
Recenzovaný článek

NATO Support and Procurement Agency: silný nástroj kooperativní logistiky

NATO Support and Procurement Agency: a Powerful Instrument of Collaborative Logistics

Radka Lopourová, Richard Funiok, Josef Procházka

Abstrakt: Příspěvek hodnotí úroveň spolupráce rezortu MO ČR a agentury NSPA (NATO Support and Procurement Agency) v oblasti pořizování vojenského materiálu. V praktické části jsou předloženy výsledky výzkumu úrovně zapojení dodavatelů se sídlem v ČR na aktivitách NSPA v letech 2018 až 2022. Využita je Paretova analýza srovnávající účast českých a zahraničních firem na zakázkách realizovaných NSPA z pohledu jejich předmětu, počtu a finanční hodnoty. Kvalitativní případové studie ze tří různých oblastí ilustrují, ve kterých projektech NSPA již ČR figuruje a jaké přínosy a rizika jsou s touto spoluprací pro rezort MO spojeny.

Abstract: The paper evaluates the level of cooperation between the Ministry of Defence and the NATO Support and Procurement Agency (NSPA) in the field of procurement of military equipment. In the practical part, the results of the research on the level of participation of Czech-based suppliers in NSPA activities between 2018 and 2022 are presented. Pareto analysis comparing the participation of the Czech and international companies in contracts implemented by NSPA in terms of their subject, quantity and financial value is used. Qualitative case studies from three different areas illustrate in which NSPA projects the Czech Republic has already been involved in and which benefits and risks are associated with this cooperation for the MoD.

Klíčová slova: akvizice; kooperativní logistika; nákup vojenského materiálu; NATO Support and Procurement Agency.

Key words: Acquisition; Collaborative Logistics; Procurement of Military Materiel; NATO Support and Procurement Agency.

ÚVOD

Požizování majetku a služeb pro potřeby obrany patří mezi kritické oblasti strategického řízení. Jednou z možností, jak zvýšit účelnost, hospodárnost a efektivnost tohoto procesu je posílení kooperace s agenturou NSPA. Outsourcing akviziční funkce ve prospěch rezortu MO je diskutovaným a aktuálním tématem. Spolupráce s agenturou na tomto poli by mohla omezit rizika související s pořizováním v ČR obtížně dostupného vojenského materiálu a redukovat náklady životního cyklu vojenské techniky.

Tento přístup se opírá o koncept kooperativní logistiky. Spolupráce s NSPA poskytuje potenciál pro posilování obranyschopnosti státu v rychle se zhoršujícím bezpečnostním prostředí a vytváří prostor pro využití schopností domácího průmyslu při realizaci nákupů od zahraničních dodavatelů bez potřeby aplikace archaických přístupů k offsetové politice a protekcionismu ze strany státu. Koncept kooperativní logistiky podporuje soutěživost průmyslových subjektů v mezinárodním měřítku, která je základním předpokladem pořizování nejlepší hodnoty za vložené prostředky (best value for money).

Výsledky výzkumu se opírají o rozsáhlou rešerši odborných článků dostupných v mezinárodních citačních databázích s tématem "collaborative logistics" za období 2019-2023. Nejvíce odborných textů se věnuje využívání konceptu kooperativní logistiky v soukromém sektoru, především v oblasti dopravy. Ve veřejném sektoru se odborné texty dotýkají zdravotnictví. Podrobněji jsou tato zjištění rozebrána v teoretické části příspěvku. Propojení konceptu kooperativní logistiky v mezinárodním měřítku a problematiky pořizování vojenského materiálu a služeb je vědeckou komunitou řešeno ve velmi omezené míře, a zkoumání této oblasti si tedy zaslouží bližší pozornost.

Cílem příspěvku je nastínit možné příležitosti a rizika plynoucí pro rezort MO z užší spolupráce s agenturou NSPA při pořizování vojenského materiálu a služeb.

Pro dosažení cíle byly stanoveny tyto hlavní výzkumné otázky: Jak se liší proces pořizování vojenského materiálu a služeb vlastními silami rezortu MO od procesu realizovaného NSPA? V jakém rozsahu je do nákupu přes NSPA zapojen český obranný průmysl? Pro jaký druh vojenského materiálu je vhodné využít služeb NSPA? Jaká opatření je možné v resortu MO přijmout pro posílení spolupráce s NSPA v oblasti pořizování vojenského materiálu a služeb?

Pro naplnění výše uvedeného cíle byly použity metody, jejichž přehled je uveden v první části příspěvku. Realizována byla polostrukturovaná interview se zaměstnanci rezortu MO s dlouholetými zkušenostmi s pořizováním vojenského materiálu a služeb, s bývalým zástupcem rezortu MO v NSPA a rovněž s představiteli domácího obranného průmyslu.

1 METODOLOGIE

Pro posouzení současného stavu zkoumané problematiky byla provedena rešerše odborných textů týkajících se konceptu kooperativní logistiky a problematiky pořizování vojenského materiálu a služeb v ČR a prostřednictvím NSPA.

Paretova analýza umožnila zjistit míru zapojení firem z jednotlivých států do realizace veřejných zakázek prostřednictvím NSPA z pohledu počtu zakázek, jejich předmětu a finanční hodnoty.

Kvalitativní případové studie ilustrují, jak rezort MO využívá služby NSPA v oblasti pořizování vojenského materiálu a hodnotí pozitiva a negativa projevující se v průběhu spolupráce mezi rezortem MO a agenturou.

SWOT analýza doplněná vícekritériálním hodnocením předkládá silné a slabé stránky pořizování vojenského materiálu vlastními silami a příležitosti a ohrožení přicházející v úvahu v případě využití služeb NSPA.

