

REGENZOVANÝ
ČLÁNEK

Doc. Ing. Miroslav Cempírek, CSc., Doc. Ing. Miroslav Pecina, CSc., Ing. Miroslav Musil, Ph.D.

**Spolupráce civilní a vojenské
logistiky ve vojenských operacích**
**Cooperation of Civil and Military
Logistics in Military Operations**

Vojenské rozhledy, 2015, roč. 24 (56), č. 3, s. 144–158, ISSN 1210-3292 (tištěná verze), ISSN 2336-2995 (on-line),
doi: 10.3849/1210-3292,24.2015.03.144-158

Abstrakt:

Príspevok rieši zapojovanie vonšších zdrojů do procesu zabezpečování ozbrojených sil ve vojenských operacích. Těžišťe práce spočívá v objasnění místa a úlohy civilní dodavatelské podpory v logistickém systému ozbrojených sil. Akcentuje význam a složitost logistické podpory. Dále jsou rozebrány výhody, nevýhody a rizika využívání civilních dodavatelů v ozbrojených konfliktech. Príspevok zohľadňuje a využíva zkušenosti armád NATO z této oblasti. V závěrečné části příspěvku jsou formulována doporučení pro další rozvoj logistické teorie a praxe. Výsledky a přínosy příspěvku spočívají především v návrhu kritérií pro výběr dodavatelů.

Abstract:

The article deals with the integration of outside resources into the process of support Forces in Military operations. The crux of this work lies in the illustration of 'place' and the role of Civil Contracting Supports in the Combat Service system of Armed Forces. It also accentuates the sense and complexity of Combat Service Support. The article analyses the advantages, disadvantages and risks for utilizing Civil Contractors in armed conflicts. The text respects this and acknowledges the benefit from experience of the NATO Armies in this field. In the closing part the authors formulate recommendations for the later boom of 'Combat Service' theory and practice. The effect and benefit of this article lies first of all in its suggestion of criteria for the selection of contractors.

Klíčová slova:

Dodavatelská podpora, logistické zabezpečení, ozbrojené síly, vojenská operace, rozmístění na bojišti, ochrana dodavatelů.

Keywords:

Contractor Support, Combat Service Support, Armed Forces, Military Operation, Location on the Battlefield, Protection of the contractor's.

Úvod

Změny paradigmatu v bezpečnostní a obranné politice NATO a EU s sebou přináší nové úkoly pro ozbrojené síly a zároveň vyvolávají nutnost modernizace a reformu jejich logistických systémů. Omezené vojenské rozpočty požadují po velitelích provádění úsporných ekonomických opatření na všech organizačních stupních a ve všech aktivitách ozbrojených sil. Z ekonomických, ale i dalších důvodů předpokládají moderní armády nasazení civilních dodavatelů i ve vojenských operacích. Ukazuje se, že civilní dodavatelská podpora je využitelná v širokém spektru operací, ať už bojových i nebojových, malého nebo velkého rozsahu. Jedná se o poskytování různorodých služeb, jak o podporu bojovým jednotkám, tak o technickou podporu zbraňovým systémům. Vojenské strategie a doktríny současných armád akcentují rostoucí závislost ozbrojených sil a jejich logistické podpory na civilních dodavateli.

Dodavatelé samozřejmě podporovali armády i v minulosti, ale jejich podpora končila v poměrně bezpečném prostoru na úrovni operačního týlu a nebyla poskytována přímo na bojiště. Najímání civilních dodavatelů k podpoře vojenských operací tedy není nový koncept. Historie nám poskytuje mnoho příkladů o přímé účasti civilních dodavatelů na logistické podpoře. Armády v Evropě, později i americká armáda, byly v minulosti doprovázeny na bojiště civilními dodavateli, kteří těmto armádám poskytovali různé služby doma i v zahraničí.

Dříve dodavatelé plnili svou podpůrnou roli v týlovém prostoru. Dnes v globální válce proti terorismu nelze vycházet z konvenčních představ o bojišti, času a prostoru. Tím je negován koncept relativní bezpečnosti týlového prostoru pro logistické operace, a to musí být vzato v úvahu při plánování operací v podmínkách nového nelineárního bojiště.

1. Posilování pozice civilních dodavatelů ve vojenských operacích

Role civilních dodavatelů začala nabývat na významu se zvyšujícím se stupněm válečných příprav, do kterých se dodavatelé významně zapojovali. Například operace *Pouštní bouře* si vyžádala logistické výkony týkající se poskytnutí velkého množství materiálu v krátkých časových lhůtách s cílem zabezpečit ozbrojené síly na válčišti, a to v operaci velkého rozsahu. V této válce dodavatelé významně přispěli k navýšení logistické podpory na bojišti.

Nejvíce propracovaný systém využívání civilních dodavatelů ve vojenských operacích má americká armáda. Je to dáno dlouhodobou spoluprací armády s civilní logistikou, která se promítá do konkrétních předpisů, směrnic a manuálů, které zahrnují postupy plánování, uzavírání a kontroly kontraktů. Historický vývoj spolupráce armády USA s dodavateli je znázorněn v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Poměr nasazených civilních zaměstnanců a vojáků v operacích armády USA (civilní zaměstnanci podílející se na logistické podpoře).

Konflikt	Počet civilních zaměstnanců	Počet vojáků	Poměr civ./voj.
Válka za nezávislost (1775–1783)	1 500	9 000	1:6
Americko-mexická válka (1846–1848)	6 000	33 000	1:6
Občanská válka (1861–1865)	200 000	1 milion	1:5
I. světová válka	85 000	2 miliony	1:20
II. světová válka	734 000	5,4 milionu	1:7
Válka v Koreji	156 000	393 000	1:2,5
Válka ve Vietnamu	70 000	359 000	1:5
Válka v Perském zálivu (1991)	5 200	541 000	1:100
Mise na Balkáně	20 000	20 000	1:1
Afghánistán	data nedostupná		
Irák 2004	185 000	92 000	2:1

Zdroj: [1]

Po vojenské logistice se požaduje, aby zabezpečila úkoly, které jsou ve složitém, nejistém a rychle se měnícím operačním prostředí obtížně splnitelné. Proto je nutné odhalit limity vojenské logistiky a efektivně zapojovat do logistické podpory operací civilní dodavatelské firmy nebo agentury. Následující tabulka č. 2 ukazuje prudký nárůst civilních zaměstnanců americké armády v operaci ISAF v Iráku podílejících se na logistické podpoře.

