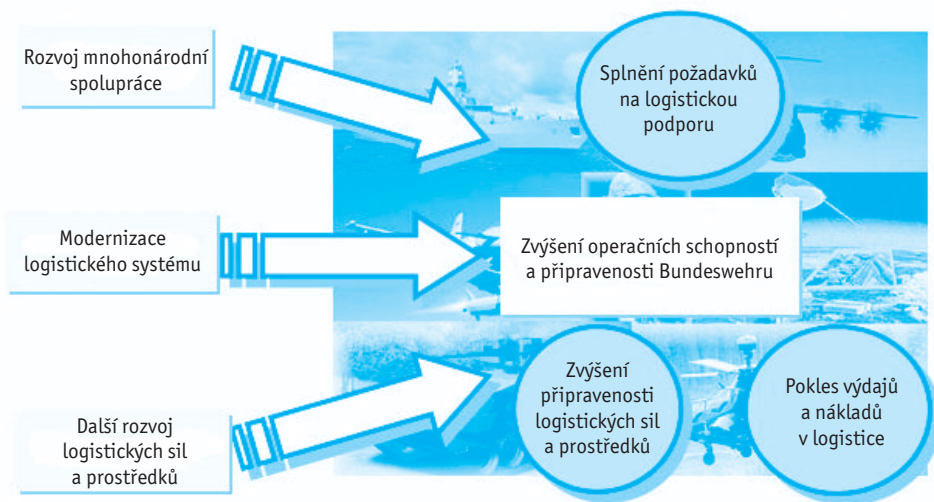


V článku jsou uvedeny aktuální úkoly v oblasti transformace logistiky Bundeswehru a poukázáno na nutnost spolupráce se soukromým sektorem. Cílem logistiky Bundeswehru je přispět ke zvýšení operačních schopností a připravenosti jednotek Bundeswehru. Transformace logistiky napomůže splnit požadavky kladené na logistickou podporu vojsk při nasazení v zahraničí. Plánovaná centralizace komplexních logistických služeb zajistí pokles výdajů a nákladů v logistice.

Úvod do problematiky

Hlavním úkolem logistiky Bundeswehru je transformace organizačních struktur a dopravně zásobovacího procesu do roku 2010. Rozvoj mnohonárodní spolupráce, modernizace logistického systému, jakož i další rozvoj logistických sil a prostředků výrazným způsobem napomůže zvýšení operačních schopností a připravenosti Bundeswehru. Postupy a způsoby dosažení tohoto cíle jsou znázorněny na obr. 1.



Obr. 1: Strategické postupy a cíle logistiky

K tomuto účelu bylo založeno Logistické centrum v přístavním městě Wilhelmshavenu, jako hlavní řídicí orgán logistiky Bundeswehru. Odpovídá za ústřední koordinaci, plán logistických výkonů a jejich realizaci ve prospěch útvarů a zařízení Bundeswehru, jak ve vnitrozemí, tak i v zahraničí. Poskytuje a řídí přidělování logistických zdrojů a neustále usiluje o další rozvoj a optimalizaci logistického systému. Pro činnost Logistického centra jsou deklarovány principy spolehlivosti, dostatečnosti, hospodárnosti, efektivnosti a udržitelnost zásob.



Obr. 2: Dislokace Logistického centra ve Wilhelmshavenu

Souběžně s tím dochází k centralizaci jednotlivých míst dislokace do Logistického centra Bundeswehru.

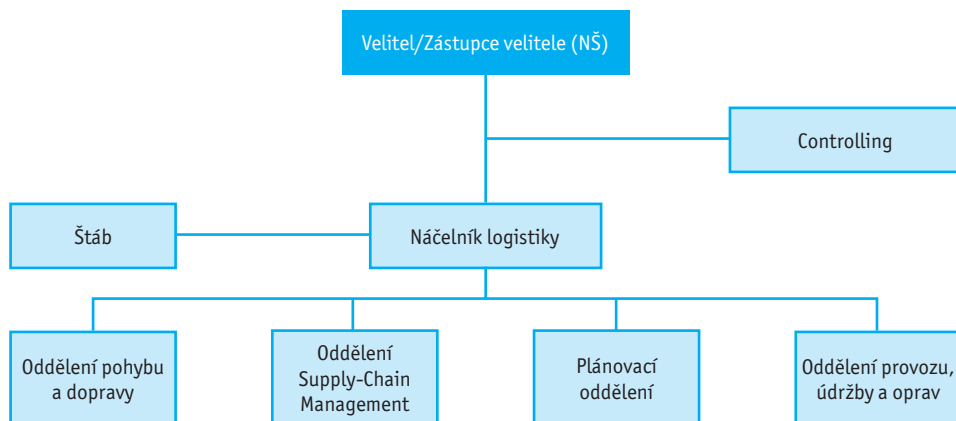
1. Logistika Bundeswehru před transformací