Výzkum byl limitován následujícími omezujícími podmínkami:

- platnost legislativy a interních předpisů dotčených organizací k 1.1. 2023,
- databáze NSPA s hodnotou podaných nabídek přesahující částku 800 000 EUR a se zadanými zakázkami s hodnotou vyšší než 80 000 EUR,
- časové omezení – data z výše uvedených databází byla převedena do excelu a filtrována za období pěti let v rozmezí 2018 – 2022,
- pro práci s databázemi byly vybrány členské státy NATO, které se dle indexu globální palebné síly umístily na prvních třiceti pozicích (Global Firepower 2023).

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY

Koncept kooperativní logistiky je v odborné literatuře pojímán z různých úhlů pohledu. V každém dodavatelském řetězci figuruje řada článků v podobě výrobních, dopravních, přepravních, logistických a obchodních společností. Jejich společným cílem je dodat za co nejnižší náklady a s minimálními riziky produkty s co největším profitem. Pro dosažení tohoto cíle firmy postupně prohlubují spolupráci, sdílejí informace a zefektivňují vzájemnou komunikaci (Kolář 2018).

Kolaborativní logistická síť je přístupem k zajišťování služeb, jehož cílem je obousměrná výhodnost pro účastníky sítě a vyšší spokojenost finálních zákazníků. Jako nový způsob podnikání v oblasti řízení dodavatelského řetězce může tento styl sítě přilákat všechny druhy logistických subjektů, rozvrhnout různé zdroje rozložené v čase a prostoru a poskytovat zákazníkům efektivní služby na míru (Xu et al. 2022, 791-813).

Cíle organizací veřejného sektoru, v našem případě rezortu MO, by měly být analogické, tj. prohlubovat spolupráci s ostatními partnery řetězce podílejícími se na realizaci akvizic, příp. nalézat nové, kteří by přispěli k redukci nákladů a rizik, a přinést tak vyšší profit zákazníkům, uživatelům vojenské techniky a materiálu.

Odborné články v mezinárodních periodících se zabývají kooperativní logistikou především z pohledu soukromého sektoru, a to v oblasti dopravy (Kotzab et al. 2019, 29). Ve veřejném sektoru se vzácně objevují aplikace v oblasti zdravotnictví, např. spolupráce nemocnic při skladování a distribuci materiálu za účelem redukce logistických nákladů souvisejících s dopravou, skladováním a lidským faktorem (Dorgham et al. 2022, 4607-4640).

Příkladem funkčního uplatnění konceptu kooperativní logistiky pro vojenské potřeby je spolupráce rezortů obrany Velké Británie, Německa, Itálie, Španělska a širokého

spektra firem z těchto států na vývoji a výrobě stíhacích letounů Eurofighter Typhoon. Tato kooperace se datuje již od raných 80 let a zaměstnává 105 000 lidí napříč Evropou z více než 400 firem. Zásobovací řetězec má v tomto případě odlišnou podobu od tradičních komerčních dodavatelských řetězců. Na vrcholu pyramidy stojí ministerstva obrany jednotlivých zemí, na nichž leží finální rozhodnutí o nákupu letadel. První úroveň tvoří Agentura NATO NETMA (NATO Eurofighter and Tornado Management Agency), jejímž úkolem je kontrola dodržování smluvních povinností generálních dodavatelů a rozhodování o míře zapojení firem z jednotlivých zemí do procesu vývoje a výroby letadel. Další úroveň tvoří firmy v pozicích generálních dodavatelů, na které jsou navázány stovky subdodavatelů ze všech partnerských států. Takto koncipovaný typ spolupráce s sebou přináší výhody i rizika. K hlavním pozitivům patří sdílení zkušeností mezi odborníky v leteckém průmyslu, např. v oblasti vývoje motorů. Tímto prostřednictvím lze dosáhnout synergického efektu plynoucího ze spolupráce jednotlivých subjektů logistického řetězce. K hlavním problémům souvisejícím s tímto programem patří měnící se požadavky zákazníků ve smyslu zapojení partnerských zemí, počtů požadovaných letadel, rozdílné plánovací a finanční cykly, ochrana komerčních zájmů firem, ochrana bezpečnostních zájmů jednotlivých států a podíly zapojení zúčastněných firem na výrobě založené nikoli na průmyslové komparativní výhodě, ale na předpokládaném počtu letounů pořizovaných jednotlivými zeměmi (Matthews et al. 2023, 228-243).

Parneři v logistických řetězcích civilního sektoru se snaží o maximalizaci zisku při zajištění přiměřené úrovně zákaznického servisu. Cíle vojenské logistiky mají však ještě další rovinu, a to maximalizovat vojenské schopnosti pro podporu národní a alianční obrany. Nefungující spolupráce v soukromém sektoru může vést k ekonomickým ztrátám, v armádě však rezultuje v nepřipustně nízké úrovni bojeschopnosti, zničené technice, zraněních a ztrátách na životech (Yoho et al. 2013, 80-96).

Využití služeb agentury NSPA je jedním z příkladů, jak lze aplikovat zásady kooperativní logistiky ve vojenském prostředí a zkoumat využití služeb této agentury z pohledu realizace výběrových řízení týkajících se pořizování vojenského materiálu.

Agentura NSPA je výkonným orgánem organizace NSPO (NATO Supply and Procurement Organization) s hlavním sídlem v Lucemburském Capellenu. Ve svých strukturách zaměstnává více než 1400 lidí. V oblasti nabývání majetku a služeb NSPA organizuje mezinárodní výběrová řízení se záměrem získat pro zákazníka kvalitní služby za co nejlepší cenu s minimálními riziky. Do výběrového řízení se může přihlásit společnost z registru dodavatelů, který obsahuje cca 60 000 firem. Agentura pokrývá mezery ve schopnostech jednotlivých národních obranných průmyslových základen členských a partnerských států Aliance. Je schopná konsolidovat požadavky členských států tak, aby vstoupila na trh s jednou objednávkou pokrývající více zákazníků v duchu dosažení economies of scale (Pohl et al. 2020, 37-51). Agentura aktuálně poskytuje v rámci více než 30 mnohonárodních partnerství logistickou podporu více než 90 významným zbraňovým systémům (Štěpánek 2023).