Tabulka č. 2: Vývoj počtu nasazených dodavatelů v operaci ISAF v Iráku v letech 2005–2007

Početní stav	Roky
200 000	
180 000	
160 000	
140 000	
120 000	
100 000	
80 000	
60 000	
40 000	
20 000	
	2005 2007

Zdroj: [2]

2. Dodavatelé jako násobitelé logistické podpory

Jedním z hlavních důvodů využití civilních dodavatelů je překlenutí nedostatku kapacit před příchodem vojenských logistických sil a prostředků v době, kdy není k dispozici podpora hostitelskou zemí. Dodavatelé mohou zvyšovat stávající schopnosti podpory. Podpora ze strany civilních dodavatelů je nejen posílením schopností organické logistiky, ale může se stát násobitelem logistických výkonů. Při zvažování podpory ze strany civilních dodavatelů je třeba pochopit, že se jedná o širší rozsah výkonů, nejen pouze o logistiku. Jedná se totiž o celé spektrum podpůrných a logistických funkcí. Kontrahovaná podpora často zahrnuje tradiční logistickou a servisní podporu, avšak může obsahovat také tlumočnické služby, infrastrukturní zařízení a další podporu, která není vázána na logistiku.

V počátečních etapách operace zvyšují dodávky a služby poskytované dodavateli úroveň logistické podpory. Šetří také kapacitu letecké a námořní dopravy pro potřeby vojsk, která může být využita pro další priority. Podpora od dodavatelů, využívaná ze zdrojů válčiště, může poskytovat kriticky důležité dodávky a služby a tím redukovat závislost na dopravně zásobovacím systému. Na závěr operací pak dodavatelé mohou usnadnit včasný přesun zásob a vojenského personálu zpět do vysílajícího státu.

Podpora ze strany civilních dodavatelů může dát veliteli možnost zvýšení bojové síly tím způsobem, že sníží počet organických logistických jednotek a na jejich úkor navýší bojové jednotky. V tomto případě plní civilní dodavatelé funkci násobitele bojové síly a velitel operačního uskupení má dostatečnou podporu na válčišti a současně je zvýšena bojeschopnost vojsk.

Druhým důvodem je, že vojenská logistika nemá dostatek požadovaných specialistů, technologií a technických prostředků. Mnozí dodavatelé jsou schopni poskytovat služby právě v oblastech, kde má armáda těchto specialistů nedostatek. Nasazení civilních dodavatelů dává možnost využití specialistů vojenské logistiky pro jiné operace.

K dalším důvodům patří redukce početních stavů ozbrojených sil. Celkově to vede k úsilí pořídit určité služby, které budou zabezpečovat specializované činnosti v budoucích operacích. Také se stále více projevuje trend, kdy sofistikované zbraňové systémy moderních armád jsou ve značné míře odkázány na testování, seřizování a opravy civilními specialisty. Rychlé a nepřetržité technologické změny zbraňových systémů vyžadují vysoce specializovaný technický personál pro jejich údržbu a opravy. Udržení tohoto personálu je pro vojenskou logistiku velmi náročné a v řadě případů ekonomicky nevýhodné.

Jedním z častých důvodů využití civilních dodavatelů jsou omezující podmínky vlády země, kde má probíhat operace. Při mírových operacích je všeobecně velmi citlivě vnímána přítomnost ozbrojených sil. Vlády většinou limitují početní stav mise, která bude působit v dané zemi po stanovený čas. Jestliže jsou tyto limity předem deklarovány, je zapojení civilních dodavatelů do logistické podpory velmi žádoucí. Proto využití dodavatelské podpory může minimalizovat početní stavy vojenských kontingentů a pozitivně působit na veřejnost. Podobná situace nastala v operacích v Bosně a Kosovu, kde byly stanoveny limity pro početní stavy vojenských kontingentů a proto nebyla ani jiná možnost, než na řadu podpůrných činností najmout civilní dodavatele. Během operací v Bosně využití civilních dodavatelů umožňovalo reálně snížit početní stavy sil bez narušení logistické podpory kontingentů. V mnoha případech může dodavatelská podpora přispět ke snížení nákladů na celkovou logistickou podporu operace.

Omezení vojenských zdrojů má vliv na rozhodování mezi využitím civilní logistické podpory a vojenské logistické podpory. Možnosti substituce vojenské logistiky civilní logistikou jsou velmi rozmanité a závisí na více faktorech, a především konkrétních podmínkách vedení operace a úkolech armády. Jakými způsoby by mohl být tento problém řešen, ukazuje graf č. 1. Tento níže uvedený graf předpokládá, že se armáda bude podílet na více operacích s menšími jednotkami. V tomto případě bude omezujícím faktorem počet příslušníků ozbrojených sil nasazených v jednotlivých operacích. Rozpočet, který je plánován na jednotlivou operaci, lze využít na financování logistické podpory z různých zdrojů, tedy i civilních. Vojenští logistici se budou snažit naplánovat variantu zabezpečení, která bude představovat rozšíření logistických schopností nutných k zabezpečení operačních úkolů. Využití pouze vojenských kapacit a zdrojů by nebylo zcela dostačující ke splnění všech úkolů. Graf č. 1 zobrazuje míru substituce mezi civilními a vojenskými zdroji logistiky. Předpoklady, na kterých je konstruován graf, jsou následující. Na horizontální ose jsou uvedeny vojenské zdroje logistiky M_i a na vertikální ose civilní zdroje logistiky N_i . Na osách měříme množství zdrojů, které jsou vyjádřeny materiálem a službami i-tého množství. Množství materiálu můžeme vyjádřit buď ve fyzických jednotkách, nebo při daných cenách přímo v penězích. Rozpočet na logistické zabezpečení operace je vyjádřen přímkami B_i v peněžních jednotkách i-tého množství. Maximální úroveň logistických schopností, které může armáda dosáhnout, je vyjádřena indifferenční křivkou C_i . Každý bod na této křivce představuje odlišnou kombinaci těchto dvou zdrojů. Rozšíření jednoho zdroje je kompenzováno omezením druhého zdroje. Rovnovážná pozice se nalézá v bodě tečny mezi přímkou rozpočtu B a indifferenční křivkou (v bodě e). Každá kombinace zdrojů, která se nachází na vyšší indifferenční křivce, představuje takové kombinace zdrojů, které přinášejí vyšší logistické schopnosti.