Do roku 2002 byl logistický systém Bundeswehru tvořen mimo jiné třemi mobilními logistickými brigádami a celou řadou logistických základen a zařízení. Tento systém logistiky byl decentralizován a každý druh ozbrojených sil (pozemní vojsko, letectvo, námořnictvo) měl vlastní řídicí a výkonné prvky logistiky. Důsledkem tohoto systému bylo neustálé zvyšování počtů logistických jednotek, zásob a řídicích prvků, čímž se systém stával ne hospodárným a náročným na zdroje. Systém logistiky byl rozvíjen extenzivně a vyznačoval se velkou časovou náročností z hlediska plnění požadavků vojsk.

1.1 Organizační a dislokační změny logistiky Bundeswehru

Založením Logistického centra byly vytvořeny předpoklady pro efektivnější řízení logistických procesů v celém Bundeswehru a logistika jednotlivých druhů ozbrojených sil byla nahrazena jednotnou logistikou zabezpečující všechny druhy ozbrojených sil. Kromě toho byly také vytvořeny nové struktury v logistice Bundeswehru a nové organizační oblasti, vyplývající z potřeb Bundeswehru, jako například transformace materiální odpovědnosti, těsnější propojení s úřady a firmami, to vše s cílem lepšího využití disponibilních zdrojů a zvýšení funkčnosti a účinnosti logistického systému. Řada služebních míst v oblasti řízení provozu a dopravy byla integrována. Bylo zavedeno centrální řízení oprav a decentralizovaná podpora útvarů a jednotek v oblasti údržby prostřednictvím spádových míst řízení logistiky. Tyto změny byly především vyvolány přemrštěnými požadavky na zdroje, materiál, služby a nepřetržité zásobování jednotek, zejména při nasazení kontingentu v zahraničí. Při výstavbě nových logistických struktur byly do logistického systému převzaty všechny stávající logistické prvky ozbrojených sil. V návaznosti na uvedený proces byla provedena analýza a odhaleny duplicity, rozdílné postupy a učiněny první kroky k harmonizaci a sladění nového logistického systému.

Podstatná část logistického personálu bude soustředěna ve Wilhelmshavenu (850 služebních míst). Redukce počtů byla přizpůsobena rozhodnutí o vytvoření a rozmístění opravárenských kapacit logistiky pozemního vojska do roku 2008. Již dnes je Logistické centrum srdcem Bundeswehru, i když se nyní dosud nachází v procesu transformace, který bude ukončen dosažením vyšší schopnosti řídit logistické procesy. Po odborné stránce řídí Logistické centrum Bundeswehru spádová místa řízení logistiky. Jednotlivá spádová místa řízení logistiky jsou rozmístěna teritoriálně a zabezpečují logistické výkony a služby ve spolupráci jak s vojenskými opravárenskými a skladovými zařízeními, tak i s civilními logistickými firmami. Dočasná struktura Logistického centra Bundeswehru zahrnuje čtyři samostatná oddělení, která jsou zobrazena na obr. 3.



Obř. 3: Dočasná struktura Logistického centra Bundeswehru

Oddělení pohybu a dopravy

Oddělení pohybu a dopravy zabezpečuje všechny požadavky na přepravu centrálně pro jednotlivé druhy ozbrojených sil. Dříve před rokem 2002 tuto činnost vykonávalo 25 různorodých logistických pracovišť. Soustředěním a následnou transformací těchto kapacit do logistického centra došlo k úspoře 30 % pracovních míst. Dnes disponuje oddělení pohybu a dopravy vojenskými dopravními kapacitami pozemního vojska, námořnictva a letectva a úzce spolupracuje s civilními speditérskými firmami s cílem zajištění veškerých požadavků vojsk na přepravu.

Oddělení plánuje a zabezpečuje veškerou dopravu a přepravu jednotkám působícím v operacích a mírových misích v zahraničí. Oddělení také řídí a sleduje přesuny německých a spojeneckých jednotek po území SRN. K tomu využívá informační systém dopravy HEROS 5. Informační systém umožňuje vyhledání optimální trasy, sestavení dopravních proudů a naplánování přesunu nebo dopravy se všemi potřebnými kalkulacemi a propočty. Oddělení také koordinuje námořní a leteckou dopravu s orgány dopravy v NATO, především při spojeneckých cvičeních a vojenských operacích.