3 VYUŽÍVÁNÍ KOOPERATIVNÍ LOGISTIKY PRO POTŘEBY OBRANY ČR

Zkoumány byly procesní podmínky pro možné využívání služeb NSPA pro potřeby obrany ČR a míra zapojení firem se sídlem v ČR ve výběrových řízeních vyhlašováných NSPA v letech 2018 až 2022.

3.1 Procesní komparace pořizování majetku a služeb

Vojenský materiál je v podmínkách rezortu MO pořizován zpravidla centrálním způsobem prostřednictvím Sekce vyzbrojování a akvizic MO. Pro proces zadávání veřejných zakázek na vojenský materiál lze využít výjimek, které jsou stanoveny zákonem o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb. a upřesněny vnitřními předpisy rezortu MO. V případě použití výjimky jsou zakázky týkající se vojenského materiálu nejčastěji zadávány procesem obdobným jednacímú řízení bez uveřejnění. K výjimkám patří i § 191, odst. 1, písm. g), který připouští možnost nabývání vojenského materiálu prostřednictvím mezinárodní organizace. V takovém případě se proces nákupu řídí interními pravidly této organizace. Hlavní činnosti jednotlivých etap zadávání veřejné zakázky v oblasti obrany nebo bezpečnosti jsou uvedeny v následujícím schématu:

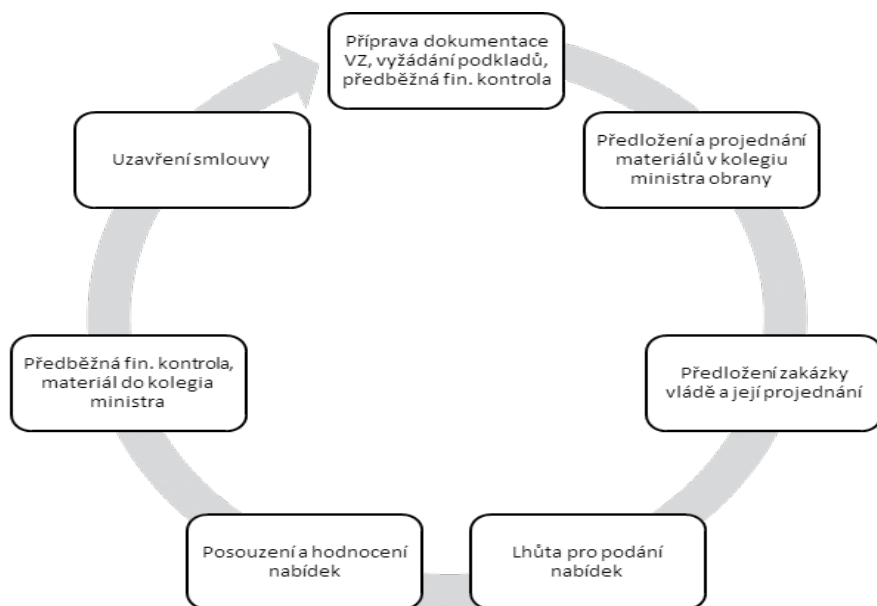


Schéma č. 1: Hlavní etapy procesu zadávání veřejných zakázek v oblasti obrany nebo bezpečnosti. Upraveno dle (Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany České republiky 2022)

V případě rozhodnutí o pořízení vojenského materiálu prostřednictvím agentury NSPA je aplikován následující přístup. Agentura oslovuje své zákazníky (členské státy, resp. jejich zástupce působící v Capellenu) s požadavkem o poskytnutí informací ohledně plánovaných akvizic na následující rok, popř. delší období. Cílem je zajistit konsolidaci poptávky za účelem správného nastavení budoucích rámcových dohod ve vztahu k předmětu a finančnímu limitu zakázek. Konsolidované rámcové dohody by pak měly zajistit výhodnější ceny a podpořit vzájemnou interoperabilitu. Dalším důvodem tohoto zjišťování je naplánování odpovídajících zdrojů a priorit práce. Zpravidla NSPA žádá o tyto informace před zasedáním jednotlivých partnerství (v rámci podzimních cyklů jednání), kdy probíhá schválení plánů práce, zdrojů a priorit na úrovni členů partnerství. Poskytování plánovaných požadavků nemá závazný charakter a požadavky není nutné dodržet. Nicméně pokud se do procesu jako zákazník rezort MO nezapojí, je sice možné čerpat takovou rámcovou dohodu, ale nemusí být garantována odpovídající kapacita (Petráš 2018).

Pořizování vojenského materiálu, který není zahrnut v již vysoutěžené rámcové dohodě, je realizováno výběrovým řízením. Výběrové řízení je zahájeno zasláním objednávky zadávajícího (rezortu MO daného státu) do NSPA. Jedná se o formální krok, od kterého NSPA zahájí postupy vedoucí k podpisu smlouvy mezi zákazníkem a agenturou.

NSPA zpravidla uskutečňuje akvizice formou otevřené mezinárodní soutěže. Za níže uvedených výjimečných okolností však může přistoupit k nesoutěžnímu postupu. Jedná se o případy, kdy na trhu existuje pouze jediný možný dodavatel (sole source), nebo existují důvody ze strany zadávajícího, které mohou vést k omezení mezinárodní soutěže, ačkoliv je více možných dodavatelů. Takovými důvody může být urgentní potřeba, předpokládaná hodnota smlouvy nepřekračující 10 000 €, bezpečnostní aspekt a udržení jednotnosti vybavení. Pro tyto výjimky, kromě bezpečnostních důvodů, je třeba řádné zdůvodnění ze strany zadávajícího.

Obdržené nabídky od účastníků výběrových řízení považuje NSPA za důvěrné a jejich distribuce je omezena pouze na osoby, které k tomu mají oprávnění vyplývající z participace na dané akvizici. Závazující nemá přístup k obdrženým nabídkám, ani ke smlouvě uzavřené mezi NSPA a vybraným dodavatelem.