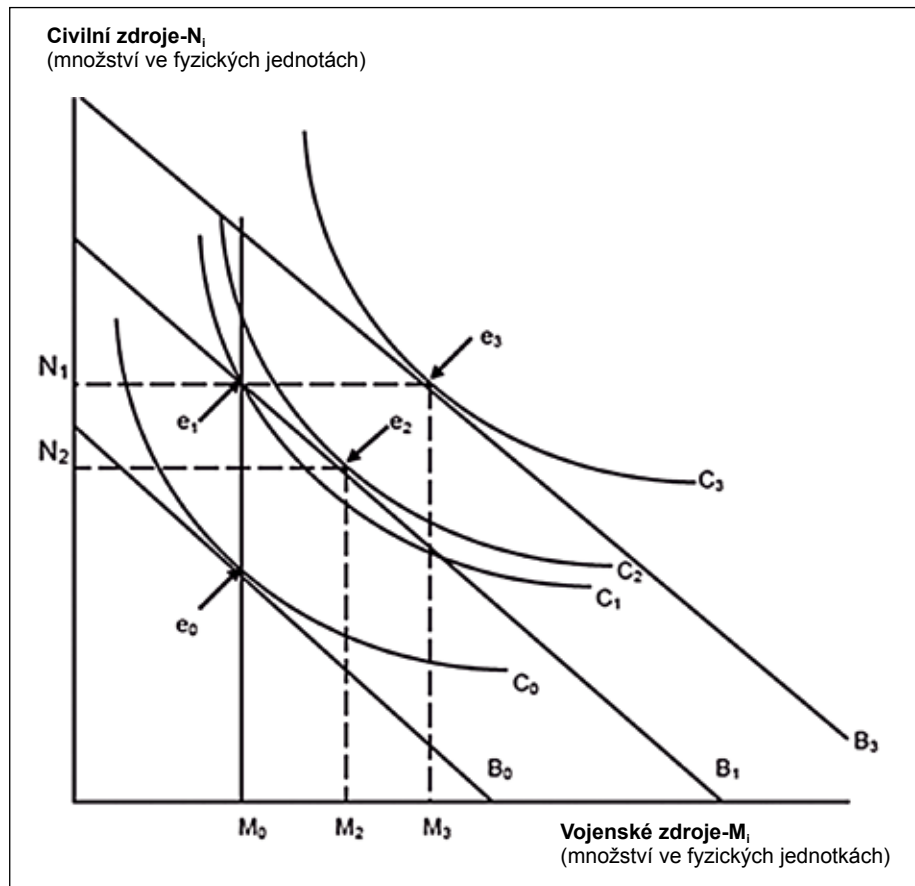
Graf ukazuje na následující případy:

- 1) Indifferenční křivka C_0 vychází z omezení početních stavů na operaci a tedy i vojenských zdrojů logistiky, které jsou na vodorovné ose zobrazeny bodem M_0 a vojenského rozpočtu na operaci, který je vyjádřen přímkou B_0 . Dosažené logistické schopnosti znázorňuje bod e_0 na indifferenční křivce.
- 2) Při vyšším rozpočtu B_1 , ale stejném omezení početních stavů, může logistika navýšit své schopnosti pouze využitím dalších civilních zdrojů. Při výši civilních zdrojů N_1 budou logistické schopnosti vyjádřeny indifferenční křivkou C_1 v bodě e_1 .
- 3) Byly zrušeny limity početních stavů vojáků a bylo rozhodnuto o možnosti navýšit zdroje vojenské logistiky z M_0 na M_2 . Tím došlo ke snížení využití civilních zdrojů z N_1 na N_2 . Logistické schopnosti byly zvýšeny a jsou vyjádřeny indifferenční křivkou C_2 v bodě e_2 .
- 4) Omezení početních stavů ozbrojených sil bylo zrušeno a rozpočet na operaci byl navýšen z B_1 na úroveň B_3 . Armádní logistici měli možnost navýšit zdroje vojenské logistiky a snížit závislost na civilní logistice. Jak ale ukazuje graf, na základě zkušeností z operací, využívání civilních zdrojů neklesá. Úroveň logistických schopností vyjádřená indifferenční křivkou C_3 je dosažena pomocí vojenských zdrojů M_3 a civilních zdrojů N_1 v bodě e_3 [3].

Z uvedeného vyplývá, že omezení početních stavů vojenských jednotek v operaci může ovlivnit racionální chování, vyvolává substituční efekt v rámci stanoveného

rozpočtu na zabezpečení operace a podporuje tak využívání civilních zdrojů. Vojenští logistici si mohou v rámci stanoveného rozpočtu zvolit libovolnou kombinaci vojenských a civilních logistických zdrojů.

Graf č. 1: Substituční a výnosový efekt při omezení zdrojů



Zdroj: [4]

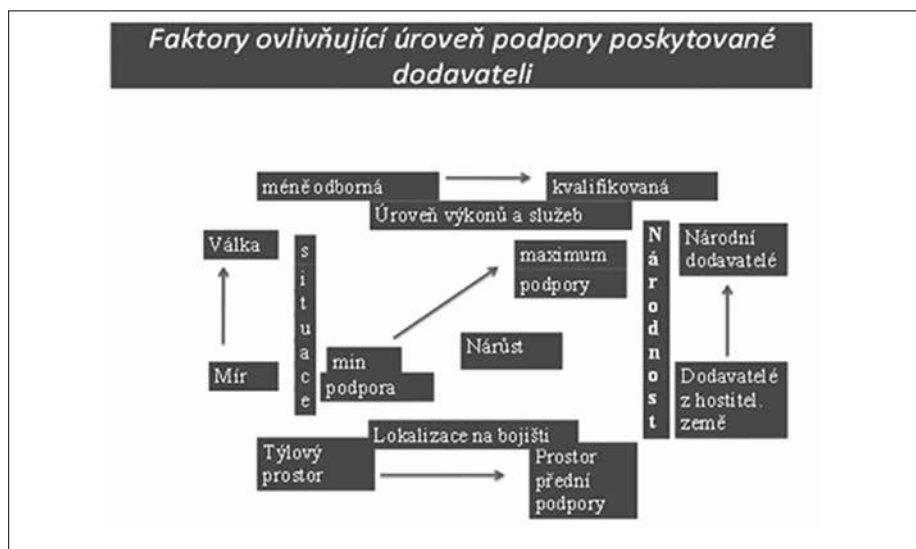
Rozvoj dodavatelské podpory a schopnost dodavatelů působit až na bojišti účinně napomáhají splnění cílů mise nebo operace. Použití dodavatelské podpory může uvolnit vojenské logistické kapacity, které velitel nasměruje a využije k plnění jiných úkolů. Dodavatelé se mohou stát násobitelem sil na bojišti, kde sdílejí větší odpovědnost za zásobování ozbrojených sil.