Do dočasných struktur byl začleněn optimalizovaný model dopravy s cílem jeho dalšího rozšíření a tím zlepšení dopravního spojení Bundeswehru včetně definice klíčových schopností v procesu dopravy, jakož i vypracování a přijetí organizační formy modelu kooperace Private Public Partnership (PPP). [1]

Oddělení Supply Chain Management

Začleněním nového **oddělení Supply Chain Management (SCM)** [2] dosáhne Logistické centrum Bundeswehru schopnosti posuzovat poznatky překračující svým rozsahem působnost oddělení a postihne celý proces zásobování. Přínos bude spočívat ve zlepšení schopnosti řízení, což se následně projeví v kvalitě logistických výkonů a služeb a také ve větší hospodárnosti.

To vyžaduje centrální plánování, řízení, provádění a kontrolu všech materiálních, výkonových a informačních toků po celé zásobovací trase od dodavatelů k zákazníkům. S tím je ale také spojena potenciální hrozba, že oddělení bude muset zasahovat ve prospěch svých zákazníků v dalších příslušných oblastech. Stanovený cíl oddělení Supply Chain Management přitom zahrnuje nejen stálou optimalizaci interních procesů a toků, ale také rozhraní s vnějším prostředím.

Na cestě k cílovým strukturám je důležité to, že všechny logistické výkony budou poskytovány pod gescí plánovacího a řídicího Logistického centra Bundeswehru a tím budou znemožněny dílčí optimalizace jednotlivých oblastí. Optimalizaci lze provést jen prostřednictvím procesního controllingu, přičemž klíčovým elementem pro tuto činnost je nové oddělení Supply Chain Management.

Plánovací oddělení

Plánovací oddělení komplexně zabezpečuje veškeré činnosti související s řízením, plánováním a zajištěním zásobování útvarů a zařízení veškerým materiálem. Činnost plánovacího oddělení je v plné míře zaměřena na využívání efektivních toků materiálu s cílem dosažení poklesu finančních nákladů v této oblasti. Plánovací oddělení se skládá ze šesti skupin. Ze skupiny řízení logistiky, plánovací skupiny odpovědné za materiální zabezpečení pozemního vojska a základny ozbrojených sil Bundeswehru, plánovací skupiny odpovědné za materiální zabezpečení letectva, plánovací skupiny odpovědné za materiální zabezpečení námořní služby, plánovací skupiny odpovědné za materiální zabezpečení zdravotnické služby a skupiny zabezpečení výrobních činností a informačních technologií.

Oddělení provozu, údržby a oprav

Oddělení provozu, údržby a oprav integruje obsah a struktury logistických středisek řízení a je přizpůsobeno implementaci změn od firmy HIL. [3] Oddělení provozu a oprav je předurčeno k řízení a optimalizaci provozu, údržby a oprav vojenské techniky. Vede a zpracovává potřebnou dokumentaci a analyzuje logistické údaje od podřízených složek. Koordinuje činnost spádových míst řízení logistiky a plánuje využívání jak vojenských, tak i civilních opravárenských zařízení. Při nasazení jednotek v zahraničí zabezpečuje oblast provozu, údržby a oprav prostřednictvím orgánů řízení logistiky jednotlivých kontingentů.

V jeho kompetenci je také problematika skladování a zabezpečení munice všem druhům ozbrojených sil v míru a krizových stavech. Organizuje konzervaci, balení a ochranu vojenského materiálu před klimatickými, fyzikálními a chemickými vlivy při skladování, přepravě a manipulaci.

1.2 Spádové místo řízení logistiky

Logistické centrum Bundeswehru disponovalo do konce roku 2007 dvanácti spádovými místy řízení logistiky a od roku 2008 jejich počet byl redukován na osm. Jedná se o spádová místa řízení logistiky, která plní úlohu kontaktních míst pro jednotky a útvary Bundeswehru. Jsou dislokována rovnoměrně po celém území SRN. Každé pracoviště je složeno z 24 příslušníků Bundeswehru a 2 spolupracovníků firmy HIL. Hlavní náplň pracovišť spočívá v zajišťování a poskytování materiálních prostředků a služeb a dále v uspokojování požadavků na opravy. Opravy jsou zajišťovány podle typu techniky následujícím způsobem:

- prostřednictvím firmy HIL převážně u pancéřované pozemní techniky,
- opravárenskými jednotkami nebo logistickými základnami u nepancéřované techniky jako jsou např. vozidla, ruční zbraně a spojovací technika a vozidla patřící námořnictvu.