Posouzení nabídek probíhá podle třech základních kritérií, a to ekonomických, technických a smluvních. Agentura vybere nabídku s nejnižší cenou při zachování stanovených technických a odborných požadavků zadávajícího. V praxi se jedná o dva paralelní procesy výběru. Jedni posuzovatelé stanoví pořadí kandidátů z hlediska naplnění technických požadavků, a druzí z hlediska ceny. Nabídky jsou vyhodnoceny buď jako splňující nebo nesplňující technické požadavky. U splňujících nabídek je stanoveno pořadí dle nabídnuté ceny. Pokud žádná z nabídek nesplňuje technické požadavky, NSPA vyhlásí nové výběrové řízení (NSPA 2023).

Následuje vypracování návrhu smlouvy, tzv. Akceptace zadávajícím. Souhlas s návrhem stvrzuje zadávající podpisem (případně vydá rozhodnutí o akceptování). Akceptace je zaevidována do finančního systému rezortu MO. NSPA po obdržení schválené akceptace vygeneruje účet a jeho parametry, které slouží pro financování daného případu akvizice. Je-li vyžadována od dodavatele nebo poskytovatele služby zálohová platba, NSPA vydává zálohovou fakturu. V průběhu realizace akvizice agentura vyžaduje zaslání certifikátu konečného uživatele, který je následně předán výrobci.

Neúspěšní dodavatelé mají možnost napadnout správnost rozhodnutí NSPA o vítězi soutěže. O vznesené námitce rozhodne arbitrážní panel agentury. Rozhodnutí je konečné a nelze jej dále rozporovat.

Jestliže dodavatel nesplní podmínky smlouvy (nedodá majetek ve stanovené lhůtě, zbankrotuje, nebo jinak neplní podmínky definované smlouvou), vyhrazuje si NSPA právo zaslat mu oficiální ukončení části nebo celé smlouvy, a to bez finanční újmy pro agenturu. Výjimku tvoří situace, kdy dodavatel nemohl dostát podmínkám smlouvy z důvodů, které nemohl ovlivnit. Pokud je dodavatel v prodlení s částí dodávky, pak NSPA vůči němu může uplatnit smluvní pokutu, pokud k tomu zadávající nemá výhrady. V případě souhlasu zadávajícího je možné přistoupit na formu odškodnění tzv. kompenzací, tedy dodání např. většího množství majetku či poskytnutí dohodnuté služby, to však minimálně ve výši odpovídající sankci. Následující schema znázorňuje proces pořizování vojenského materiálu prostřednictvím agentury NSPA (Štěpánek 2023):

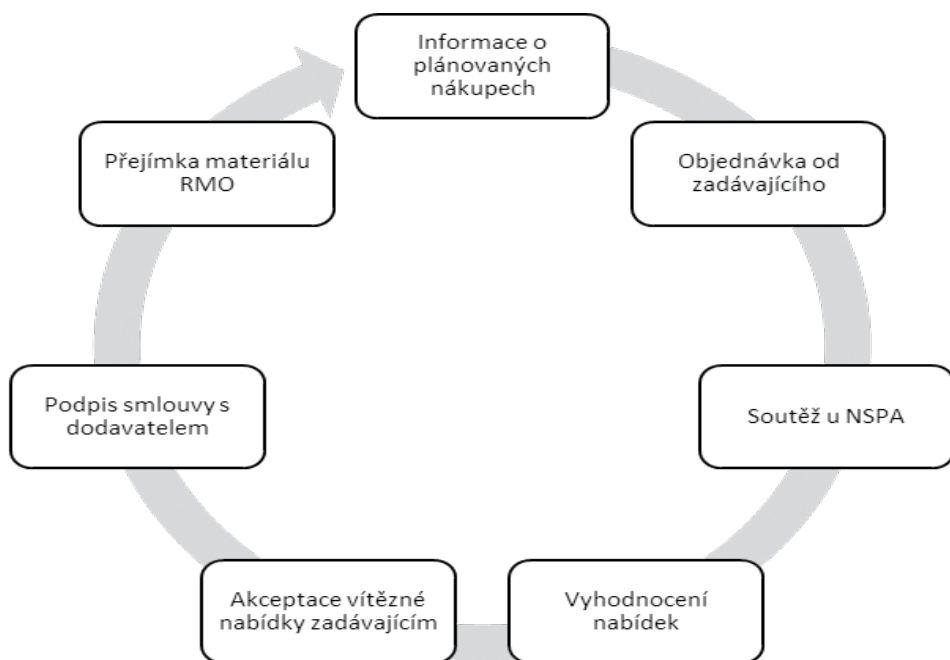


Schéma č. 2: Hlavní etapy procesu zadávání veřejných zakázek v NSPA. Upraveno dle (NSPA 2023)

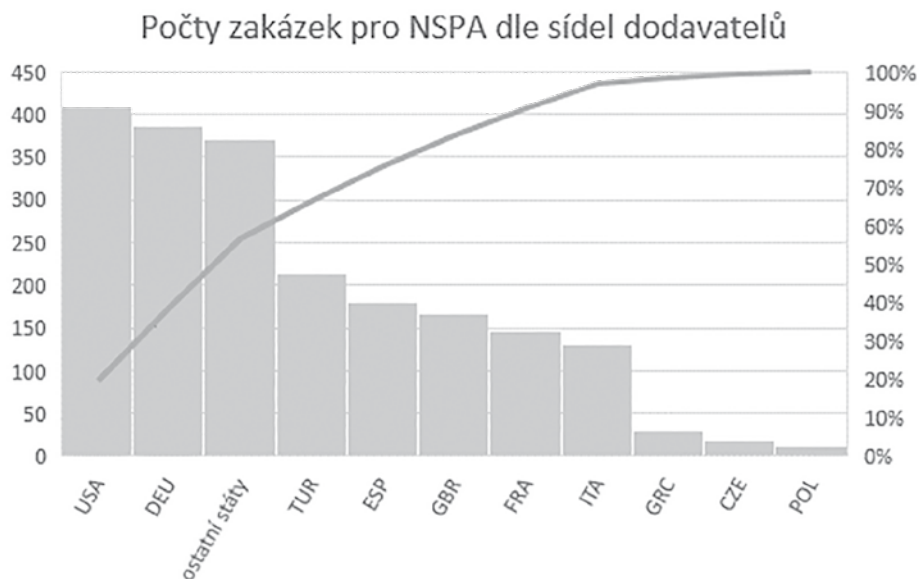
Komparace procesů vyhlášení výběrových řízení z úrovně rezortu MO a NSPA potvrdila jejich možnou provázanost. Nebyly identifikovány zásadní překážky, které by vylučovaly možnost využívání služeb NSPA. Možné příležitosti a rizika plynoucí ze spolupráce s NSPA v oblasti pořizování majetku a služeb budou hodnoceny v případových studiích a SWOT analýze. Příležitosti ve smyslu zlepšení vyjednávací pozice ČR na zahraničním trhu s vojenským materiálem v důsledku konsolidace objednávek s jinými státy by měly převýšit možné problémy často administrativního charakteru, příp. zpoždění, ke kterým při spolupráci s NSPA může docházet.