3. Pochopení podpory dodavatele

Aby bylo možno podporu dodavatelů plně integrovat do operačního prostředí, je třeba, aby velitelé a jejich štáby plně pochopili klíčové faktory podpory dodavatele. K provedení vojenské operace je vydán úkolovým uskupením nebo vojenským útvarům a jednotkám výpis z operačního, bojového rozkazu nebo ze směrnice, kde je stanoven jejich úkol, místo v sestavě, postup a časové lhůty plnění úkolů. Rozkazy v podstatě představují postup a způsob provedení operace. Civilní dodavatelé se při poskytování logistické podpory řídí uzavřenými kontrakty. [5] Rozsah a struktura je navržena v závislosti na specifických požadavcích mise. Například v relativně stabilním prostředí, které bylo na balkánském poloostrově, dodavatelé poskytovali potraviny, služby prádelny, rekreačních zařízení, stavby a údržbu objektů, opravy silnic, odpadové hospodářství, střelnice, elektrický proud, vodu, distribuční služby a jiné vybavení. Někdy je dodavatelům svěřena odpovědnost za skladování munice a opravy bojových vozidel. Smlouvy týkající se dodavatelé podpory je třeba přesně formulovat, aby specifikovaly požadované služby a podmínky jejich poskytnutí a dodavatelé tak přesně znali dislokaci jednotek a požadovanou úroveň služeb. Pokud se dodavatelé rozhodnou poskytovat služby v nebezpečných podmínkách, mohou se náklady na kontrakt zvýšit v důsledku vyššího rizika. Dodavatelé však budou pracovat v nebezpečných podmínkách v případě, že armáda splní určité bezpečnostní požadavky na zajištění jejich ochrany.

Sofistikovaná výzbroj, vybavení a systémy využívané v současnosti vojsky vyžadují vysoce vyškolené specialisty, operátory a servisní pracovníky. Vždy není prakticky možné vyškolit a rozvíjet tyto specialisty v armádě. Často je velmi obtížné udržet vysoce specializovaný vojenský personál po delší čas. Například v Bosně nebo dalších misích byly nasazeny nové prototypy satelitních přijímačů a jejich instalace byla

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující dodavatelskou podporu.



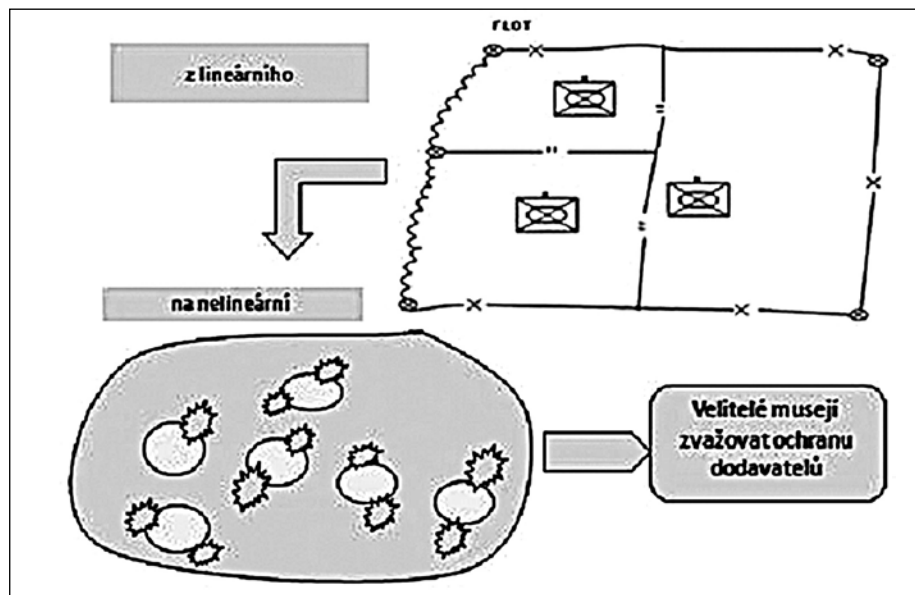
Zdroj: [6]

zajišťována dodavatelsky. Další odborné služby jsou požadovány nepravidelně nebo při větším výskytu poruch a poškození. Operační velitelé často potřebují realizovat zvýšené požadavky na palivo pro vedení operací a dodavatelé tak mohou doplnit mezery ve vojenských kapacitách. Nasmlouvané kapacity mohou být sníženy nebo zvýšeny velmi rychle podle změny situace.

4. Rozmístění civilních dodavatelů v operačním prostoru

Dodavatelé se mohou rozvinout v operačním prostoru podle reálných podmínek. Bude to vždy v závislosti na typu operace, protivníkovi, terénu, čase, typu vojenských jednotek a požadavků civilních dodavatelů na vybavení prostoru pro činnost a ochranu svých zaměstnanců. V operačním prostoru v podmínkách asymetrického boje a nelineárního bojiště neexistuje bezpečná zóna, která by se dala zvolit pro umístění civilních dodavatelů. Velitelé jsou proto právně odpovědní za ochranu dodavatelů ve svém prostoru. Dodavatelé poskytující služby musí respektovat požadavky uživatele a nesmí se stát překážkou pro vojenské aktivity. Armáda musí být schopna poskytnout nezbytnou logistickou podporu před příchodem dodavatelů na bojiště, eventuálně do doby, než dodavatelé rozvinou svá pracoviště a budou schopni poskytovat dohodnuté služby. Přestože dodavatelé mohou představovat alternativní zdroje nebo kapacity, velitelé si musí být vědomi určitého rizika ze strany dodavatelské podpory, které může snížit flexibilitu vojsk. Změny, případně selhání dodavatelských aktivit, mohou negativně

Obrázek č. 2: Změna rozmístění dodavatelů na bojišti při změně operačního prostředí



ovlivnit výsledky operace. V ideálních podmínkách by na bojišti neměli být civilisté. Ozbrojené síly by měly být schopny zabezpečit si logistickou podporu vlastními prostředky. Realita je však ve většině případů jiná.

