po Logožarju je to postopoma privedlo do celovitega logističnega pristopa in današnjega pojmovanja podjetniške logistike. Sčasoma so se razvili trije vidiki razumevanja logistike (Logožar, 2004, str. 8), in sicer logistika kot funkcija, logistika kot institucija in novi vidik opazovanja logistike kot miselnosti, ki ima osrednji pomen. Ta vidik temelji na teoriji sistemov in skuša s sistemskim opazovanjem razmerij v poslovnem sistemu izboljšati poslovne odločitve. Sodoben način obravnavanja logistike pomeni, da je treba posamezne elemente logistike obravnavati povezano in v medsebojni odvisnosti. Še več: logistiko je treba organizirati v soglasju z drugimi poslovnimi funkcijami v podjetju (Požar, 1976, str. 71). Tako je logistika dobila tudi združevalno funkcijo v podjetju (povezuje različne poslovne funkcije: nabavo, proizvodnjo, prodajo in trženje) in poleg instrumenta racionalizacije postala eden temeljnih mehanizmov za zagotavljanje strateške prednosti v konkurenčnem okolju. Danes ima zelo močan vpliv na logistične sisteme globalizacija svetovnega gospodarstva. Prihaja do selitve proizvodnje iz razvitejših držav v stroškovno ugodnejša območja oziroma v države z blažjo okoljsko zakonodajo (Cooper, 1994, str. 303 v Šimnovec, 2005, str. 33). Posledica tega je večja kompleksnost poslovanja, ki povečuje tudi kompleksnost logističnih nalog. Podjetja se vse bolj usmerjajo k osnovni dejavnosti (ki jo najbolj obvladajo in je strateškega pomena), proizvodnjo polizdelkov in storitev pa prepuščajo specialistom (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 18). Zunanja oskrba (outsourcing) je primerna tudi za logistiko, največ se uporablja v zunanjem transportu, vse pogosteje pa se celotna paleta logističnih storitev prepušča specializiranim izvajalcem logističnih storitev, to so t. i. "tretje in četrte osebe" (angl.

Third and Fourth Party Logistics Providers – 3PLP, oz. 4 PLP) (Ogorelc, 2004, str. 269). Tako sodelovanje zahteva veliko zaupanja do partnerjev ter intenziven pretok informacij in nenehno komunikacijo, kar omogočata dobra informacijska podpora in elektronsko povezovanje podjetij z zunanjim svetom.

Razvoj logistične panoge je presegel stopnjo, na kateri klasični koncept podjetniške logistike namenja glavno pozornost upravljanju integriranega logističnega sistema, v smislu racionalizacije poslovanja znotraj podjetja. Nahajamo se na stopnji, na kateri je treba racionalizirati logistiko v celotni verigi, ki združuje logistične operacije dobaviteljev, podjetij, posrednikov in kupcev. Ogorelc govori o oblikovanju oskrbne verige oziroma o menedžmentu oskrbne verige (angl. Supply Chain Management – SCM) (Ogorelc, 2004, str. 287). Logožar razlikuje oblikovanje dobavnih in logističnih verig. Izraz dobavna veriga se uporablja takrat, ko proces zadeva vse funkcije podjetja (proizvodnjo, marketing, finance itd.), izraz logistična veriga pa takrat, ko je poudarek na logistični dejavnosti (Logožar, 2004, str. 152). Ne glede na to, kako jo poimenujemo, celotna oskrbna (logistična) veriga postaja ena izmed temeljnih strategij v sodobnem logističnem poslovanju.

Podjetniška (poslovna) logistika je postala v praksi razvitih podjetij pomembna poslovna funkcija in zato sestavni del strategije podjetja iz treh temeljnih razlogov, in sicer kot:

- instrument racionalizacije poslovanja podjetij,
- povezovalna funkcija – ne le znotraj podjetja, temveč tudi z njegovim okoljem in
- instrument strateške prednosti v konkurenčnem okolju (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 19).

Zmanjšanje logističnih stroškov direktno vpliva na povečanje dobička podjetij. Zato so strokovnjaki pod stalnim pritiskom iskanja rešitev, ki minimizirajo logistične stroške. Racionalizacija poslovanja znotraj podjetja ostaja še naprej pomembna naloga logistike. Sodobna podjetniška logistika namenja vse več pozornosti racionalizaciji poslovanja celotne oskrbne verige. Logistika ni le strošek poslovanja, temveč tudi dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti, ki lahko prispeva k dobičku (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 19).

Sistemska teorija zahteva, da je posamezne elemente logističnega sistema treba obravnavati povezano. Pri tem gre v glavnem za enotno upravljanje vseh logističnih nalog oziroma aktivnosti čez celotno podjetje. Z vidika poslovnega sistema (podjetja) je logistični sistem eden izmed njegovih podsistemov, zato moramo logistično funkcijo obravnavati v povezavi z ostalimi funkcijami podjetja: nabavo, proizvodnjo, prodajo, trženjem, financami in računovodstvom (Podbregar, Bosotina, 2007: 20). Naslednje dejstvo, ki ga moramo upoštevati, je razpršenost logističnih nalog med poslovnimi funkcijami in potreba po njihovem koordiniranju. Zato sklepamo, da bo za učinkovito delovanje poslovnega sistema ena izmed njegovih funkcij morala prevzeti povezovalno vlogo. Logistična in finančna funkcija se razlikujeta od ostalih po tem, da nista usmerjeni na posamezne segmente podjetniškega procesa, temveč na podjetje kot celoto. Njun skupni cilj je izboljšanje

pretoka materiala, energetskih in finančnih tokov znotraj podjetja ter med podjetjem in njegovim okoljem (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 20 po Ogorelc, 2004, str. 277). Zato sta obe primerni za povezovalno funkcijo. Glede na vse večji pomen logistike v sodobnem gospodarstvu postopno, toda nezadržno, prevzema glavno povezovalno vlogo, ne samo znotraj podjetja, temveč v celotni oskrbni verigi. Logistično funkcijo najdemo v vsakem podjetju (ne glede na to, ali je njena organiziranost formalna ali neformalna). Njen cilj je vedno enak: pravo blago dostaviti v pravi količini, na pravo mesto, v dogovorjenem času, za pravega odjemalca, ob primernih stroških. V nelogističnih podjetjih jo obravnavamo kot poslovno funkcijo, ki upravlja fizične tokove materiala, informacij in energije. V logističnih podjetjih pa predstavlja njihovo osnovno dejavnost. Povezovalno vlogo logistike lahko uresničimo le, če priznavamo logistični funkciji v podjetjih enak pomen, kot ga imajo temeljne funkcije: nabava, proizvodnja, prodaja, marketing itd. (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 21; Logožar, 2005).

Podjetje lahko ustvari konkurenčno prednost na dva načina, in sicer da izvaja aktivnosti z nižjimi stroški kot konkurenti ali pa bolje od njih (Ogorelc, 2004, str. 288). V obeh primerih ima logistika pomembno vlogo. Časovno in prostorsko vrednost zagotavlja logistika (v pravem času, na pravem mestu). Proizvodu (izdelku ali storitvi) se dodaja vrednost na njegovi poti skozi logistično mrežo (Ogorelc, 2004, str. 272).

Trend logističnih storitev je vse bolj usmerjen v zadovoljitev strank, manj pa v znižanje stroškov, čeprav so tudi pri racionalizaciji logističnih stroškov še vedno določene rezerve. V sodobnem gospodarstvu sta za potrošnike oziroma uporabnike vse pomembnejši pestrost in kvaliteta storitev (včasih bolj kot cena), ki ju nudi prodajalec v obliki pomoči pri uporabljanju in vzdrževanju proizvodov ter takojšnja oskrba z nadomestnimi deli. Poleg tega igra vse večjo vlogo takojšnja razpoložljivost proizvodov. Možnost zagotavljanja redne, hitre in zanesljive dobave proizvodov omogoča kupcem, da zmanjšujejo svoj lastni skladiščni prostor in zato tudi ceno svojih izdelkov. Vse to zahteva kakovostnejšo logistiko, ki mora biti hitrejša (bolj odzivna), točnejša, pogostna, redna in varna (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 22 po Požar, 1976, str. 73–74).