3.2 Hodnocení míry zapojení firem z ČR do výběrových řízení NSPA

Pro zjištění zastoupení průmyslových subjektů v zakázkách NSPA byla použita Paretova analýza. Zkoumáno bylo zapojení firem z vybraných států: Česká republika (CZE), Německo (DEU), Španělsko (ESP), Francie (FRA), Velká Británie (GBR), Řecko (GRC), Itálie (ITA), Polsko (POL), Turecko (TUR) a Spojené státy americké (USA), na celkovém počtu a hodnotě zakázek v letech 2018 až 2022. Z pohledu počtu vysoutěžených zakázek byla situace následující:

Tabulka č. 1: Počty zakázek v rámci NSPA v členění dle zemí sídla dodavatelů v letech 2018-2022

Státy	Počet zakázek	Podíl v %	Kumulativní podíl v %
USA	409	20 %	20 %
DEU	386	19 %	38 %
TUR	214	10 %	49 %
ESP	181	9 %	58 %
GBR	167	8 %	66 %
FRA	146	7 %	73 %
ITA	132	6 %	79 %
GRC	31	1 %	81 %
CZE	19	1 %	81 %
POL	12	1 %	82 %
Ostatní státy	371	18 %	100 %

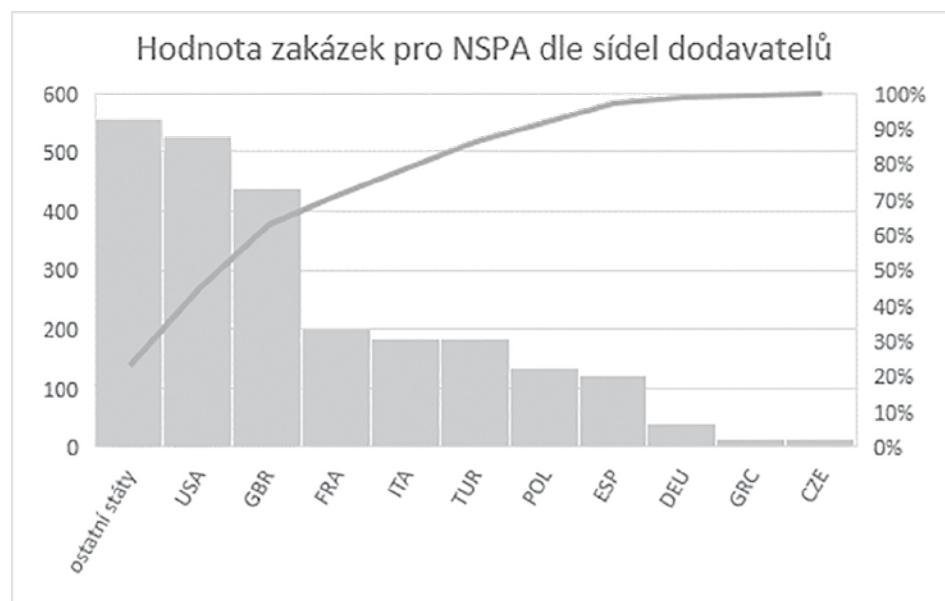


Graf č. 1: Paretova analýza – podíl počtu dodavatelů z jednotlivých zemí na zakázkách NSPA v letech 2018-2022

Výsledky Paretovy analýzy z hlediska hodnoty zakázek lze vidět v následující tabulce a grafu:

Tabulka č. 2: Podíl hodnoty zakázek dodavatelů z jednotlivých zemí na zakázkách NSPA v letech 2018-2022

Státy	Celková hodnota zakázek v mil. €	Podíl v %	Kumulativní podíl v %
USA	527	22 %	22 %
GBR	441	18 %	40 %
FRA	200	8 %	48 %
ITA	186	8 %	56 %
TUR	183	8 %	63 %
POL	135	6 %	69 %
ESP	123	5 %	74 %
DEU	42	2 %	76 %
GRC	14	1 %	76 %
CZE	14	1 %	77 %
Ostatní státy	557	23 %	100 %