Náhradní díly potřebné k opravám jsou zajišťovány jak z vojenských zásob Bundeswehru, tak ze zásob civilních dodavatelů. Spádová místa řídí, koordinují a sledují ve své oblasti také zabezpečování dalších materiálních prostředků jako jsou např. pohonné hmoty a maziva pro pozemní techniku a výcviková munice. Podílejí se také na přípravě a výcviku logistického personálu logistických útvarů pro činnost při nasazení v misích a operacích. Rozmístění spádových míst pro řízení logistiky Bundeswehru je znázorněno na obr. 4.



Obr. 4: Rozmístění služebních pracovních míst logistiky

2. Vývoj personálního zabezpečení logistiky v průběhu transformace

V současné době restrukturalizace logistiky Bundeswehru probíhají tři vzájemně propojené etapy rozvoje (od roku 2002 do 2010).

První etapa zahrnovala výstavbu a zahájení činnosti Logistického centra. V první etapě výstavby logistických struktur byla oddělení pohybu a dopravy druhů ozbrojených sil kompletně centralizována do Wilhelmshavenu. Podstatné prvky dalších logistických oddělení zatím v první fázi zůstaly dislokovány ve svých původních místech. Cílem transformace logistiky v této etapě je, aby veškeré logistické služby odpovídaly principům procesního řízení a aby tyto služby byly centrálně poskytnuty útvarům a jednotkám Bundeswehru. Logistické centrum by mělo vytvořit předpoklady pro novou kvalitu logistiky Bundeswehru. Na zabezpečení nepřetržitého zásobování útvarů, jednotek a zařízení se podílejí především logistické jednotky. Zásobování musí být zabezpečeno nezbytným počtem logistických skladů a zařízení efektivně a hospodárně. Logistika Bundeswehru plánuje dosažení centralizace skladové sítě do několika logistických základů. Začátkem roku 2004 byl uveden do zkušebního provozu jeden centrální sklad s náhradními díly pro celý Bundeswehr. Nahrazuje tak 28 samostatných skladů na teritoriu SRN, které prováděly zásobování náhradními díly. Podstatným způsobem tak dojde ke snížení provozních nákladů v logistice. Z této cílové představy se v první etapě restrukturalizace Logistického centra nepodařilo zdaleka všeho dosáhnout. Zvýšení kvality plánovacího procesu, řízení a kontroly komplexních logistických procesů se začalo zřetelně projevovat v roce 2006.

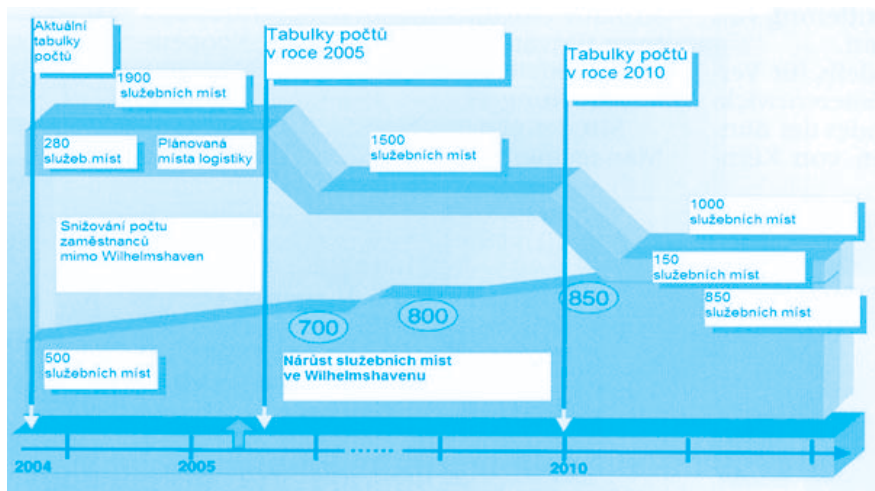
Cílem druhé etapy restrukturalizace je, s ohledem na nynější existenci tabulek počtů – mezistruktur, provést přestavbu Logistického centra s podstatnou redukcí personálu. To představuje optimalizaci a využití veškerého logistického potenciálu. Kromě toho byly již v roce 2005 do Wilhelmshavenu předem přemístěny dva referáty, které řešily problematiku letectva

a zdravotnického materiálu. Mezi projednáním struktur rozpočtovým oddělením a jejich zavedením do praxe k 1. 1. 2006 uplynulo více jak půl roku. Plánovaný přesun dalších složek od roku 2006 se týkal asi 500 služebních míst. Jednání o cílových strukturách Logistického centra bylo uskutečněno v roce 2008. Vývoj struktur byl odsouhlasen s výhledem do roku 2010.