## 2.4 NABAVNA LOGISTIKA

Nabavna logistika skrbi za oskrbo podjetja s potrebnim blagom (surovine, materiali, polizdelki in izdelki), ki jih poslovni sistem potrebuje za izvedbo svojega proizvodnega programa (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 26). Blago mora biti v podjetje dostavljeno v ustrezni količini in kakovosti ob pravem času, na pravem mestu in ob ekonomsko upravičenih stroških. Nabavna dejavnost je bila dolgo v senci fizične distribucije. Šele ob naraščajoči konkurenci so podjetja spoznala, da so v nabavi velike rezerve za znižanje stroškov, ker pomeni poraba materiala velik odstotek proizvodne vrednosti. Nabavna logistika vključuje predvsem zunanji

transport (od virov do podjetja), fizični prevzem blaga in morebitno skladiščenje ter njegovo pripravo in transport do proizvodnih mest. Skozi ves ta proces je treba izvajati manipuliranje (rokovanje) z blagom.

## 2.5 ZUNANJA OSKRBA (OUTSOURCING) V LOGISTIKI

Termin "outsourcing" izvira iz ZDA in je skovanka iz besedne zveze "outside resource using", kar pomeni uporaba zunanjih virov (Malačič, 2005, str. 3). Slovenski avtorji termin "outsourcing" različno prevajajo: zunanje izvajanje dejavnosti, izločanje dejavnosti, najem storitev, najpogosteje uporabljen termin pa je zunanja oskrba, ki ga bomo v nadaljevanju uporabljali. Koncept zunanje oskrbe so strokovnjaki zasnovali na temelju poslovanja "naredi ali kupi" ("make or buy") (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 50 po Ogorelc, 2004, str. 307), ki ima v industrijskih podjetjih že dolgo tradicijo. Glavni razlog za uvajanje koncepta zunanje oskrbe v podjetju je želja po zmanjševanju stroškov poslovanja ter izboljšanje kakovosti izdelkov oziroma storitev. Zaradi kompleksnosti sodobnega poslovanja in vse ostrejšše konkurence se podjetja osredotočajo na osnovno dejavnost (core business) oziroma izvajajo poslovne aktivnosti, v katerih imajo konkurenčno prednost. Ključne konkurenčne prednosti nekega podjetja so tiste, po katerih ga trg razlikuje od drugih podjetij (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 50). Dobra podjetja se usmerjajo samo na nekaj ključnih prednosti. Zunanja oskrba pomeni "... pogodbeni prenos nekaterih ponavljajočih se notranjih aktivnosti na zunanje izvajalce" (Greaver, 1999, str. 3 v Vežnaver, 2005, str. 20), ki so kot specialisti sposobnejši (kompetentnejši), da naloge opravljajo kakovostneje in/ali z manjšimi stroški poslovanja. Ključno vprašanje pri zunanji oskrbi je, kako pravilno uskladiti notranje in zunanje vire, da bi dosegli optimalen rezultat oziroma katere dejavnosti prenesti na zunanje izvajalce. Eden izmed odločilnih dejavnikov v postopku odločanja o uporabi koncepta zunanje oskrbe je analiza transakcijskih stroškov (tudi oportunitetnih), ki jih ima podjetje z opravljanjem posamezne dejavnosti. Ti se primerjajo s stroški, ki bi nastali, če bi to isto dejavnost za podjetje opravljal zunanji izvajalec pod pogojem, da ne pride do padca kakovosti (Podbregar, Bosotina, 2007, str 50).

Vprašanje stroškov ni edino, ki odloča o prenosu poslovnih aktivnosti na zunanje izvajalce. Iz podjetja prav gotovo ne bodo prenesli tistih dejavnosti, s pomočjo katerih bi konkurenca ogrozila njihov položaj (Ogorelc, 2004, str. 310). Zato je treba poiskati optimalno razmerje med prednostmi zunanje oskrbe in povečano ranljivostjo podjetja. Najuspešnejša podjetja, ki sodelujejo z zunanjimi izvajalci, se zavedajo, da konkurenčna oskrbna veriga temelji na uspešnem partnerstvu vseh udeležencev oskrbne verige. Uspešnega partnerstva ni brez skupnih ciljev, medsebojnega zaupanja in tesnega sodelovanja. Zato pogosto z njimi delijo tudi ključne konkurenčne prednosti. Koncept zunanje oskrbe je v razvitih državah vse pomembnejši. Primeren je za vse poslovne funkcije v podjetju, za nabavo, proizvodnjo, prodajo, finance in logistiko. Ogorelc meni, da je najpomembnejše

področje uporabe koncepta zunanje oskrbe proizvodnja (Ogorelc, 2004, str. 310). Podbregar in Bosotina (2007, str. 51) navajata temeljna vprašanja, na katera moramo odgovoriti pri temeljiti analizi prednosti in pomanjkljivosti uvajanja zunanje oskrbe v podjetju:

- "Ali obstajajo logistična znanja in veščine, ki jih lahko označimo kot ključne sposobnosti?"
- Kakšne so možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti pri prenosu logističnih aktivnosti izven podjetja?
- Kako izbrati zunanjega izvajalca logističnih storitev?
- Ali obstaja za podjetje pri prenosu logističnih aktivnosti na zunanjega izvajalca tveganje?
- Kako zmanjšati ranljivost podjetja (dogovor z izvajalci)?"

Izvajanje logističnih storitev s pomočjo zunanjih izvajalcev lahko prinese različne rezultate, tako pozitivne kot negativne. V večini primerov prinese poslovno uspešnost, lahko pa se zgodi, da zunanja oskrba ne uresniči pričakovanj, predvsem če je odločitev sprejeta brez temeljite analize.

Najpogostejše logistične aktivnosti v zunanji oskrbi so: vodenje in nadzor obračuna prevoza, zunanji transport in skladiščenje. Predvideva se, da bodo najpogostejše aktivnosti v prihodnje: uporaba logističnega informacijskega sistema in voznega parka, servisiranje in menedžment zaloga (Ogorelc, 2004, str. 315). Na področju mednarodne logistike se podjetja še pogosteje odločajo za zunanjo logistično oskrbo. Vzroka nista samo kakovost storitev in logistični stroški, temveč predvsem znanje in izkušnje, ki so potrebne za organizacijo in izvajanje logističnih dejavnosti na mednarodnem trgu. Logistična ponudba v globalizaciji poslovanja dobiva nekatere nove značilnosti. Opazen je premik od tradicionalnih storitev s težiščem na transportu k celoviti ponudbi logističnih storitev. Tovrstne storitve pogosto imenujemo "logistika tretjih oseb" ("Third Party Logistics" – 3PL oziroma "Third Party Logistics Provider" – 3PLP) (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 51).

### 3 VOJAŠKA LOGISTIKA

Ameriški admiral in eden izmed utemeljiteljev sodobne vojaške logistike Henry E. Eccles je opisal logistiko kot "most med nacionalnim gospodarstvom in oboroženimi silami" (Eccles, 1959, str. 17–18 v Podbregar, Bosotina, 2007, str. 58). Sodobnega bojevanja ni mogoče več izvajati brez celovite nacionalne mobilizacije, kar pomeni sočasno uskladitev naporov civilne družbe in vojaškega sistema. Če gospodarstvo ne omogoča zadostne proizvodnje orožja in vojaškega materiala, oborožene sile kljub organiziranemu in učinkovitemu vojaškemu logističnemu sistemu ne dobijo zadostnih količin podpore za vodenje spopadov. Enak učinek je v primeru, ko je proizvodnja zagotovljena, ni pa učinkovitega logističnega sistema, ki bi zadostne količine vojaškega materiala posredoval do vojaških enot na bojišču. Vojaške zmogljivosti (war potential) neke države ne predstavljajo samo njene oborožene sile, temveč tudi njena sposobnost mobiliziranja vseh nacionalnih virov, potrebnih za neprekinjeno podporo vojaških enot v vojni (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 58).

Logistika je eden od pomembnejših dejavnikov pri napotitvi vojaških sil na območje delovanja in pri zagotavljanju njihove vzdržljivosti v času izvajanja poslanstva. Brez učinkovite logistike si ni mogoče zamisliti uspešno izvedene vojaške operacije, ne glede na stopnjo njene intenzivnosti. To pomeni zagotovitev ustrezne podpore v pravem času in na pravem mestu (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 59).