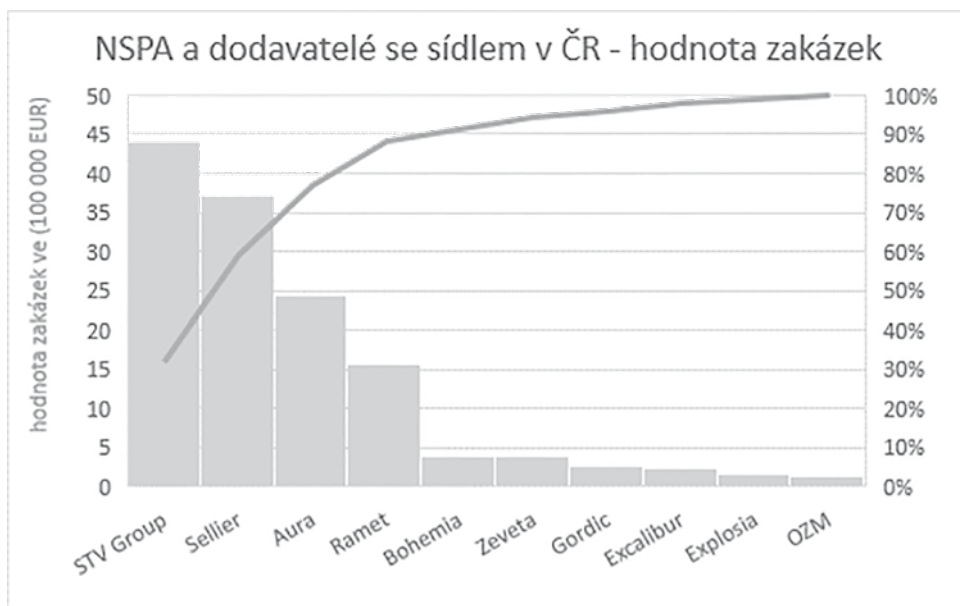


Graf 2: Paretova analýza: podíl hodnoty zakázek dodavatelů z jednotlivých zemí na zakázkách NSPA v letech 2018-2022

Z pohledu počtu i hodnoty zadáných zakázek jsou lídrem dodavatelé z USA. Zajímavá je situace v případě Německa – silnou pozici má ve smyslu počtu zakázek, ale z hlediska jejich hodnoty se pohybuje na zadních pozicích. S velkým odstupem pak následují dodavatelé z Turecka ve smyslu počtu získaných zakázek a firmy z Francie ve smyslu jejich předpokládané finanční hodnoty. V grafech se potvrzuje Paretovo pravidlo, které lze v této situaci interpretovat tak, že na realizaci většiny zakázek organizovaných NSPA se podílí dodavatelé z relativně úzkého okruhu zemí.

K nejčastěji pořizovaným komoditám v rámci vojenského materiálu patřily kolový obrněný transporter Boxer, samohybná houfnice PzH 2000, tank Leopard, vrtulník AS-532UL Cougar, Boeing E-3A – AWACS, munice, řízené střely a výstroj včetně balistické ochrany.

Ve sledovaném období se podařilo získat zakázky u NSPA deseti firmám z České republiky v rámci devatenácti veřejných zakázek, což představuje přibližně 1% z jejich celkové finanční hodnoty (viz tabulka 2 a graf 2). K neúspěšnějším subjektům patří společnosti STV Group a SELLIER & BELLOT, které uspěly v zakázkách na dodávky munice. SELLIER & BELLOT realizovala plnění s celkovou hodnotou za sledované období 3 722 677 EUR, STV Group 4 400 000 EUR. V roce 2018 získala zakázku na informační systém v oblasti skladování a řízení zásob firma Aura a v roce 2020 se vítězem výběrového řízení na stavební práce stala společnost Ramet. Opět lze v souladu s Paretovým pravidlem shrnout, že na maximum plnění 8 122 677 EUR, což tvoří 58% z celkové hodnoty zakázek získané českými firmami) se podílí úzký okruh pouze dvou firem ze sumárního spektra deseti společností.



Graf č. 3: Podíl dodavatelů se sídlem v ČR na zakázkách NSPA v letech 2018-2022 dle hodnoty zakázek

4 ANALÝZA SPOLUPRÁCE REZORTU MO S NSPA

Pro potřeby analýzy spolupráce rezortu MO s NSPA byly vypracovány tři kvalitativní případové studie. Smyslem analýzy bylo identifikovat její přínosy a možná rizika. V rámci polostrukturovaných rozhovorů s experty byly identifikovány slabé a silné stránky a hrozby a příležitosti této spolupráce.

4.1 Nákup náhradních dílů pro bezpilotní prostředky

Česká republika realizuje nákup náhradních dílů pro bezpilotní prostředky prostřednictvím agentury NSPA formou partnerství pro logistickou podporu různých typů bezpilotních prostředků. Nákup náhradních dílů probíhá z rámcových dohod, které uzavírá NSPA přímo s výrobcí. NSPA konsoliduje objednávky členů partnerství a poté začíná vyjednávat o rámcové dohodě s výrobcí. Po uzavření dohody probíhají interní konsolidace objednávek, ty jsou organizovány několikrát v roce v předem dohodnutých termínech, s cílem spojit objednávky členů a tím zajistit množstevní slevu. Koncept logistické podpory bezpilotních prostředků je takto nastaven vzhledem k principu jejich fungování. Bepilotní prostředky jsou náchylné na opotřebení a poškození. Dodání náhradních dílů probíhá dle smluvních termínů do NSPA. Pokud jsou dodávky realizovány postupně, agentura zajišťuje jejich kompletaci, celní odbavení a uskladnění do doby vyzvednutí. Přejímka se koná v NSPA a je realizována vlastními silami útvaru. Případná reklamáce je řešena na místě. Současně může být přivezen materiál určený k opravě, nebo reklamaci. Proces se řídí Rozkazem ministra obrany č. 55 ze dne 1. prosince 2017 o úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v rezortu Ministerstva obrany v aktuálním znění. Uživatel zpracuje specifikaci, která slouží jako podklad pro vytvoření písemné objednávky. Pro zpracování specifikace lze využít informací dostupných z NSPA. Po obdržení objednávky agentura zpracuje nabídku, která se po odsouhlasení stává smluvní dohodou. V ceně je zahrnuta i doprava. Komunikace probíhá především elektronickou formou. Možné riziko mohou představovat pomalé procesy vyskladnění směrem k příjemce, fakturace a reklamáce. Tyto procesy probíhají v hlavním skladu NSPA, který se nachází v jejím sídle v Lucembursku. SVA MO má povinnost informovat vládu o nákupech prostřednictvím NSPA, což může vést k delším lhůtám realizace akvizice (Štěpánek 2023, Šiška 2021a,b).