Hlavní důraz byl položen na plánované oblasti materiální odpovědnosti letectva, tak jako pozemního vojska a základny ozbrojených sil. Nejdříve byla výrazně redukována místa ve Strausbergu a Gernersheimu, jakož i letiště Kolín-Wahn. Od roku 2008 byl postupně redukován počet míst v Bad Neuenhuru. Z důvodů centralizace bylo rozhodnuto, že bude velení realizovat přednostně přesun civilních tabulkových míst z logistických zařízení s ročním předstihem.

Tím bylo dosaženo dalšího synergického účinku. Nyní existují aktuální podmínky pro přemístění (aktuální infrastruktura, výcvikové kapacity, míst hospodaření tak jako přijetí *know-how*) stávajících logistických kapacit do WilhelmsHAVENU. Zámysl redukce a současného sloučení personálu ve WilhelmsHAVENU a další snížení počtu míst na 1000 osob v roce 2010 je objasněn na obr. 5.

Třetí etapa zahrnuje konsolidaci a sladění činnosti cílových struktur. S přijetím dočasných struktur je Logistické centrum Bundeswehru od tohoto okamžiku na cestě k cílovým strukturám, jejichž formování musí být založeno silněji než dosud na kooperaci s civilním sektorem ekonomiky, protože stanovené personální počty vzhledem ke stavu požadavků a úkolů to činí nezbytným. Podle názoru odborníků Bundeswehru nebude možné dalších 500 služebních míst nahradit výhradně prostřednictvím synergického efektu po zavedení **SASPF (Standard Application Software Product Family)**. Toto snížení by znamenalo riziko narušení funkčnosti a schopností logistického systému.



Obr. 5: Zámysl redukce a sloučení personálu ve WilhelmsHAVENU

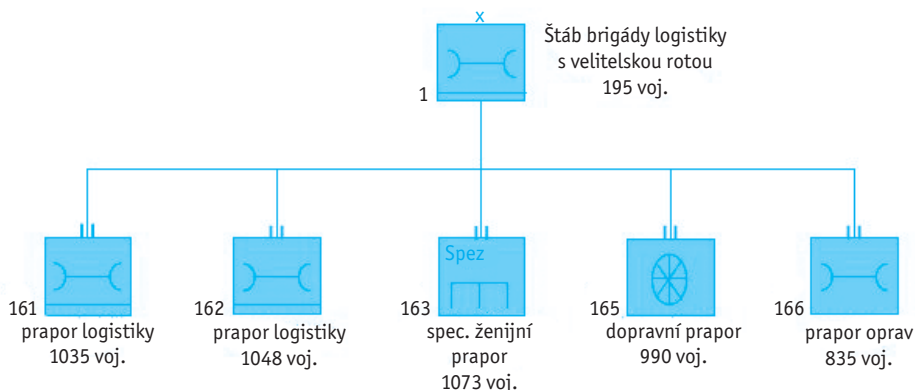
Podstatné změny v tabulkách počtů – přechodných struktur – jsou následující:

- přiřazení náčelníka logistiky do podřízenosti zástupce velitele/ NŠ k centrálnímu velení a sladění prováděných výkonů,
- začlenění stávajícího oddělení komplexních úkolů a přejímky do oddělení Supply Chain Management (SCM), s cílem orientace na optimální zpracování kritérií pro nasazení logistických zdrojů a dosahování požadovaných výkonů s maximální hospodárností.

Přerozdělení výkonných orgánů a jejich kompetencí má usnadnit přechod k plánovanému zavedení SASPF, orgány řízení oprav bývalého centra kontroly materiálu byly integrovány do oddělení provozu, údržby a oprav.

3. Brigáda logistické podpory Bundeswehru

V rámci reformy ozbrojených sil SRN došlo k redukci mobilních výkonných prvků logistiky, které jsou nyní soustředěny pouze do jedné brigády logistiky. Velitelství brigády logistiky je v současné době dislokováno v Delmenhorstu (předměstí Brém). Struktura brigády logistiky je zobrazena na obr. 6.