V armádách NATO obecně platilo, že dodavatelé byli umísťováni do prostoru odpovědnosti armádního sboru. Pokud však operační velitel rozhodne na základě vývoje taktické situace a podmínek kontraktu, že služby dodavatelů jsou potřebné na nižších úrovních, tedy divizní a brigádní, mohou být dodavatelé nasazeni dočasně podle potřeby v prostoru divizí a brigád. Operační velitel musí vždy zvážit rizika pro splnění úkolu a rizika pro zaměstnance dodavatele. Pro současné operace bude příznačné, že civilní dodavatelé budou nasazováni v součinnosti s ozbrojenými jednotkami v podmínkách nelineárního bojiště všude tam, kde si to situace bude vyžadovat. Logističtí plánovači si musí být vědomi aktuálního rozmístění dodavatelů a významu jejich činnosti pro splnění úkolů operace. Poskytují veliteli rady v oblasti koordinace logistické podpory na bojišti. Za těchto okolností může docházet k dramatickým událostem v situacích, kdy se dodavatelé dostanou přímo do centra bojů. Jak vyplývá z následujícího obrázku, dodavatelé budou vystaveni mnohem většímu nebezpečí oproti situaci, kdy poskytovali služby a výkony za bojovou zónou. Dodavatelé musí být rozmístěni tak, aby jejich operace neměly negativní dopad na plnění úkolů nebo bezpečnost vlastních zaměstnanců.

5. Ochrana civilních dodavatelů

Od dodavatelů se očekává soběstačnost a zvládání všech činností podle smlouvy bez další pomoci. V některých případech je ovšem vhodné a nutné, aby armáda tuto podporu poskytla. Rozsah poskytované podpory dodavateli musí být identifikován a koordinován v průběhu plánovacího procesu. Včasná identifikace požadavků umožní logistickým plánovačům koordinovat potřebnou podporu a zpracovávat požadavky dodavatele do kontraktu.

Dodavatelé všeobecně požadují vždy určitý stupeň podpory nebo spolupráce od podporovaných jednotek. Každý kontrakt může obsahovat specifické klauzule zahrnující konkrétní položky vybavení a zařízení nezbytné pro zajištění odpovídajících pracovních a životních podmínek zaměstnanců dodavatelů. Dodavatelé navrhuji konkrétní položky při uzavírání dohody a mohou si vyhradit užívání zařízení z důvodů eliminování duplicitních výdajů. Pověřená osoba, nejčastěji operační velitel, potom poskytne požadované položky tak, jak bylo naplánováno v uzavřené smlouvě.

Dodavatelé budou působit v různých prostorech, např. letiště, přístavy, železniční stanice, komunikace a logistické základny. Relativně nejbezpečnější rozmístění dodavatelů bude na logistických základnách, ze kterých by se v převážné míře poskytovala kontraktovaná podpora. Velitelé a plánovači musí včas v plánovacím procesu stanovit potřebu ochrany pro síly dodavatelů a určit jednotky k jejímu zabezpečení. Stupeň potřebné ochrany je určen charakterem činností, hrozbou ze strany protivníka a prostorem, kde činnost probíhá. [7] Zatímco mnoho dodavatelů je v komunikační zóně, někteří se nacházejí v bojové zóně. Prostředí na bojišti hraje klíčovou roli ve stanovení stupně požadované ochrany pro dodavatele i vojenskou logistiku. V prostředí, kde je obyvatelstvo přátelské a pravděpodobnost teroristického útoku nízká, se mohou dodavatelé pohybovat svobodně s minimální ochranou.

Logističtí plánovači musí také zvážit požadavky dodavatelů na využívání určené silniční sítě nebo musí naplánovat vojenské přepravy jejich zásob na bojiště tak, aby to neohrozilo přesuny a přepravy vlastních jednotek a zásob materiálu. Ve snaze vyhovět potřebám dodavatelů může armáda rozhodnout o zahrnutí dopravní potřeby dodavatelů do svých plánů přepravy a zajistí přepravu svými dopravními prostředky. Výhodou může být snížení nákladů a kvalitnější organizace provozu na komunikacích. Riziko spočívá v tom, že potřeby dodavatele nemusí dostat tu prioritu, kterou mají mít, a dodavatelé pak nesplní na ně kladené požadavky na podporu. Na druhé straně, pokud dodavatelé poskytnou své vlastní dopravní prostředky, operační velitel musí zajistit, aby každý pohyb po komunikacích na válčišti byl řízen, chráněn a nenarušoval další operační přesuny nebo přepravy.

Opatření k ochraně sil a prostředků dodavatelů musí vycházet z rozhodnutí týkajících se rozmístění dodavatelů v operačním prostoru. V dnešních podmínkách nelineárního bojiště a asymetrického vedení boje, včetně používání chemických, biologických nebo jaderných zbraní, se stává zabezpečení dodavatelů velmi obtížné, zvláště při přesunech nebo přepravách materiálu. Ochrana dodavatelů přímo podporujících ozbrojené síly na bojišti je v odpovědnosti operačního velitele a jeho štábu. Když dodavatelé plní funkce logistické podpory v potenciálně nebezpečných oblastech, je povinností podporované vojenské jednotky zajistit ochranu logistických operací a personálu dodavatelů. Požadavky na ochranu dodavatelů se enormně zvyšují ve válečném stavu. Armáda má morální odpovědnost za specifické požadavky dodavatelů v oblasti bezpečnosti jejich zaměstnanců. Ochrana dodavatelů na bojišti je nejvyšším zájmem velitelů. Jestliže uvažujeme o využití dodavateléské podpory i v budoucnosti, musíme být schopni poskytnout dodavatelům co nejvyšší ochranu při jejich aktivitách.

6. Rizika využívání dodavateléské podpory

V současnosti dodavatelé operují v prostoru odpovědnosti velitelů. Poskytují různé služby a výkony v různých etapách operace podle kontraktu. Podpora vojenských operací ze strany dodavatele však obsahuje určitý stupeň rizika. Rozhodnutí o použití dodavatelů v operační oblasti vyžaduje provést posouzení rizik, která představuje dodavatel se zaměstnanci a také posouzení možných dopadů na samotnou operaci.