4.2 Nákup cvičné munice

Projekt byl realizován státy Visegrádské čtyřky, předmětem nákupu byla cvičná munice FX. Státy informovaly NSPA o svém záměru s žádostí o akviziční podporu projektu. Jednotlivé země, po splnění svých interních procesů, objednaly potřebné počty a typy munice. Silnou stránkou byla přímá komunikace s výrobcem, NSPA opět řešila celní

odbavení a licence. Následná doprava do ČR byla realizována ve spolupráci s muničními sklady AČR. Zadávajícím státům trvalo dlouhou dobu identifikovat vhodný typ munice a následně zkonsolidovat své plány. Komise NSPA pro posouzení nabídek zasedala se zpožděním několika měsíců. Následné schválení zadávací dokumentace v rámci NSPA bylo pomalé. Další problém se týkal certifikátu konečného uživatele, který obsahoval chybu, již zapříčinila Česká republika (Štěpánek 2023, Šiška 2021c).

4.3 Nákup výstroje

Výstroj je pořizována prostřednictvím tzv. COMMIT partnerství (Common Item Material Management). Cílem tohoto partnerství je rozvoj mnohonárodní logistické spolupráce formou redistribuce logistického materiálu mezi jeho členy. Hlavní podstatou fungování je odprodej nadbytečného nebo nepotřebného materiálu, čerpání rámcových dohod a pravidelná obnova zásob. Jako nástroj je používán elektronický systém (NATO Logistics Stock Exchange – NLSE). Webový portál NLSE nabízí možnost pořizovat civilní i vojenský materiál, v počtu zhruba pěti miliónů položek. Tato platforma umožňuje nákup nadbytečných komodit od jiných členů, nabízet k odprodeji vlastní nadbytečné komodity, nákup komodit přes uzavřené rámcové smlouvy, pořízení starších komodit, které nemusí být na trhu na základě systému vzájemné pomoci. V případě urgentní potřeby lze pořídit komodity od jiných zemí. Také je umožněn nákup vzorků. Veškeré operace si řídí uživatel elektronicky (objednávka zboží a dopravy, vytvoření zálohové a dodací faktury, zadání reklamace, komunikace s dodavatelem, aktuální přehled o financích na účtu a jejich čerpání, sledování stavu objednávky). Silnou stránkou je prostředí webového portálu, které je přehledné a nabízí potřebné spektrum služeb. Zákazník je schopen si poměrně rychle vybrat konkrétní druh materiálu. Negativem byla nutnost realizace dodatku ke smlouvě z důvodu odlišných požadavků MO ČR na státní ověřování jakosti. Formát smlouvy s NSPA byl odlišný od standardních procesů v ČR (Štěpánek 2023).

Na podkladě informací získaných z případových studií a polostrukturovaných rozhovorů s odborníky byla provedena syntéza přínosů a případných problémů plynoucích z aplikace běžného přístupu k pořizování vojenského materiálu a příležitostí a ohrožení, které by mohly nastat, pokud by rezort MO využíval služeb NSPA v oblasti nákupu ve větší míře.

Tabulka č. 3: SWOT analýza - silné a slabé stránky klasického procesu pořizování vojenského materiálu

Silné stránky	Váha	Ohodnocení	Dílčí ohodnocení
Nárůst finančních zdrojů	0,5	4	2
Oligopson na domácím trhu s vojenským materiálem	0,3	5	1,5
Možnost budování schopností českého obranného průmyslu pro potřeby AČR	0,2	3	0,6
Celkem	1		4,1
Slabé stránky	Váha	Ohodnocení	Dílčí ohodnocení
Dlouhodobé podfinancování	0,3	4	1,2
Nedostatečné kapacity akvizičních pracovišť	0,15	3	0,45

Nevyhovující legislativa	0,15	2	0,3
Slabá pozice na zahraničním trhu s vojenským materiálem	0,4	5	2
Celkem	1		3,95
Interní faktory			0,15

Tabulka č. 4: SWOT analýza – příležitosti a hrozby procesu pořizování majetku prostřednictvím NSPA

Příležitosti	Váha	Ohodnocení	Dílčí ohodnocení
Silnější pozice na zahraničním trhu s vojenským materiálem	0,25	5	1,25
Rychlejší zajištění urgentního a nedostupného vojenského materiálu	0,15	4	0,6
Ověření dodavatelé	0,1	3	0,3
Možnosti budování obranné průmyslové základny prostřednictvím NSPA	0,075	2	0,15
Dobře odhadnutelná doba pořizovacího procesu	0,075	2	0,15
Snazší plánování akvizičních projektů a finančních prostředků	0,1	3	0,3
Zajištění požadovaných schopností pro AČR	0,25	5	1,25
Celkem	1		4
Hrozby	Váha	Ohodnocení	Dílčí ohodnocení
Ztráta kvalifikovaného personálu a schopností RMO	0,4	5	2
Nedostatek kvalifikovaného personálu	0,3	4	1,2
Nemožnost přímé komunikace s dodavatelem	0,15	2	0,3
Nelze využít programy průmyslové spolupráce	0,15	2	0,3
Celkem	1		3,8
Externí faktory			0,2

K nejsilnějším pozitivním faktorům vnitřního prostředí rezortu MO patří navýšení finančních zdrojů, dané schválením zákona o financování obrany, který počítá s vydáváním minimálně 2% HDP na obranu státu od roku 2024 a transparentním financováním strategických obranných projektů. Příjmy obranného rozpočtu by se tak měly příští rok zvýšit cca o 21,5 mld. Korun. O dlouhodobých strategických projektech s rozpočtem nad 300 mil. korun bude rozhodovat vláda (dosud tato částka byla 100 mil.). Rezort bude mít každoročně úhrnnou sumu prostředků na strategické projekty, kterou bude moci jednodušeji používat, resp. přesouvat v čase (Army 2023).