Največji izziv je pravočasnost logistične podpore (timely delivery), kar pomeni ne prepozno in ne prezgodaj. V gospodarstvu je to "oskrba ob pravem času" (Just In Time – JIT) in predstavlja bistvo menedžmenta oskrbne verige. Vendar lahko takšno oskrbo uporabljamo v relativno stabilnem sistemu, kjer ni sprememb oziroma so majhne. V vojaških operacijah, kjer se okoliščine nenehno spreminjajo, bi bila uporaba "čiste" filozofije JIT dokaj tvegana. Idealne pravočasnosti ni možno doseči, lahko pa se ji poskušamo čim bolj približati. Uporaba filozofije JIT nam pri tem lahko pomaga. Variabilnost sistema moramo zmanjšati na minimum (povečati njegovo zanesljivost in predvidljivost). To nam omogočajo informacije v približno realnem času, ki jih zagotavljamo s pomočjo sodobne informacijske tehnologije (Tuttle, 2005, str. 10 v Podbregar, Bosotina, 2007, str. 59). Pravočasna in natančna informacija omogoča logističnemu osebju vpogled v operativno sliko na bojišču ter preglednost zalog in morebitnih vrzeli v logističnem distribucijskem sistemu. To zmanjšuje čas odzivnosti na logistične zahteve vojaških enot oziroma omogoča celo predvidevanje njihovih logističnih potreb (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 59).

Manjše zaloge materiala imajo dvojni učinek. Prvič – manjši logistični "rep" taktičnih enot na bojišču in njihovo boljše mobilnost in drugič – manjše zaloge pomenijo tudi manjše logistične stroške, ki jih dosežemo zaradi zmanjšanja potrebnega osebja in sredstev za manipuliranje z materialom in tudi zaradi manjših skladiščnih površin in stroškov varovanja. Vse skupaj vpliva na oblikovanje pravočasne, odzivne, mobilne, prilagodljive, skratka učinkovite, povrh pa še ekonomične vojaške logistike (NATO Logistics Handbook, 1997, str. 27). Pri oblikovanju takšne logistike lahko uporabimo

najboljše izkušnje podjetniške logistike, ki temeljijo na konceptu oskrbne verige in uporabi sodobnih tehnoloških dosežkov, predvsem informacijske tehnologije, ki je nujna za zagotavljanje informacij v približno realnem času. Da se doseže zahtevano, je treba vojaško logistiko preoblikovati v skladu s tržnimi načeli, ki so že uvedeni v podjetniško logistiko. To pomeni popolno integracijo oskrbovalne verige (vključno z zunanjimi dobavitelji), časovno in prostorsko optimizacijo zalog na različnih ravneh in povečanje hitrosti (in količine) pretoka materiala skozi oskrbovalni sistem. To omogoča zmanjševanje zalog v skladiščih, zmanjševanje logističnega osebja in sredstev za manipuliranje.

Drugače povedano, omogoča manjše logistične stroške oziroma povečanje ekonomičnosti. Predpogoj za takšne spremembe je modernizacija informacijske opreme in uvajanje sodobnega informacijskega sistema (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 59).

K povečanju logističnih kapacitet vojaških organizacij prispeva tudi vse pomembnejša zunanja oskrba (outsourcing). Zaradi zmanjševanja vojaških logističnih kapacitet, uvajanja v operativno uporabo tehnično visoko razvitih in vzdrževalno zelo zahtevnih oborožitvenih sistemov in opreme se zunanji viri postopoma vključujejo v vse širše območje logističnih dejavnosti vojaških organizacij.

Zunanja oskrba postaja pomembno orodje za zagotavljanje dodatnih kapacitet, ki povečujejo ali dopolnjujejo vojaške logistične sile in sredstva, bodisi s stalnimi pogodbami ali pogodbami, sklenjenimi za določeno nalogo. Zunanja oskrba postaja vse pomembnejši dejavnik logistične podpore vojaških enot, celo na območju vojaških operacij (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 60).

Delovanje vojaške logistike se uresničuje preko šestih medsebojno povezljivih in soodvisnih logističnih funkcionalnih področij (Koncept preoblikovanja vojaške logistike, 2003, str. 20):

- oskrbovanje,
- premiki in transporti,
- vzdrževanje materialnih sredstev,
- zdravstvena oskrba,
- vojaška infrastruktura,
- finančna zagotovitev.

Funkcionalna področja so sestavljena iz dejavnosti, te pa iz posameznih ukrepov in postopkov (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 80).

## 3.1 OSKRBA

Oskrbovanje so dejavnosti, ukrepi in postopki, s katerimi z načrtnim in sistematičnim koriščenjem materialnih virov in zalog pravočasno in neprekinjeno zagotavljamo oskrbovanje PEZ s sredstvi in storitvami, potrebnimi za delovanje. Dejavnosti oskrbovanja razdelimo na oskrbo z blagom in storitve. Funkcionalno področje oskrbovanja zajema naslednje dejavnosti: nabavo, distribucijo, skladiščenje, ohranjanje zalog in rezerv, storitve in izločitev.

**Nabava** je načrten nakup ali pridobitev materiala in sredstev ter zagotovitev storitev. Navedeno se praviloma zagotavlja centralizirano in je v domeni strateške odgovornosti, čeprav se nabava lahko izvaja tudi decentralizirano na operativni in taktični ravni z nakupi iz dovoljenih razpoložljivih materialnih virov. Distribucija je načrtna porazdelitev ter organizirano razpošiljanje in razdeljevanje materialov in sredstev.

Skladiščenje je sprejemanje in izdajanje, spravljanje blaga v skladišče oziroma hranjenje blaga v skladišču. Ohranjanje zalog in rezerv je vzdrževanje načrtovane količine materialov in sredstev, ki se hrani za uporabo v določenem časovnem obdobju oziroma za uporabo v kriznem ali vojnem delovanju. Storitve je načrtovano in naročeno delo, ki se praviloma za plačilo opravi za koga,. Storitve so gostinske, komunalne, obrtne, poštno, prevozniške, zdravstvene in intelektualne. Izločitev je začasna ali trajna izločitev MS iz operativne uporabe. Začasna izločitev obsega izločitev MS, ki so uporabna pogojno oz. njihova uporaba pomeni tveganje za varnost in zdravje ljudi ter varnost okolja, a jih SV potrebuje. Trajna izločitev obsega izvzetje MS, ki so ocenjena kot višek in jih SV ne potrebuje, ter izvzetje sredstev, za katera je ugotovljeno, da so neuporabna ali poškodovana v tolikšni meri, da bi bilo njihovo nadaljnje vzdrževanje ali obnova nesmotrno oziroma nerentabilno.

### 3.1.1 OSKRBA Z BLAGOM

Oskrba z blagom zajema nabavo, distribucijo, skladiščenje, ohranjanje zalog in rezerv ter izločitev. Oskrba vključuje tudi določanje vrste in količine zalog in rezerv po ravneh logistične podpore (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 81).

Razredi oskrbe

V SV ločimo 5 razredov oskrbe, in sicer:

I. razred – potrošno blago, zajema material in sredstva, ki jih porabijo osebe in živali za zadovoljevanje svojih potreb, ne glede na pogoje bivanja in delovanja;

II. razred – orožje, vojaška in ostala oprema, zajema MS, zajeta v formacijah in kriterijih pripadanja, potrebna za zagotovitev delovanja;

III. razred – goriva in maziva, zajema goriva in maziva za vse namene, kuriva in dodatke za goriva;

IV. razred – blago, ki ni v ostalih razredih, zajema material in sredstva, ki ni zajet v formacijah ter blago, ki ni zajeto v I., II., III. in V. razredu;



V. razred – SiMES in rakete, zajema vse vrste streliva, eksploziva, min, raket in kemičnih agensov.

### **3.1.2 OPERATIVNO TEHNIČNI KRITERIJI**

Za oblikovanje in vzdrževanje zalog in rezerv se uporabljajo operativno tehnični kriteriji (OTK), ki so osnova za načrtovanje oskrbe enot. OTK so: bojni komplet (BK), enotovne zaloge (EZ), dan oskrbe (DOS), odobrena poraba (OP) in dnevne izgube (DI) (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 82).

### **3.1.3 ORGANIZIRANJE OSKRBE**

Organiziranje oskrbe mora potekati tako, da je vzpostavljen učinkovit in neprekinjen pretok dopolnjevanja zalog v cilju, da bi se izognili maksimalnim obremenitvam in nevarnostim izgub.