Velitelé musí zvážit obtíže, kterým budou vystaveni dodavatelé v prostředí s vysokou pravděpodobností protivníkových akcí. Existují obavy, že ozbrojené síly odkázané na dodavateléskou podporu mohou být ohroženy, jestliže by se u dodavatelů vyskytla nespolehlivost nebo selhání. Pokud by výpadek dodavatele při poskytování požadované podpory měl ohrozit celkový úspěch operace, není taková podpora od dodavatele vhodná. U zaměstnanců dodavatelů existují obavy ze zabití nebo zajetí protivníkem v důsledku bojové činnosti. Musí se vzít v úvahu i jiné nebezpečí, a sice to, že nepřátelé mohou být infiltrováni do dodavateléských pracovních sil. Dokonce protivník na relativně prostém konvenčním bojišti může mít velmi rafinované agenty, kteří mohou sabotovat logistické činnosti. Proto hlavní oblastí posouzení rizik je reálná možnost přímých nebo nepřímých akcí proti ozbrojeným silám ze strany zaměstnanců dodavatele. Velitelé musí zvážit riziko, které dodavatel představuje z hlediska možné sabotáže nebo jiné úmyslné, zjevné či skryté akce ze strany zaměstnanců dodavatele.

Z tohoto důvodu je důležité rozpoznání limitů dodavatelské podpory velitelem. Je zřejmé, že dodavatelská podpora není univerzálním lékem pro zvyšování vojenské síly a logistické podpory. Velitelé musejí respektovat dodavatele jako civilní zaměstnance, kteří pracují v riziku ze svého vlastního rozhodnutí. Zaměstnanci jsou vázáni termíny kontraktů a přijatými osobními závazky ke splnění daných úkolů. Velitelé také musí vzít v úvahu odmítnutí dodávek zboží nebo služeb od zaměstnanců dodavatelů do potenciálně nebezpečných oblastí, případně jejich odmítnutí vstoupit do těchto oblastí bez ohledu na důležitost úkolu [8]. Ve válečném stavu může být problematické vyžadovat podporu od dodavatelů nebo jejich zaměstnanců, jestliže jejich pracovní podmínky nebudou bezpečné. V minulosti tyto situace nastaly a existuje více případů nedostatečného plnění ze strany dodavatelů. Například v průběhu operace Pouštní bouře několik dodavatelů stravy na leteckých základnách vyčkávalo s rozvinutím své činnosti z důvodu obav chemického útoku z irácké strany. Podobná situace se opakovala v roce 1995 při vojenské operaci v Libérii, kdy někteří dodavatelé opustili operační prostor z obavy o ztráty životů svých zaměstnanců. Stojí-li dodavatelé tváří v tvář nebezpečí, poskytování jejich služeb může být často ohroženo nebo jejich podpora nemusí být stálá.

Některá bojiště nebo krizové oblasti nejsou příliš vhodné pro rozvinutí dodavatelské podpory v počáteční fázi vojenské operace a v některých regionech či operačních prostorech je dodavatelská podpora naprosto nevhodná. Někdy je také nedostatek času vyhledat dodavatele a posoudit jejich nabízené možnosti podpory.

Posouzením rizik se zvažuje jejich dopad na splnění bojového úkolu nebo úkolu operace. Hledají se alternativy k civilním dodavatelům, k nimž patří mnohonárodní logistická podpora a možnost mobilizačního doplnění logistiky. Problémem však je, že např. systémoví dodavatelé poskytující technickou pomoc a podporu jsou obtížně nahraditelní. Jejich podpora je kriticky důležitá pro připravenost zbraňových nebo komunikačních systémů, přičemž mnohdy neexistuje vůbec žádná alternativa k dodavatelům. Naopak kontrakty orientované na služby, jako např. stravování, praní prádla, ekologii nebo úklid, mají vliv na kvalitu zabezpečení života vojsk, avšak nikoliv na splnění úkolu přinejmenším z krátkodobého hlediska.

Primárně je třeba zvážit možnosti využití dodavatelské podpory v období přechodu z mírového na válečný stav, pokračování této podpory v zásadně důležitých službách z hlediska zabezpečení operace a porovnat je se schopnostmi organické logistické podpory.

Kromě operačních rizik může jít o rizika, která jsou specifická právě při využívání civilních dodavatelů. Struktura managementu dodavatele často není tak jasná jako je tomu u vojenských útvarů a jednotek. Dodavatelům se nemusí vždy podařit zajistit subdodavatele, budovy, materiál, nemovitosti, dopravu nebo vojenské objekty, ovšem pokud se jim to podaří, tak někdy za cenu, která je nepřijatelná. Mohou také existovat zákonná omezení takové podpory ze strany dodavatele, buď přímo v hostitelské zemi, nebo ve třetí zemi. Například dodavatelem zajištěné a doručené dodávky na bojiště mohou být předmětem potenciálně nepřipustné spotřební daně, přičemž vojenské dodávky takové dani nepodléhají.

Problémům lze předejít již v průběhu plánovacího procesu. Útvary a jednotky vyžadující podporu na bojišti musí pečlivě specifikovat požadavky a podmínky, za kterých bude tato podpora poskytována. Podpora musí být posouzena z ekonomického hlediska a musí být finančně zajištěna. Když budou potenciální dodavatelé ochotni plnit úkoly v nebezpečných situacích, mohou být náklady na kontrakt podstatně ovlivněny rizikem,

kteřé jsou dodavatelé ochotni akceptovat. Navíc, dodavatelé mohou být ochotni plnit úkoly v nebezpečných podmínkách za předpokladu, že armáda splní specifikované bezpečnostní požadavky zajištěním doprovodu, školením, ochranným oděvem a vybavením nebo zajištěním jejich ochrany a bezpečnosti v operačním prostoru.

Pro řádné vyhodnocení kvality dodavatelů a jejich přínosu ke konkrétní vojenské operaci může vyžadující velitel a štáb provést posouzení rizik. Při tomto posuzování se vyhodnotí dopad podpory dodavatele na plněnou operaci, včetně dopadu na vojenské jednotky. Civilní dodavatelé poskytující specifické služby, např. servis zbraňových systémů, budou často právě od vojenských jednotek požadovat zajištění ochrany, ubytování, stravování a další podporu. Cílem je určit zda hodnota, kterou dodavatel přináší ve prospěch operací, stojí za riziko a zdroje potřebné pro zajištění jeho výkonu. Dostupnost podpory poskytované dodavatelům ze strany ozbrojených sil, podmínky či omezení nebo využívání takových služeb, musí být jasně specifikovány v podmínkách kontraktu. Posouzení se také týká potenciální účinnosti dodavatelů v situaci napětí nebo zvýšeného nepřátelství.