Obr. 6: Struktura brigády logistiky Bundeswehru

Brigáda je složena z pěti praporů: dvou praporů logistiky, speciálního ženijního praporu, dopravního praporu a praporu oprav, které pokrývají hlavní funkční oblasti logistiky.

Prapory logistiky vezou stanovené množství zásob a realizují dopravně zásobovací proces k mechanizovaným brigádám. Ženijní prapor plní hlavní úkoly při výstavbě logistické základny a tábora pro ubytování jednotek v zahraničních misích. Dále zajišťuje průzkum vodních zdrojů a těžbu, úpravu a dopravu pitné vody jednotkám. Dopravní prapor zabezpečuje přepravu materiálu a techniky z námořních přístavů a letišť do logistické základny nebo předsunuté logistické základny. Zároveň plní úkoly spojené s přepravou těžké a nadrozměrné techniky v prostoru nasazení jednotek. Prapor oprav řeší veškeré úkoly spojené s prováděním evakuace, odsunu a oprav poškozené techniky od mechanizovaných brigád.

Srovnáme-li brigádu logistiky Bundeswehru a brigádu logistiky AČR je patrný velký rozdíl v kapacitních možnostech, které podstatně zvyšují výkon a schopnosti brigády logistiky Bundeswehru zabezpečit požadavky vojsk. Základním rozdílem ve struktuře brigád Bundeswehru a AČR je zařazení speciálního ženijního praporu provádějícího především výstavbu základny v prostoru nasazení jednotek v zahraničí.

Použitý materiál a metody

Výzkum se týkal organizační transformace logistiky Bundeswehru, a to přeměny 3 brigád logistiky a stacionárních zařízení (sklady, opravy, spádová místa řízení logistiky), která jsou postupně rušena a ukončují činnost. Z nově vzniklých prvků logistických struktur byly zkoumány brigáda logistické podpory a spádová místa řízení logistiky.

Zkoumání logistických procesů a jevů v prostředí Bundeswehru bylo realizováno metodou zpracování literární rešerše, pozorování a konzultací. Metody bylo použito při rozhovorech a konzultacích dané problematiky se zástupci logistiky na jednotlivých velitelských stupních k vytvoření relevantní představy o fázích realizace procesů logistické podpory.

Konzultace byly vedeny metodou řízeného rozhovoru přímo u brigády logistiky a Logistického centra. Pomocí této metody byly popsány způsoby a postupy transformace logistiky Bundeswehru.

Metoda analýzy byla uplatněna za účelem rozboru jednotlivých možností Logistického centra a brigády logistiky realizovat komplexní zabezpečení jak výcviku, provozu a mírového života vojsk, tak i bojových jednotek nasazených v zahraničí. Pro vzájemné porovnání jednotlivých alternativ logistické podpory bylo využito metody komparace. V rámci vyvozování jednotlivých závěrů a sumarizace původních poznatků byly využity metody indukce, dedukce a syntézy.

Na základě výzkumu je možné zřetelně pozorovat tendenci logistiky Bundeswehru k prosazení nového logistického systému. Srdcem nového systému je Logistické centrum Bundeswehru, které má k dispozici transformované výkonné logistické prvky, jejichž základním znakem je zestrutnění struktur, snížení početních stavů z 1900 na 1000 osob a celkové snížení logistických nákladů. Další snížení logistických nákladů přinese využívání dodavatelských firem. Bude se jednat především o náklady na údržbu a opravy, které jsou u firem nižší, např. z důvodu působení v daném regionu.

Strategií nového logistického systému je klíčové zaměření na služby útvarům a jednotkám, které jsou založeny na úplnosti dodávek, vysoké spolehlivosti dodání v kratších dodacích lhůtách.