V oboroženih silah je oskrba organizirana po treh metodah: "Push", "Pull" in direktno. Pri metodi "Push" poteka po načrtu, na podlagi pričakovane porabe, neodvisno od njegove dejanske porabe in zalog. Pri metodi "Pull" poteka oskrba uporabnika po načrtu, na podlagi njegovih zahtevkov. Pri metodi direktno oskrba poteka neposredno do končnega uporabnika in se izvaja zlasti v negotovih situacijah oziroma v primerih izrednih zahtev za oskrbo. Vse tri metode se lahko v praksi dopolnjujejo in prekrivajo s ciljem učinkovitega in pravočasnega dopolnjevanja enot. Metode oskrbe se izvajajo na naslednja distribucijska načina: razdelitev na oskrbni točki (prevzem), distribucija do enot (dostava).

Pri distribucijskem načinu razdelitve na oskrbni točki uporabnik prevzema blago na vnaprej določeni oskrbni točki (OT). Za transport je odgovoren uporabnik. Pri distribucijskem načinu dostave distributer ali logistične enote dostavljajo blago neposredno do uporabnika. Za transport do enote so odgovorni distributer ali logistične enote, ki izvajajo oskrbo. Za doseganje večje učinkovitosti oskrbe je možno tudi kombiniranje obeh distribucijskih načinov

### **3.1.4 STORITVE**

Storitve zajemajo pripravo hrane, oskrbo z vodo, kopanje, pranje, kemično čiščenje, zamenjavo in popravilo oblačil, obutve in osebne opreme, frizerske, gostinske, trgovske, poštno in komunalne storitve ter storitve v zvezi z mrtvimi pripadniki oboroženih sil. Storitve se zagotavljajo z lastnimi zmogljivostmi ter preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 83).

Premestljive sile praviloma zagotavljajo pripravo hrane, oskrbo z vodo, pranje perila in delno poštno storitve z lastnimi silami. Kemično čiščenje, frizerske, komunalne, gostinske in trgovske storitve ter storitve v zvezi z mrtvimi pripadniki oboroženih sil pa se za premestljive sile zagotavljajo s sporazumi in pogodbami.

Nepremestljive sile praviloma zagotavljajo storitve s sporazumi in pogodbami. Izjema je priprava hrane, oskrba z vodo in poštno storitve, ki jih zagotavljajo tudi z lastnimi silami. Priprava hrane zajema pripravo in razdelitev toplih in suhih obrokov. Izvaja se v stacionarnih ali terenskih kuhinjah oziroma izjemoma preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 84). Oskrba z vodo zajema pripravo, testiranje in analiziranje vode, uporabo naprav za vodo ter skladiščenje in razdeljevanje vode. Izvaja se v logističnih enotah oziroma preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb. Kopanje se izvaja v logističnih enotah oziroma preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb.

Pranje in kemično čiščenje zajema pranje in kemično čiščenje oblačil ter ostale osebne in skupne opreme. Pranje se izvaja v logističnih enotah oziroma preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb. Slednje velja tudi za kemično čiščenje. Zamenjava in popravilo oblačil, obutve in ostale osebne opreme zajema nadomestitev poškodovanih in izrabljenih oblačil, obutve in ostale osebne opreme ter popravilo istega.

Frizerske storitve zajemajo striženje in britje in se izvajajo preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb. Gostinske storitve se izvajajo v okrepčevalnicah in častniških klubih preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb.

Trgovske storitve se izvajajo v vojaških trgovinah in vojaških oskrbnih centrih.

Poštno storitve se izvajajo preko poštne mreže v kombinaciji civilne poštne in kurirske službe. Komunalne storitve (odvoz smeti, odpadnih vod, fekalij ter drugih okolju neprijaznih snovi in substanc) se izvajajo preko zunanjih izvajalcev na podlagi pogodb. Storitve v zvezi z mrtvimi pripadniki oboroženih sil se izvajajo skladno z veljavno zakonodajo v državi. Poveljstva sodelujejo in koordinirajo ukrepe za zagotovitev pokopov padlih pripadnikov SV, zavezniških in nasprotnikovih oboroženih sil, o čemer vodijo predpisano dokumentacijo in jo predajajo sodnim organom ter organizaciji Rdečega križa. Za pokope v Republiki Sloveniji so pristojna komunalna podjetja (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 83-84).

## **3.2 PREMIKI IN TRANSPORTI**

Premiki in transporti so dejavnosti, ukrepi in postopki, s katerimi se zagotavlja načrtno koriščenje prometnic, urejen premik kolon in vozil ter ekonomično koriščenje razpoložljivih transportnih kapacitet. Funkcionalno področje premikov in transportov zajema naslednje dejavnosti: delovanje voznega parka, premike, transporte, nadzor in koordinacijo (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 85).

Delovanje voznega parka so postopki in ukrepi za organiziranje in zagotavljanje transportnih sredstev ter ohranjanje transportnih zmogljivosti.

Premik je del vojaškega delovanja, s katerim zagotavljamo spremembo lokacije sredstev in oseb. Za premik so potrebna transportna sredstva, sredstva za manipulacijo s tovorom, infrastruktura ter informacijska podpora za načrtovanje in spremljanje premikov. Uspešnost premikov je odvisna od postopkov načrtovanja, organiziranja, izvajanja in kontrole premikov.

Transport je način premikanja sil in blaga. Zajema postopke in ukrepe ter sredstva, vključno z napravami za rokovanje z gorivom, za premik iz enega na drugo mesto.

Nadzor in koordinacija so načrtovalni in drugi organizacijski postopki in ukrepi za zagotavljanje učinkovitosti premika ter neprekinjenosti delovanja med premeščanjem blaga in osebja.

Premik je lahko strateški, operativni ali taktični. Strateški premik je premik lastnih ali zavezniških sil na večjih razdaljah, bodisi med vojskovališči, regijami ali izven območja zavezniške odgovornosti. Strateški premik se glede na časovno dopustnost in zmožnosti izvaja prioritarno s kopenskimi transportnimi sredstvi, nato s pomorskimi in na koncu z zračnimi transportnimi sredstvi. Operativni premik je premik lastnih ali zavezniških sil znotraj RS na operativni smeri ali območju. Taktični premik je premik lastnih ali zavezniških sil na območju delovanja (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 86).

Za načrtovanje in izvedbo premika na strateški, operativni in taktični ravni so odgovorna poveljstva. V Nato vodenih operacijah je za načrtovanje in izvedbo premikov odgovoren Natov poveljnik. Premik na področje delovanja se izvaja na podlagi načrtov za premik (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 86).

Organizacija transportov zajema:

- zagotavljanje zadostnih transportnih kapacitet za strateške, operativne in taktične premike;
- zagotavljanje sredstev za manipulacijo s tovorom v zadostnih količinah;
- organizacijo in postopke za delo na nakladalnih in razkladalnih mestih;
- zagotavljanje usposobljenosti za izvajanje transportov v skladu z veljavno zakonodajo (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 87).

Transportne kapacitete so zmogljivosti za izvajanje transporta blaga in oseb. Izražajo se kot nosilnost v težinski ali prostorninski meri ter služijo kot osnova za izračun načrtovanja transporta določenih količin tovora (blaga in oseb). Transportne kapacitete so pripadajoča vozila po formaciji namenjena za prevoz oseb, vojaške opreme, vleko ali prevoz oborožitve, evakuacijo poškodovanih sredstev ter zdravstveno evakuacijo (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 87).

Zaradi ekonomičnosti in učinkovitosti je za organizacijo transportov potrebno kopičiti transportne zmogljivosti v določenem času na določenem mestu. To mora potekati tako, da se zmogljivosti lahko dekoncentrirajo zaradi koriščenja na celotnem območju delovanja, istočasno se zadovoljijo potrebe večjega števila enot SV in

drugih uporabnikov transportnih zmogljivosti ter storitev. Omogočeno mora biti hitro združevanje manjših transportnih enot v večje in obratno.

Kopenski transport zajema cestni, železniški in transport po notranjih vodnih poteh. Dominantna vloga kopenskega transporta se izraža v možnosti in sposobnosti prilagajanja vsem pogojem ter obstoječim zmožnostim infrastrukture. Kopenski transport se lahko z ustrezno izbiro transportnih sredstev prilagaja različnim zemeljskim, vremenskim, časovnim in operativno-taktičnim situacijam. Pomanjkljivosti kopenskega transporta predstavljajo zakonske omejitve, kompleksnost organiziranja, uskladitve ter izvajanja na prostoru in odvisnost od vremenskih pogojev (zima, megla, poledica) (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 88). Transportne kapacitete v SV se zagotavljajo z lastnimi sredstvi in s transportnimi sredstvi zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb. Transportne kapacitete za potrebe mirnodobne zagotovitve delovanja SV se centralizirajo in organizirajo po teritorialnem principu.