Riziko využívání podpory ze strany dodavatelů na bojišti místo organické logistické podpory nebo podpory koaličních spojenců je důležitým prvkem, který musí zvažovat všichni velitelé a plánovači. Dodavatelé musí mít dostatek odborných zaměstnanců k realizaci potenciálních požadavků a služeb. Dodavatelská podpora musí být integrována do plánů podpory. Současně musejí logističtí plánovači připravit varianty řešení, které zajistí nepřetržitost a návaznost služeb pro případ, že dojde k výpadku činnosti dodavatelů.

7. Shrnutí hlavních výsledků, zevšeobecnění dosavadních zkušeností

- Aktuální operační prostředí se velmi liší od minulých operací. Teroristé využívají velice účinně globální média při zastrašování dodavatelů a záměrně útočí na dodavatele.
- Logistické doktríny (spojenecká i AČR) jsou nedostačující pro koordinaci a řízení kontraktů. V AČR dokonce chybí předpis, který by upravoval postavení dodavatelů podílejících se na logistické podpoře operací.
- Pro mnohonárodní operace je typické, že se na logistické podpoře jednotlivých zemí podílí větší počet nadnárodních dodavatelů a subdodavatelů, kteří se pohybují v operačním prostoru, a přitom neexistuje jejich jednotná databáze.
- Důvěryhodnost, loajalita a spolehlivost některých zaměstnanců dodavatelů je problematická. Často nepodporují politiku zemí podílejících se na operaci.
- Existuje mylný názor, že dodavatelé pouze zvyšují potenciál ozbrojených sil. V řadě podpůrných rolí dodavatelé nahradili strukturu vojenských sil.
- Vazby velitelů s dodavateli vyžadují vyjasnění. Velení, řízení a oblast logistické podpory potřebuje větší koordinaci s dodavateli.
- Hlavním zájmem dodavatelů je zisk, tedy jejich úsilí je podmíněno obchodními zájmy nastavenými tak, že sledují priority akcionářů, nikoliv armády.
- Se zvyšujícím se rizikem narůstá cena budoucích kontraktů. Plánované úspory se budou snižovat.

- Neschopnost ozbrojených sil chránit dodavatele na bojišti povede k vytváření ozbrojených dodavatelů, kteří budou schopni ovlivnit lokální operace.
- Rozsah využívání dodavatelů se zvýšil, původně pouze jen z dopravy a základní podpory na dnešní technickou podporu až nakonec po soukromé ozbrojené bezpečnostní síly.
- Úsporu nákladů je třeba považovat za druhořadou záležitost v porovnání s pružností, spolehlivostí a hlavně schopností logisticky zabezpečit splnění cílů operace.

I když při využívání civilních dodavatelů v logistické podpoře operací nacházíme slabá místa a rizika, nemůže nás tato skutečnost odradit od jejich využívání. Naopak je třeba rizika znát, analyzovat je a snažit se nalézt opatření k jejich eliminaci.

8. Doporučení kritérií pro výběr dodavatelů

K zabezpečení vyšší spolehlivosti dodavatelské podpory je vhodné stanovit kritéria výběru dodavatelů tak, aby se zúžil jejich okruh a zrychlilo se rozhodování při jejich výběru. Volba správného dodavatele je kritickým faktorem pro úspěch realizace dodavatelské podpory. Náklady nejsou jediným ani nejdůležitějším faktorem. Právě tak důležité je, aby měl dodavatel dobrou pověst s kvalitními referencemi a vyhovoval požadavkům operace. Samozřejmě cenu a flexibilitu kontraktu nelze ignorovat, jsou však pouze dílčími aspekty širšího posuzování dodavatelské podpory.

Pro usnadnění výběru dodavatelů logistické podpory operací je možné využít níže navrhovaná kritéria, která jsou odvozena z hlavních obchodních praktik využívaných především americkou armádou a logistických principů využívaných NATO [9].

Schopnost reagovat na podněty

Podle tohoto kritéria můžeme posoudit, zda je dodavatel schopen zajistit správnou podporu, ve správném množství, na správném místě a ve správný čas. Dodavatel služeb musí prokázat schopnost reakce buď prostřednictvím záznamů, nebo referencí o výkonech v minulosti. Musí se opírat o schopný management, disponovat nebo mít dostupné lidské zdroje tzn., že může získat kvalifikovaný personál s požadovanými dovednostmi. Dodavatel musí být schopen přijmout plnou odpovědnost za svěřenou oblast. Dodavatel musí prokázat, že komplexně chápe vojenské prostředí a má dostatečné kapacity, zdroje a zázemí, které zabezpečí jeho schopnost pracovat v nebezpečných podmínkách, kde vlivy přímého nebo nepřímého ohrožení nezpůsobí selhání jeho schopností.

Schopnost přežití (životaschopnost)

Je schopností organizace odolávat potenciálním útokům a destrukcím. Dodavatel musí prokázat schopnost odolat účinkům bojové činnosti a současně udržet přijatelnou úroveň podpory. Prioritní zásada kontraktace spočívá v plnění úkolů takovým způsobem, aby nevytvářel další zátěž pro jednotky, které podporuje. Dále musí prokázat ochotu přijímat veškerá zákonná opatření k zachování akceschopnosti a k přežití tím, že bude věnovat pozornost zaměstnancům, např. aby nebyli vystaveni zbytečnému osobnímu riziku. To zároveň předpokládá, že jeho schopnost adaptace na podmínky okolí patří k jeho základním vlastnostem.

Pružnost

Znamená úspěšně reagovat na měnící se situaci, podmínky operace a operační koncepcce. Dodavatel musí prokázat schopnost měnit běžnou praxi nebo postupy založené na změnách prostředí a přitom musí fungovat standardním způsobem.

Spolehlivost

Znamená důvěryhodnost a týká se závazku dodavatele realizovat podporu v nanejvýš extrémním prostředí. Dodavatel musí prokázat, že bezchybně splní dohodnuté standardní činnosti. Špatná pověst mezi konkurencí na trhu, nedostatečná kvalita dodávaných služeb, pochybnosti o nesprávných daňových postupech, vazby na nedůvěryhodné subdodavatele nebo strategie využívání levné práce jsou důrazným varováním. Naopak silné manažerské struktury, strategie lidského kapitálu založená na kvalitě zaměstnanců či jejich školení jsou indikátorem pozitivního potenciálu spolehlivosti.

Adaptace

Dodavatelé musí mít schopnost adaptace, musí prokázat jedinečnou schopnost učit se a přizpůsobovat se. Dodavatelé, zvláště pak řídicí pracovníci na válčišti, musí být vzdělaní a připraveni k provádění úkolů, implementaci a řízení změn. Musí aktivně vnímat prostředí a měnit své chování (nebo prostředky pro výkon činnosti) směrem k predikovanému vývoji. Měli by rozvíjet všestrannost zaměstnanců, umožňující zvýšit flexibilitu při nárazových pracovních vytíženích.