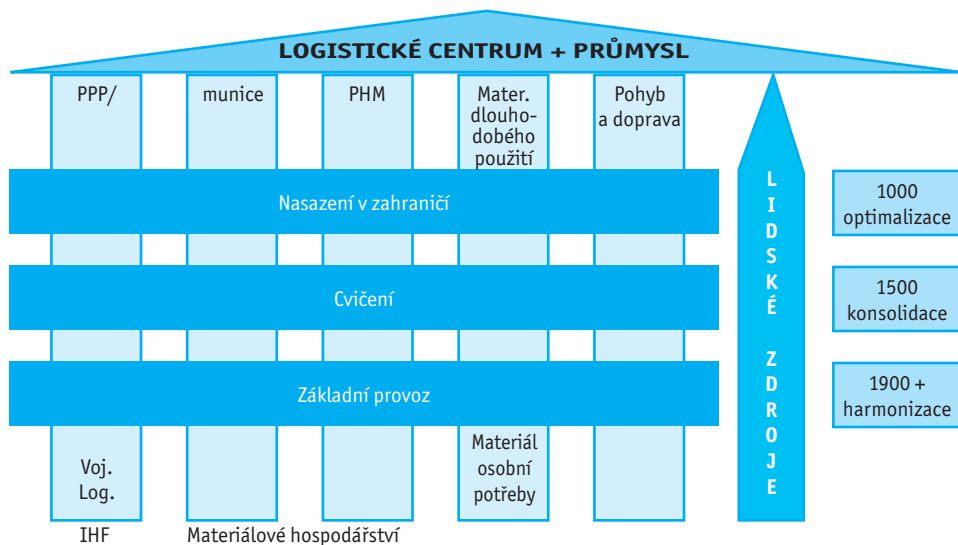
Při zkoumání systému na místě jsme došli k názoru, že nový systém je založen na předpokladu, že organizační struktury se budou muset ještě upravovat. Například je zřejmé, že kvůli snížení spotřeby pohonných hmot a zrychlení a zefektivnění materiálových toků bude muset logistika Bundeswehru optimalizovat své dodavatelské řetězce. Logistické sklady a zařízení na teritoriu Německa se budou přibližovat blíže k odběratelům (zákazníkům) a místu poptávky. Logistika bude muset průběžně provádět každé dva až tři roky analýzu a optimalizaci svých dodavatelských řetězců.

Vývoj tabulek mírových a válečných počtů k dočasným strukturám nebyl jednoduchý. Zvláštní problém představovaly výdaje na civilní personál ve Wilhelmshavenu, protože značná část civilních zaměstnanců, nositelů know-how nebyla připravena a ani ochotna se přemístit k plnění svých úkolů do Wilhelmshavenu. Civilní pracovníci se ucházeli o služební zařazení v bezprostředním okolí svého dosavadního zařazení a byli přitom většinou úspěšní. Rozpočtové výdaje na ně byly převedeny na nová služební místa. Vojenská správa Sever, v důsledku toho, měla málo volných rozpočtových prostředků a musela zabezpečit rozpočtové výdaje z jiných vojenských správ. To se konečně podařilo jen na základě nekonvenčních postupů. Do té doby bylo pevně stanoveno, ve kterých dílčích procesech budou uplatněny kooperativní modely. Modely představují komplexní plnění úkolů logistiky z jednoho centra. Jedná se o přechod od decentralizovaného způsobu plnění úkolů k centralizovanému. Cílem těchto změn je v podstatě nová kvalita logistiky, neboli přechod od kvantity ke kvalitě.

Místo a úloha logistického centra podle vize a koncepce rozvoje logistického systému Bundeswehru

Na obr. 7 je představena vize v jeho cílové struktuře. Nosnými prvky tvořícími logistický systém jsou kooperace soukromého sektoru a vojenské logistiky, materiálové hospodářství, pohyb a doprava. Prvky logistiky musí komplexně zabezpečit základní provoz, oblast výcviku

a cvičení vojsk a především nasazení jednotek v zahraničí. Významnou úlohu zde sehrává těsná spolupráce soukromého sektoru s Logistickým centrem.



Obr. 7: Vize logistického systému Bundeswehru

Zde je důležité zmínit, že kooperativní modely jsou využitelné převážně pro mírový život. Čím více je úkol spojen s nasazením v misích, tím méně účelné a vhodné je využití kooperativních modelů používaných v civilní ekonomice. Tyto úkoly nelze zvládnout pouze armádní logistikou, ale především kooperativním plněním úloh s využitím outsourcingu v mírových i polních podmínkách, jak je znázorněno na obr. 8



Obr. 8: Koncept logistických procesů

Naznačené změny musejí být rozpracovány do podrobného popisu modelu a musí obsahovat podstatu konceptu procesů tak, aby kooperativní modely mohly být vytvořeny podle smluv s dodavateli nejpozději v roce 2009. V neposlední řadě bude mít pro přijetí cílových struktur velký význam do jaké míry bude úspěšně zaveden informační systém SAP [4] a dosavadní systémy budou moci být vyřazeny z užívání.