Železniški transport se načrtuje, usklajuje v poveljstvih v sodelovanju s Slovenskimi železnicami na osnovi pogodbe. Poveljstva in enote izrazijo svoje potrebe za železniške prevoze z zahtevki do Slovenskih železnic, ki zagotovijo prevoz. Železniške transporte za potrebe izvajanja strateških premikov načrtuje in organizira poveljstvo z izvajalci na podlagi sporazumov in pogodb (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 89).

Pomorski transport zajema transport blaga in oseb po morju. Primeren je za transport večjega tovora na strateški ravni in je v nekaterih primerih edina možna vrsta transporta. Pomanjkljivosti pomorskega transporta so počasnost in odvisnost od vremenskih pogojev ter razporeditev in zmogljivost pristanišč, povezanost pristanišč z drugimi vrstami transporta. Pomorski transport se načrtuje, usklajuje in izvaja v sodelovanju z izbranim špediterjem. Špediter se izbere z javnim razpisom. Pomorske transporte za potrebe izvajanja strateških premikov načrtuje in organizira PSSV z izvajalci na podlagi sporazumov in pogodb (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 89).

Zračni transport zajema transport blaga in oseb po zraku. Z zračnim transportom se predvsem na strateški ravni zagotavlja premeščanje enot ter njihova oskrba med delovanjem. Transportne kapacitete v SV se za taktični in operativni zračni transport zagotavljajo z lastnimi sredstvi. Za strateški zračni transport pa se zagotavljajo z lastnimi sredstvi SV in s transportnimi sredstvi zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb. Zračni transport se načrtuje, usklajuje in izvaja v sodelovanju z zavezniki ustreznega strateškega poveljstva in izvajalcem transporta. Zračne transporte za potrebe izvajanja strateških premikov načrtuje in organizira PSSV z izvajalci na podlagi sporazumov in pogodb (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 89).

### 3.3 VZDRŽEVANJE MATERIALNIH SREDSTEV

Vzdrževanje materialnih sredstev (MS) so dejavnosti, ukrepi in postopki, s katerimi zagotavljamo tehnično brezhibnost, razpoložljivost in zanesljivost delovanja MS. Vzdrževanje MS zajema naslednje dejavnosti:

- vzdrževanje,
- tehnično vzdrževanje,
- evakuacijo in
- upravljanje z nadomestnimi deli (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 91).

Osnovno vzdrževanje je celota postopkov in ukrepov za ohranjanje in zagotavljanje uporabnosti MS, ki jih izvaja uporabnik. Tehnično vzdrževanje je celota postopkov in ukrepov za ohranjanje in zagotavljanje uporabnosti MS v okviru predpisanih norm delovanja in predvidenega načina uporabe, ki ga izvajajo specialisti in enote za vzdrževanje ter zunanji izvajalci na podlagi sporazumov in pogodb. Evakuacija MS je premestitev poškodovanih, okvarjenih in uničenih MS z ogroženih območij na mesta izvajanja popravil in obnove. Upravljanje z nadomestnimi deli je načrtovanje in organiziranje oskrbe z nadomestnimi deli, spremljanje njihovih zalog in porabe ter njihovo pravočasno zagotavljanje na pravem mestu.

Načrtovanje vzdrževanja poteka po tehnoloških stopnjah, skladno s tehnično-tehnološkimi zahtevami, eksploatacijskimi in časovnimi normativi ter izraženimi potrebami poveljstev in štabnih organov, ki so odgovorni za zagotavljanje bojne pripravljenosti sredstev oziroma enot. Prednost pri vzdrževanju imajo MS enot iz sestave sil z visoko stopnjo pripravljenosti, skladno z odločitvijo poveljstva, ki je odgovorno za zagotavljanje bojne pripravljenosti teh enot, ter v skladu z veljavnimi tehnično-tehnološkimi zahtevami.

Organizacija vzdrževanja se glede na razpoložljivost kapacitet in zmogljivosti enot določi z izvedbenim načrtom vzdrževanja MS. Za vzdrževanje MS se v skladu s tehnično-tehnološkimi zahtevami in razpoložljivimi finančnimi viri uporabljajo zunanji izvajalci na podlagi sporazumov in pogodb. Obseg in postopki oskrbe z nadomestnimi deli morajo biti vzpostavljeni v skladu z operativnimi zahtevami, stanjem pripravljenosti MS, s pričakovanim obsegom okvar, z opredeljenim časom za popravilo, z njihovo razpoložljivostjo in s potrebnim časom za nabavo. Vzdrževanje v SV je vsebinsko razdeljeno v štiri tehnološke stopnje (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 91):

- Osnovno vzdrževanje obsega dnevni pregled, pripravo sredstev za uporabo in periodični pregled.
- Tehnično vzdrževanje na I. stopnji obsega tehnične preglede, lahka popravila ter kratkotrajno konzervacijo, dekonzervacijo in rekonzervacijo MS.
- Tehnično vzdrževanje na II. stopnji zajema srednja popravila MS, modulov in sklopov, zamenjavo in obnovo delov ter dolgotrajno konzervacijo.

- Tehnično vzdrževanje na III. stopnji obsega generalno obnovo MS, modulov in sklopov ter sestavnih delov, proizvodnjo nadomestnih delov in namenskega orodja ter dolgotrajno konzervacijo.

Evakuacija materialnih sredstev zajema postopke izvleke, diagnostike stanja in evakuacijski transport MS. Izvleka MS so postopki in ukrepi odstranitve poškodovanih, okvarjenih in uničenih MS iz nevarnega ali ovirajočega okolja na določeno zbirno točko. Izvleko izvajajo logistične enote s formacijskimi sredstvi za izvleko. Diagnostika stanja MS so postopki in ukrepi ugotavljanja stanja tehnične in funkcionalne uporabnosti MS in definiranja nadaljnjih postopkov. Diagnostiko stanja izvajajo strokovni organi logistične enote na zbirnih točkah. Evakuacijski transport so postopki in ukrepi premeščanja poškodovanih, okvarjenih in uničenih MS od zbirne točke do mesta za izvajanje popravil in obnove. Transport MS izvajajo logistične enote. Posamezne postopke evakuacije se lahko izvaja tudi preko zunanjih izvajalcev na podlagi sporazumov in pogodb. V logistične enote se formirajo zbirne točke (ZT) za izvlečena MS, kjer se zbirajo poškodovana, okvarjena in uničena sredstva, sestavni deli, moduli in sklopi (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 92).

### 3.4 ZDRAVSTVENA OSKRBA

Zdravstvena oskrba so dejavnosti, ukrepi in postopki zdravstvenih enot, s katerimi se po pravilih in predpisih medicinske stroke zagotavlja zdravstvena oskrba delovanja PEZ SV. Zdravstvena oskrba zajema naslednje dejavnosti (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 92):

- preventivno zdravstveno varstvo,
- kurativno dejavnost ter
- veterinarsko oskrbo.

Preventivno zdravstveno varstvo predstavlja celoto postopkov in ukrepov za varovanje zdravja ljudi, preprečevanje nastanka poškodb ter pojava in širjenja bolezni.

Kurativna dejavnost je celota postopkov in ukrepov za zagotovitev zdravja poškodovanih ali obolelih. Vključuje tudi prvo pomoč in nujno medicinsko pomoč, ki se izvajata skozi ponavljajoče in medsebojno odvisne postopke triaže, prve pomoči, medicinske oskrbe in medicinske evakuacije.

Veterinarska oskrba obsega postopke in ukrepe za zagotavljanje veterinarsko-preventivnega varstva, zdravstvenega varstva živali in zdravstvene ustreznosti živil, in pitne vode.