Bezpečnost

Představuje nejvyšší prioritu před zahájením operací, v jejich průběhu a po ukončení operací. Dodavatel služeb musí prokázat komplexní pochopení důležitosti fyzické, informační a provozní bezpečnosti, až na nejnižší úroveň zaměstnanců. Řada firem pro tento účel využívá bezpečnostní standardy a protokoly, které jsou indikátorem dosahované úrovně bezpečnosti organizace. Výhodou a mnohdy předpokladem je certifikace organizace.

Zkušenosti

Posledním kritériem pak je zkušenost. Osvědčený výkon v outsourcovaném oboru, specificky dobrá pověst nebo schopnost užívání určité technologie jsou vysoce ceněny. Dodavatel musí prokázat existenci zkušeného týmu vedoucích pracovníků a bázi zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Neznalost na straně pracovníků dodavatele má za následek větší rizika způsobení škod a selhání.

Výše uvedená kritéria by měla přispět k tomu, aby kontrahovaná podpora splnila všechny stanovené cíle a plnohodnotně zabezpečila ozbrojené síly. Výběr nejlepších způsobů podpory je oblast, na kterou by se měli zaměřit logističtí plánovači jako první. K tomu je třeba mít a využívat kritéria relevantní a aplikovatelná na celé spektrum služeb. Kritéria by také měla být dostatečně obsáhlá, aby zachytila hlavní zásady podpory a zároveň jednoduchá, aby rychle umožnila kontraktačním pracovníkům posoudit možnosti jednotlivých dodavatelů. Správné zhodnocení schopností dodavatelů umožní vybrat ty, kteří jsou nejméně zranitelní na bojišti. Velitelé musí pochopit úzkou provázanost vojenské logistiky s dodavateli a přijmout realitu, že civilní dodavatelé služeb se stávají

integrální součástí systému logistické podpory vojenských operací. Jedině tento přístup vede ke snížení zranitelnosti dodavatelů a zabezpečení udržitelnosti logistické podpory.

Závěr

V současnosti prakticky ve všech aliančních armádách probíhá diskuze o míře zapojení civilních dodavatelů do logistické podpory operací. Kombinací dodavatelské podpory a vojenské logistické podpory může být dosaženo synergického efektu a tím větší efektivnosti logistické podpory. Vhodné využití dodavatelů a dosažení spolehlivosti dodavatelské podpory je požadavkem a cílem při plánování operací. Dodavatelská podpora musí být plně integrována do logistického plánu. Plány musí zahrnovat varianty, ve kterých bude obsažena odpověď na otázku, co se stane, jestliže dodavatelé nebudou schopni dostát svým závazkům. Výhody nasazení dodavatelů a jejich zapojení do systému logistické podpory vedou k tomu, že dodavatelská podpora je často poskytována do prvních sledů operační sestavy nebo až k bojovým jednotkám v prvním sledu.

V budoucnosti musíme počítat s nasazením dodavatelů ve všech druzích operací. Zaměstnanci dodavatelů budou vykonávat podstatnou část z mnoha funkcí, které předtím poskytovala vojenská logistika. Nahrazování vojenského personálu v oblasti podpory civilními pracovníky se stane odpovědí na redukci početních stavů vojsk a rostoucí požadavky na technické experty pro sofistikované zbraňové systémy. Efekty získané využitím civilních dodavatelů by měly náklady spojené s jejich ochranou a zabezpečením.

Poznámky k textu a použitá literatura:

- [1] MITCHELL, S. *Targetable Logistics Contractors in Zones of Conflict: Backbone or Underbelly*. Report Documentation Page. 2005. U.S. Army War College. p. 6.
- [2] CLIVAZ, E. Private Contractors on the battlefield: The Flexibility-control Balance. International relations and security network. ISN Case Studies [on-line]. 2015 [cit.2015-07-24]. Dostupné z: <<http://www.isn.ethz.ch/DigitalLibrary/Publications/Detail/?id=93879&lng=en>>.
- [3] CAMM, F., GREENFIELD, V., A. *How Should the Army Use Contractors on the Battlefield*. USA: Santa Monica, Rand Corporation, 2005. ISBN 0-8330-3736-6.
- [4] Camm, F., GREENFIELD, V.A., *How Should the Army Use Contractors on the Battlefield*. USA: Rand Corporation, 2005, p. 85. ISBN 0-8330-3736-6.
- [5] Kontraktem se rozumí právně vymahatelná dohoda mezi dvěma nebo více stranami, na jejímž základě probíhá dodání zboží nebo služeb. Je to prostředek, kterým armáda stanovuje detailní úkoly, které od dodavatelů požaduje a zároveň stanovuje, co dodavatel za své zboží nebo služby dostane. Většinou bývá uzavřen rámcový kontrakt s firmou na zabezpečení RSOM (Reception, Staging and Onward Movement), výstavbu základů, ubytování, dodávky PHM, potravin a pitné vody. Jedná se o rámcové kontrakty, u kterých není nutné platit předem. Platba bude vyžadována jen v případě, že dojde k nasazení úkolového uskupení do operace. V případě, že bude zahájena příprava operačního plánu pro operaci, budou zástupci firmy informováni o požadavcích na materiál a služby, které vyplynou z přípravy plánu logistické podpory.
- [6] Upraveno podle Field Manual 3-100.21. Contractors on the Battlefield. USA: Department of the Army HQ, 2003.
- [7] Field Manual 3-100.21. Contractors on the Battlefield. USA: Department of the Army HQ, 2003, 6-3. [on-line]. 2015. [cit. 2015-07-24]. Dostupné z <<http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-100-21.pdf>>
- [8] KOBER, A. Zur transportrechtlichen Rechtsprechung des OLG Stuttgart. *Symposium über Aktuelle Fragen des Transportrechts am 13. und 14. November 2008 im Hotel Westin Bellevue, Dresden*. [on-line]. [cit. 2014.12.14]. Dostupné z Transportrecht: <<http://www.transportrecht.org/html/SymAktFrag08b.pdf>>
- [9] NATO Logistics Handbook. International Staff. Logistics Capabilities Section. Brussels, NATO HQ. 2012. p. 157-166. ISBN 978-92-845-0190-8.