Závěr

Efekty, které transformace logistiky Bundeswehru přináší, spočívají ve strukturální a procesní stránce logistických řetězců, a sice ve zrychlení hmotných a informačních toků a v plynulosti a nepřerušenosti materiálních toků. Logistické centrum se snaží dosáhnout propojení procesů a sladění činností všech aktivních prvků v celém dodavatelském řetězci. Usiluje o odhalení nadbytečných článků a prvků, které snižují pružnost řetězce a zatěžují jej náklady, aniž přispívají k tvorbě hodnot. Jedná se o celkovou koordinaci, synchronizaci a optimalizaci řetězce mezi zabezpečovanými jednotkami, Logistickým centrem a dodavateli. Nový logistický systém Bundeswehru vykazuje chování ekonomického typu, je odrazem pragmatického pohledu na realitu, neboť se musí vyrovnat na jedné straně s rostoucími požadavky jednotek a na druhé straně s omezenými vlastními možnostmi a zdroji. Řízení systému podle cílů se bude opírat o spolehlivý zdroj logistických informací poskytovaných informačním systémem SAP. Výsledkem bude snížení nákladů, redukce zásob a zrychlení materiálových toků. Pro logistiku Bundeswehru se stává typickým přenesení značného objemu logistických výkonů a služeb na civilní firmy. Mezi Logistickým centrem Bundeswehru a firmami se vytváří na základě vztahu důvěry vysoký stupeň vzájemné závislosti.

Poznámky k textu:

- [1] **PPP (Private Public Partnership)** je obecný pojem pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru vzniklý za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Jednotlivé varianty PPP, jsou-li odborně a úspěšně aplikovány, zvyšují kvalitu i efektivnost veřejných služeb včetně výkonu státní správy a urychlují realizaci významných infrastrukturních projektů s pozitivním dopadem na rozvoj ekonomiky. Základem PPP projektu je dlouhodobý smluvní vztah (pět a více let, typicky však v rozmezí 15-30 let), ve kterém veřejný a soukromý sektor vzájemně sdílí užítky a rizika vyplývající ze zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb. Výhodou PPP je sloučení zkušeností, znalostí a dovedností obou sektorů a přenesení odpovědnosti za rizika na sektor, který je dokáže lépe řídit. Ve většině případů veřejný sektor svěří výkon určité služby soukromému sektoru, např. v Bundeswehru velká část vozového parku je ve vlastnictví firmy *Fuhrpark Service*, která je poskytuje jednotlivým složkám a jednotkám dle jejich požadavků. Využívá se tak organizačních a odborných znalostí a dovedností firem, které jsou stimulovány nejen výnosem vloženého kapitálu, ale také rizikem jeho ztráty.
- [2] **SCM (Supply Chain Management)** – řízení dodavatelského řetězce je proces plánování, realizace a kontroly operací v celém dodavatelském řetězci. Zahrnuje veškerý pohyb a skladování zásob a hotových výrobků z místa skladování do místa spotřeby. Správný dodavatelský řetězec je efektivním nástrojem pro snížení nákladů a zvýšení úrovně služeb. K tomuto účelu je nezbytná strategie partnerství dodavatelů a spotřebitelů. Do spolupráce v chápání SCM je vhodné zapojit všechny subjekty řetězce – dodavatele, dopravce, distribuční centra a zákazníky. Tato skutečnost má velký význam nejen pro přehled o celém řetězci v reálném čase, ale také pro udržení a budování vztahů se všemi jeho subjekty.
- [3] **Heeres Instandsetzung Logistic (HIL GmbH)** je firma s.r.o., která je svým předmětem činnosti zaměřena především na opravy těžké obrněné techniky Bundeswehru.
- [4] **SAP** je software informačního systému Bundeswehru. Několik tisíc uživatelů německé armády již v současnosti používá hlavní produkt v nabídce SAP – pro účetnictví, logistiku a skladové hospodářství.

Použitá literatura:

White Paper 2006 on German Security Policy and the Future of the Bundeswehr. Berlin 2006.
Logistikzentrum der Bundeswehr. CPM-FORUM. BRD: Sankt Augustin, 2006.
Das Streitkräfte-unterstützungskommando. CPM-FORUM. BRD: Sankt Augustin, 2007.
Unterbringung im Einsatz. CPM-FORUM. BRD: Sankt Augustin, 2006.
Global Security. CPM. N. 2-2007. GERMANY: Sankt Augustin, 2007. ISSN 1614-3523.
Global Security. CPM. N. 3-2007. GERMANY: Sankt Augustin, 2007. ISSN 1614-3523.
Organizační struktury logistiky Bundeswehru. CD, Kolín nad Rýnem, 2007.