Zdravstvena oskrba se izvaja kot zdravstvena samozaščita, dajanje prve pomoči v obliki samopomoči, medsebojne pomoči ter pomoči, ki jo dajejo bolničarji in bojiščni reševalci ter splošno medicinska, specialistična in visoko specialistična pomoč ter medicinska rehabilitacija, ki jo izvajajo različni profili zdravstvenih delavcev. Zdravstvena oskrba in nudenje pomoči se zagotavlja skozi štiri ravni na progresivni osnovi, od mesta poškodbe do dokončne oskrbe. Vsaka višja raven vsebuje vse

minimalne sposobnosti nižje z dodatkom za višjo raven. S povečevanjem ravni zdravstvene oskrbe se zmanjšuje mobilnost in povečuje sposobnost nujenja strokovne medicinske oskrbe in zdravstvene nege. Temeljni vidik kontinuitete zdravstvene oskrbe med ravnmi je zdravstvena evakuacija. Izvaja se kot evakuacija ranjencev in medicinska evakuacija. Ravni zdravstvene oskrbe so vključene v ravni logistične podpore. Slovenska vojska samostojno zagotavlja prvo in drugo raven zdravstvene oskrbe (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 93).

Tretja in četrta raven se zagotavljata preko sistema javnega zdravstva ali zdravstvenih sistemov drugih držav in vojsk. Pri tem 3. raven zdravstvene oskrbe zagotavlja sekundarno zdravstveno oskrbo in ima vse elemente hospitalizacije. Zmožljivosti lahko vključujejo: subspecialistično kirurgijo, dopolnilne in specialistične diagnostične zmožnosti (globinsko slikanje, artro in druge skopije, specialistične laboratorijske teste itd.), glavne medicinske specialnosti (interno medicino, nevrologijo, oftalmologijo, patologijo, veterinarsko medicino itd.). Ta raven se zagotavlja v sistemu javnega zdravstva ali preko multinacionalnih zdravstvenih enot in sistemov drugih držav in vojsk.

Pri 4. ravni zdravstvene oskrbe se zagotavlja dokončna oskrba pacientov. 4. raven zajema poln spekter specialistične in subspecialistične nege, vključno z rekonstrukcijsko kirurgijo do dokončne ozdravitve in rehabilitacije. Ta raven nege je običajno visoko subspecializirana in dolgotrajna. Zagotavlja se v domači državi preko sistema javnega zdravstva ali zdravstvenih sistemov drugih držav in vojsk. Cilj organiziranja zdravstvenih zmožljivosti po ravneh je pravočasna, ustrezna, uspešna, neprestana in racionalna zdravstvena oskrba pripadnikov SV skozi stalno se ponavljajoče postopke triaže, medicinske oskrbe in evakuacije v vseh situacijah operacije. Celotna zdravstvena oskrba vključno z medicinsko evakuacijo je planirana in organizirana tako, da je dopolnilna oskrba politravme in primarna kirurška oskrba zagotovljena znotraj ene ure od nastanka poškodbe, kadar je le to mogoče, če situacija tega ne dovoljuje, pa najkasneje v štirih urah (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 95).

### **3.5 VOJAŠKA INFRASTRUKTURA**

Vojaška infrastruktura je del obrambne infrastrukture RS za potrebe SV, s katero upravlja SV (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 96).

Funkcionalno področje vojaške infrastrukture zajema naslednje dejavnosti: pridobitev, uporabo, vzdrževanje in izločitev.

Pridobitev vojaške infrastrukture je dejavnost, ki zajema postopke in ukrepe nakupa zemljišč in izgradnje novih objektov in instalacij. Uporaba vojaške infrastrukture je dejavnost, ki zajema stalno ali občasno rabo zemljišč, objektov in instalacij. Vzdrževanje vojaške infrastrukture je dejavnost, ki zajema postopke in ukrepe na vojaški infrastrukturi in jih zagotavlja uporabnik s ciljem ohranjanja ali izboljšanja stanja. Izločitev vojaške infrastrukture iz uporabe je dejavnost odpisa nepremičnin,

ki se zaključijo s postopki odstranitve ali zapisniške predaje nepremičnine strokovnim službam MORS. Na področju vojaške infrastrukture je potrebno upoštevati tudi naloge varstva pred požari, varstva pri delu in vse okoljevarstvene standarde in predpise, ki veljajo v državi, ter s preventivnimi ukrepi vzpostaviti tako stanje, da bo zagotovljena ekološka varnost za osebe in premoženje v vseh vidikih uporabe.

Sistem vzdrževanja objektov, varstva pred požari in varstva okolja je v celoti podrejen civilni zakonodaji, zato lahko s predhodno najavo nadzore izvršujejo tudi civilni inšpektorji (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 98).

Notranji nadzor nad izvajanjem določil zakona o varnosti in zdravju pri delu, predpisov, izdanih na njegovi podlagi, in drugih predpisov o varnosti in zdravju pri delu ter nad varnostnimi ukrepi, določenimi s splošnimi akti ministrstva, zakoni in drugimi predpisi s področja varnosti in zdravja pri delu ter nadzor nad delom pooblaščenih delavcev za varnost pri delu izvaja pristojna služba (organizacijska enota) ministrstva. Zunanji nadzor nad izvajanjem zakona o varnosti in zdravju pri delu, predpisov, izdanih na njegovi podlagi, in drugih predpisov o varnosti in zdravju pri delu ter nad varnostnimi ukrepi, določenimi s splošnimi akti ministrstva, zakoni in drugimi predpisi s področja varnosti in zdravja pri delu in kolektivnimi pogodbami izvajajo pristojni inšpektorati (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 98).

### 3.6 FINANČNA ZAGOTOVITEV

Finančna zagotovitev so dejavnosti, ukrepi in postopki poveljstva in enote, s katerimi se zagotavlja načrtovanje finančnih virov, zakonitost in učinkovitost finančnega poslovanja, zanesljivost finančnih podatkov in informacij ter točnost in popolnost knjigovodskih listin.

Finančna zagotovitev se izvaja v skladu z zakoni, podzakonskimi akti in predpisi ter dokumenti poveljevanja, v tujini pa se izvaja na podlagi memorandumov in tehničnih sporazumov o sodelovanju ob upoštevanju normativne ureditve v RS ter standardov Nata. Finančna zagotovitev zajema naslednje dejavnosti (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 99):

- načrtovanje finančnih virov,
- izvrševanje finančnega načrta in
- analiziranje in poročanje o uresničevanju finančnega načrta.

Načrtovanje finančnih virov je celota postopkov in ukrepov, s katerimi najprej usklajeno razporedimo dodeljene finančne vire. Izvrševanje finančnega načrta je celota postopkov in ukrepov, ki omogočajo realizacijo finančne zagotovitve izvajanja dejavnosti v SV. Analiziranje in poročanje o uresničevanju finančnega načrta je celota postopkov in ukrepov, s katerimi se zagotavlja vpogled nad porabo in preglednost realizacije finančnega načrta.

Načrtovanje finančnih virov zajema (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 99):



- analiziranje potreb in usklajevanje s srednjeročnimi razvojnimi in drugimi načrti delovanja SV,
- izdelavo integralnega načrta financiranja,
- izdelavo finančnega načrta za SV z obrazložitvami,
- izdelavo načrta razvojnih programov,
- izdelavo načrta nabav in gradenj,
- izdelavo načrta opremljanja,
- izdelavo načrta gradenj in rekonstrukcij iz sredstev odprodaje državnega premoženja,

Izvrševanje finančnega načrta zajema (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 99-100):

- razdelitev finančnega načrta SV in oblikovanje finančnih načrtov PEZ,
- prevzemanje obveznosti za izplačila iz proračuna,
- pripravo finančnih elementov predobremenitve,
- postopke izplačil iz proračuna,
- prerazporeditve,
- spremljanje in vodenje izvrševanja finančnega načrta,
- izvajanje postopkov sistema notranjih kontrol,
- sodelovanje pri nadzorih, ki jih izvajajo nadzorni organi,
- izvajanje štabnih in poveljniških nadzorov.

Poveljujoči PEZ so na podlagi dodeljenih pristojnosti odgovorni za zakonitost, namenskost, učinkovitost in gospodarnost razpolaganja s proračunskimi sredstvi.

Analiziranje in poročanje o porabi finančnih sredstev je predpogoj za učinkovito porabo proračunskih sredstev kumulativno za SV ter po notranjih organizacijskih enotah (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 100).

## 4 ZAKLJUČKI

V diplomski nalogi smo proučili pomemben segment logistike sistemov. To je zagotovitev različnih dobrin, ki jih sistem za svoje delovanje potrebuje. Za sistem, ki ga bomo raziskali, smo izbrali oborožene sile – Slovensko vojsko. Tako velik in specifičen sistem potrebuje marsikaj: potrošno blago, specialno opremo, gorivo in mazivo, usluge in storitve. Vse to je potrebno zagotoviti znotraj sistema ali pa nabaviti pri zunanjih dobaviteljih in ponudnikih.

Pokazali smo s čim se ukvarja vojaška logistika. Iz analize je razvidno, da so za oblikovanje odzivne, pravočasne, mobilne, prilagodljive, skratka učinkovite ter ekonomične logistične podpore enot Slovenske vojske nujne tudi dolgoletne izkušnje in sodobne rešitve poslovne (podjetniške) logistike.

Tudi za sodobno vojaško logistiko velja slogan: »Z manj narediti več.«. Spreminjanje varnostnega okolja v Evropi po koncu "hladne vojne" in splošna ekonomska kriza sta imeli močan vpliv na zmanjšanje vojaških organizacij in obrambnih proračunov. Posledično so se zmanjševale tudi logistične sile in sredstva. Trendi preoblikovanja oboroženih sil so usmerjeni k precejšnjemu zmanjšanju števila aktivnih sil, hkrati pa zagotavljanju večje mobilnosti, prilagodljivosti in učinkovitosti. Vse te naloge postavljajo pred vojaško logistiko nove in velike izzive.

Pomemben del povečanja ekonomičnosti delovanja sistemov je tudi nabava. Vse to je v oboroženih silah pogosto povezano z različnimi aferami, predvsem glede porabe proračunskih sredstev.

V Republiki Sloveniji tako izvajajo nadzor v skladu z zakonskimi in podzakonskimi akti nadzorni organi:

- Računsko sodišče,
- Proračunska inšpekcija Ministrstva za finance,
- Inšpektorat RS za obrambo in
- Notranja revizijska služba MORS.

Poleg njih izvajajo nadzor tudi GŠSV, PSSV in poveljstva ravni brigad. Kontrola se izvaja preko sistema notranjih kontrol, ki se organizira kot sistem postopkov in odgovornosti zaposlenih pri izvrševanju finančnega načrta. Sistem notranjih kontrol je vzpostavljen v vseh poveljstvih in enotah, ki izvajajo naloge finančne zagotovitve. Kontrole zagotavljajo zakonitost, gospodarnost in namenskost porabe proračunskih sredstev.

Po proučevanju vojaške logistike lahko potrdimo postavljeno tezo, da **se vojaška logistika in nabava v oboroženih silah morata nasloniti na civilne zmogljivosti.**

Koncept zunanje oskrbe – outsourcing, ki se je že uveljavil v razvitih gospodarstvih, je vse pomembnejši tudi v vojaških sistemih. Glavna razloga za zunanjo oskrbo sta

želja po zmanjševanju stroškov poslovanja ter izboljšanje kakovosti izdelkov oziroma storitev.

Zasebniki so spremljali vojsko že od nekdaj. Tako so obdobje velikega vzpona Perzije v 8. st. pr. n. št. zaznamovali obsežni vojaški pohodi tako po številu vojakov kot po izjemnih razdaljah. Zato so vojake spremljale številne skupine ljudi, ki s samim bojevanjem niso imeli nič opraviti (Prebilič, 2004, str. 12). To so bili različni trgovci, obrtniki ter družine vojakov. Število spremljajočih je praviloma preseгло število vojakov tudi za dvakrat. Podobne primere lahko zasledimo v različnih obdobjih vojaške zgodovine (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 76).

Uvajanje zunanje oskrbe v sodobne vojaške organizacije se je začelo na področju zdravstvene oskrbe in obdelave podatkov. Danes je razširjena na gotovo vsa področja delovanja vojaških organizacij. Sodobne vojske ne morejo več same vzdrževati celotnega vojaškega sistema, zato se vedno več nalog oddaja zasebnim podjetjem, ki so zaradi ostre konkurence prisiljena nuditi čim boljše in tudi čim cenejše storitve. Tuttle (v Gerič, 2005, str. 41) meni, da lahko vojska z uporabo zunanje oskrbe zmanjša logistične stroške tudi za 20 %. Zaradi zmanjševanja logističnih sil in sredstev, uvajanja v operativno uporabo tehnično visoko razvitih in vzdrževalno zelo zahtevnih oborožitvenih sistemov in opreme se zunanji viri postopoma vključujejo tudi v vse širše področje logističnih dejavnosti vojaških organizacij. Niso le dejavnik logistične podpore vojaških enot, temveč postajajo način logističnega delovanja celo na območju vojaških operacij. Večji del logističnih dejavnosti, ki niso povezane z neposredno podporo enot na bojišču, npr. izvajanje strateškega premika, se tako prepušča zunanjim izvajalcem, ki jim je to konkurenčna prednost. Ti so za te dejavnosti specializirani in lahko ponudijo višjo kakovost storitev za enako ali celo nižjo ceno (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 76).

Zunanja oskrba postaja vse bolj razvita in večstranska, saj je sposobna zagotavljati široko paleto storitev, ki se morda na prvi pogled zdijo nepomembne, vendar so za delovanje tako kompleksnega sistema, kakršne so oborožene sile, nujne. Njena vpletenost v vojaške sisteme je tako velika, da nekateri njihovi deli brez zunanje oskrbe ne bi mogli več delovati (Gerič, 2005, str. 41).

Iz poročanja časopisov in drugih virov (Gerič, 2005, str. 20) je razvidno, da je tretjina denarja za vojno v Iraku namenjena zasebnim podjetjem.

Ključno vprašanje pri zunanji oskrbi je, kako pravilno uskladiti notranje in zunanje vire, da bi dosegli optimalen rezultat, oziroma katere dejavnosti prenesti na zunanje izvajalce (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 77).

Pri odločanju o uporabi zunanje oskrbe ni enotnega vzorca, temveč je treba ocenjevati vsak primer posebej. Ugotoviti moramo, na kakšen način se doseže boljša učinkovitost: s pomočjo zunanje oskrbe, z lastnimi zmogljivostmi ali s kombinacijo obeh. Zavedati se moramo, da je treba poiskati optimalno razmerje med učinkovitostjo in ekonomičnostjo. Čeprav ima učinkovitost prednost, boljša učinkovitost običajno pomeni tudi višje stroške. Ugotoviti je treba njeno minimalno vrednost, ki še zagotovo omogoča izvedbo naloge (Tuttle, 2005, str. 56).

Izvajanje logističnih dejavnosti s pomočjo zunanjih izvajalcev lahko prinese različne rezultate. Lahko se tudi zgodi, da zunanja oskrba v popolnosti ne uresniči pričakovanj. Njena uspešnost je še posebej negotova na bojišču, ker civilnih oseb ne morejo prisiliti, naj vstopijo v bojno območje. Podbregar in Bosotina (2007, str. 76) navajata primer iz Iraka. Ko so boji postali intenzivnejši, so civilni uslužbenci zasebnih podjetij, ki so izvajali določene logistične dejavnosti, zavrnili delo na nevarnih območjih. S tem je bil prekinjen dotok zalog in bojne enote niso mogle napredovati, kakor so želele in kakor bi lahko. Tudi na osvojenih ozemljih se civilisti zaradi gverilskega vojskovanja iraških upornikov niso želeli zadrževati. Podjetje KBR, ki bi moralo namestiti montažne bivalne kontejnerje za ameriške vojake, tega ni storilo. Kljub modernim modularnim kontejnerjem s sanitarijami, klimatskimi napravami in poljskimi kuhinjami so vojaki v Iraku še nekaj mesecev po razmestitvi živeli v razpadajočih lesenih stavbah z lesenimi latrinami brez tekoče vode, tušev, klimatskih naprav in telefonov (Gerič, 2005, str. 64). Lahko se tudi zgodi, da zaradi varnostnih ukrepov, ki so nujni za zaščito vojaških sil, vojaški poveljnik omeji ali celo prepove dostop civilistom na območje operacije (Tuttle, 2005, str. 2). Na podlagi dosedanjih izkušenj je verjetneje, da bodo logistično podpora bojnih delovanj izvajali pripadniki vojaške logistike z omejeno udeležbo civilistov. Tuttle navaja primer iz "Iraške svobode", kjer je bilo civilistom dovoljeno sodelovati po koncu glavnih operacij in začetku vzpostavljanja stabilnega stanja (Tuttle, 2005, str. 2). Gerič navaja še nekatere druge težave, ki so bile ugotovljene pri zunanji oskrbi OS ZDA v Iraku (Gerič, 2005, str. 50–65):

- predrago zaračunavanje storitev,
- slaba zaščita tovara in uslužbencev,
- slab nadzor nad blagom v skladiščih,
- nespoštovanje pravil finančnega in materialnega poslovanja itn.

Ugotavljamo, da, kot pravi slovenski pregovor, ni vse zlato, kar se sveti.

Podbregar in Bosotina (2007, str. 79) se sprašujeta, kako doseči, da bodo zunanji izvajalci prispevali k učinkovitemu in ekonomičnemu delovanju vojaškega logističnega sistema.

Tveganje bo vedno obstajalo, vendar ga lahko zmanjšamo, če dosežemo naslednje pogoje (podobno kot v civilnih oskrbnih verigah) (Podbregar, Bosotina, 2007, str. 79):

- oskrbna veriga mora temeljiti na partnerstvu in zaupanju;
- upravljanje oskrbne verige zahteva prilagajanje vseh njenih udeležencev končnemu cilju – zadovoljstvu končnega uporabnika, bojnika in enot na bojišču;
- uspešnost enega udeleženca v verigi je premosorazmerna z uspešnostjo celotne oskrbne verige;
- spoštovanje in upoštevanje interesov vseh sodelujočih;
- preglednost stroškov;

- izbira partnerjev glede na sposobnost zagotavljanja kakovosti, spoštovanje pogodbenih rokov, finančno stabilnost, upoštevanje okoljevarstvenih standardov in drugo;
- sklepanje pogodb, ki bodo določale obseg, kakovost in način ugotavljanja stroškov naročenih storitev in bodo vključevale angažiranje vzdrževalnega kadra, po potrebi tudi v terenskih pogojih.

## LITERATURA IN VIRI

### KNJIGE

1. Anžič, A. (1996). *Vloga varnostnih služb v sodobnih parlamentarnih sistemih – nadzorstvo*. Ljubljana: Enotnost.
2. Clausewitz, Carl von (2004). *O vojni*. Ljubljana: Studia humanitatis.
3. Cooper James in drugi (1994). *European logistics: markets, management and strategy. Second edition*. Oxford: Blackwell.
4. Eccles, E. Henry (1959). *Logistics in the National Defence*. Harrisburg – Pennsylvania. ZDA: The Telegraph Press.
5. Finer, S.E. (1988). *The Man on Horseback. Second. Enlarged Edition. Revised and Updated*. London: Pinter Publishers.
6. Grizold, A. (2005). *Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Jomini, Antoine Henri de (1992). *The Art of War*. London: Greenhill Books-Lionel Leventhal Limited.
8. Logožar, Klavdij (2002). *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
9. Logožar, Klavdij (2004). *Poslovna logistika*. Kranj: GV izobraževanje.
10. Mulej, Matjaž in soavtorji (1996). *Teorije sistemov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
11. Ogorelc, Anton (1996). *Organiziranje in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
12. Ogorelc, Anton (2004). *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
13. Podbregar, Iztok, Bosotina Valter (2007). *Vojaška logistika*. Celje: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
14. Požar, Danilo (1976). *Gospodarjenje v poslovni logistiki*. Maribor: Obzorja.
15. Prebilič, Vladimir (2004). *Logistika oboroženih sil Nemčije v času II. Svetovne vojne*. Ljubljana: Doktorska disertacija. FDV.
16. Suhel, Peter (2006). *Informatika v logistiki*. Celje, Krško, Ljubljana: Fakulteta za logistiko.
17. Thorpe, C. George (1917). *Pure Logistics: The Science of War Preparation. Third printing (1986)*. Washington, DC: National Defence University Press Edition.
18. Toš, N., Hafner-Fink M. (1997). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Tuttle, William G.T. (2005). *Defence Logistics for the 21st Century*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.
20. ZSLO (1973). *Vojna enciklopedija. Druga izdaja, šesta knjiga, Nauloh-Podvodni*. Beograd: Vojaška tiskarna.

## PRISPEVKI, GRADIVO, ANALIZE Z MEDMREŽJA:

1. Gerič, Tadej (2005). *Privatizacija vojaške logistike: primer ameriških sil v Iraku*. Ljubljana: Diplomsko delo. FDV. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Geric-Tadej.PDF>, 04. 3. 2011
2. Malačič, Štefan (2005). *Outsourcing logistike v Sloveniji*. Ljubljana: Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/malacic1909.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/malacic1909.pdf), 09. 3. 2011
3. Logožar, Klavdij (2005). *Povezanost logistične funkcije z drugimi poslovnimi funkcijami. Kranj: Predstavitev. Seminar Poslovna logistika 2005.* <http://www.planetgv.si/index.php?page=shop&gid=3&offset=15>, 25. 3.2011
4. Šimnovec, Nika (2005). *Analiza logistične panoge ter implikacija za razvoj logističnega mesta BTC*. Ljubljana: Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani – Ekonomska fakulteta. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/simnovec1952.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/simnovec1952.pdf), 04. 02. 2011
5. Vežnaver, Matej (2005). *Logistika – eden ključnih primerov izločanja dejavnosti kot optimizacija poslovanja podjetja*. Ljubljana: Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani – FDV. <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Veznaver-Matej.PDF>, 14. 02. 2011

## DOKUMENTI:

1. Allied Joint Logistic Doctrine, AJP-4(A). Nato Standardization Agency, 2003. Bruselj.
2. Koncept preoblikovanja vojaške logistike. GŠSV, 2003. Ljubljana.
3. Marine Corps Doctrinal Publications (MCDP) 4: Logistics. U.S. Marine Corps, 1997. ZDA.
4. NATO Handbook. 2006. Bruselj.
5. NATO Logistics Handbook. SNLC, 1997. Bruselj.
6. NATO Glossary of Terms and Definitions, AAP- 6. NSA, 2002. Bruselj.
7. NATO Glossary of Abbreviations, AAP-15.
8. Vojaška doktrina, 2006. PDRIU. Založba Defensor. Ljubljana.
9. Vlada RS. (2005): Srednjeročni obrambni program (SOPr) 2005–2010. (2005). Šifra 802-00-1/2004-89 z dne 22. 6. 2005. Ljubljana.
10. Vlada RS. (2006): Srednjeročni obrambni program (SOPr) 2007–2012. Šifra 803-2/2006-58 z dne 27. 11. 2006. Ljubljana.

**KRATICE IN AKRONIMI**

<b>KRATICA</b>	<b>POLNI NAZIV</b>	<b>PREVOD V SLOVENŠČINO</b>
<b>AJP</b>	Allied Joint Publications	Združena zavezniška publikacija
<b>ALP</b>	Allied Logistics Publication	Združena logistična publikacija
<b>BDP</b>		Bruto družbeni prihodek
<b>BTC</b>		Blagovno-trgovski center
<b>CIMIC</b>	Civil-Military Co-operation	Civilno-vojaško sodelovanje
<b>COTS</b>	Comercial Off The Shelf (satellite)	Komercialni sateliti
<b>CSS</b>	Combat Service Support	Podpora bojnemu delovanju
<b>DoD</b>	Department of Defence	Ministrstvo za obrambo (ZDA)
<b>EU</b>	European Union	Evropska unija
<b>HNS</b>	Host Nation Support	Podpora države gostiteljice
<b>ISLOG</b>		Informacijski sistem logistike (SV)
<b>ISO</b>	International Standardization Organization	Mednarodna organizacija za standardizacijo
<b>IT</b>	Informational Technology	Informacijska tehnologija
<b>JIT</b>	Just In Time	Oskrba ob pravem času
<b>LN</b>	Lead Nation	Vodilna država
<b>NAMSA NATO</b>	Maintenance and Supply Agency	Nato agencija za vzdrževanje in oskrbo
<b>NATO</b>	North Atlantic Treaty Organization	Zveza Nato
<b>NSE</b>	National Support Element	Nacionalni podporni element (NPE)
<b>OS</b>		Oborožene sile
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act	Demingov krog: načrtuj, naredi, preveri, ukrepaj
<b>RS</b>		Republika Slovenija
<b>SV</b>		Slovenska vojska
<b>ZDA</b>		Združene države Amerike