Mezi významné negativní interní faktory lze zařadit dlouhodobé podfinancování obrany a nedostatečné kapacity akvizičních pracovišť. Podfinancování vede ke snaze nyní za lepší finanční situace (pro rezort MO) v relativně krátkém čase nakoupit velké množství techniky, což je pro zainteresovaná akviziční pracoviště a centrální sklady realizující přejímky materiálu extrémně náročné. Pokud rezort MO pořizuje vojenský materiál samostatně, může to znamenat pomalejší reakci dodavatelů vzhledem k potřebnému menšímu počtu kusů, a tedy nižší ekonomické atraktivitě poptávky.

Využití služeb agentury by znamenalo silnější pozici rezortu MO na trhu s vojenským materiálem s možnou nižší finální cenou nabídky. Velmi bohatá databáze ověřených dodavatelů a jednání bez prostředníků může vést k výhodnějším cenám, a především k nákupu kvalitnějších produktů s nižšími riziky. Díky NSPA lze pořídit materiál, který by mohl být v rámci individuální poptávky rezortu hůře dostupný.

Mezi hrozby, resp. rizikové situace, které mohou nastat při spolupráci s NSPA lze zařadit nemožnost přímé komunikace mezi rezortem MO a výrobcem vojenského materiálu (s výrobcí komunikuje agentura). Tato skutečnost komplikuje situaci, kdy je třeba upravit specifikaci požadovaného produktu, a může tak rezultovat v dodání materiálu odlišného od parametrů uvedených ve specifikaci. V rámci pořizování vojenského materiálu prostřednictvím agentury není možné využívat programů průmyslové spolupráce, které by podpořily domácí průmysl. Jako příklad lze uvést pořízení bojových vozidel pěchoty CV 90 formou mezivládní dohody se Švédskem. Zapojení českých firem by mělo tvořit minimálně 40% celkových nákladů vynaložených na pořízení BVP. Na území ČR by měla probíhat kompletní údržba vozidel. Smlouva je zatím uzavřena s pěti hlavními dodavateli z řad českého obranného průmyslu a obsahuje i mechanismy kontroly a penále pro případ, že výrobce nedodrží předepsané povinnosti týkající se míry zapojení českého obranného průmyslu do zakázky. České firmy se tak mohou zapojit do mezinárodního dodavatelského řetězce pro tato vozidla a zároveň lze takto redukovat závislost na zahraničních dodavatelích pro případ krizové situace. Rezort MO pro BVP zabezpečil licenci pro výrobu, vývoj, modernizaci a servis. Z celkového počtu 246 kusů by se v ČR mělo montovat 200 (Army 2023).

Pokud by se významné procento zakázek v oblasti obrany řešilo přes NSPA, mohlo by to mít za následek ztrátu kvalifikovaného personálu a interních schopností rezortu MO v oblasti akvizic. V rezortu MO není dostatek zaměstnanců, kteří mají detailní znalosti interních předpisů NSPA a kteří by disponovali požadovanými jazykovými kompetencemi.

Z provedeného vícekritériálního hodnocení v propojení se SWOT analýzou vyplynula výsledná bilance 0,35 (viz tabulky 3 a 4). Získaná hodnota je příznivá a znamená, že lze uplatnit strategii (Strength and Opportunities – SO), která je označena jako strategie využití. Strategie SO by vedla k využívání silných stránek rezortu MO, především růstu výdajů na obranu ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vyšším využití služeb agentury NSPA v oblasti akvizic.

5 DISKUSE A DOPORUČENÍ

Služby NSPA v oblasti pořizování majetku a služeb by bylo vhodné využít zejména v případech, kdy se jedná o vojenský materiál, s jehož pořizováním má rezort MO dlouhodobé problémy, pokud je potřeba pokrýt urgentní potřebu, nebo vojenský materiál není dobře dostupný na trhu. Spolupráce s NSPA a aliančními partnery umožní účast ČR v mnohonárodních projektech, kde náklady spojené nejen s pořízením, ale i následujícími fázemi životního cyklu majetku jsou sdíleny v duchu kooperativní logistiky, resp. supply chain managementu, což by mělo přinést žádoucí synergie s nižšími riziky.

Zkušenosti s využitím služeb NSPA při pořizování majetku a služeb je třeba sdílet s aliančními partnery na častější bázi než jednou za dva roky tak, jako je tomu nyní. Na setkáních vrchních představitelů NSPA a zástupců spojeneckých rezortů MO, by byly prezentovány schopnosti agentury, plánovaná partnerství a nové možnosti využití služeb. Tato setkání spolu s workshopy a průmyslovými dny by vedla k osvětě o agentuře NSPA.

V budoucnu by mělo dojít k úpravě vnitřních předpisů rezortu MO ve smyslu doporučení pro zadavatele, u kterých komodit, resp. od jaké výše předpokládané hodnoty veřejné zakázky, provést finanční zhodnocení projektu za využití analýzy nákladů a přínosů a porovnat, zda je vhodnější pořídit předmět dané zakázky prostřednictvím NSPA, nebo vlastními silami.

Projektoví manažeři rezortu MO by měli být vysíláni na stáže do struktur NSPA a jejich získané zkušenosti by poté byly implementovány do procesu odborné a kariérní přípravy personálu v oblasti akvizic.

Výše uvedené návrhy jsou v souladu s dlouhodobým výhledem MO (Army 2023), kde se v části vyzbrojování ozbrojených sil uvádí: “Základem efektivního pořizování vojenské techniky a materiálu bude důsledná příprava projektů a akcí zařazovaných do plánovacích dokumentů podložená analýzami průzkumu trhu, analýzami možností logistického zabezpečení, analýzami nákladů životního cyklu a posouzením požadavků metodou DOT-MLPFI (Ministerstvo obrany České republiky 2017) v průběhu všech etap životního cyklu, završená zpracováním kvalitních specifikací a zhodnocením jejich přínosu pro naplnění požadavků na schopnosti.”

ZÁVĚR

Cílem příspěvku bylo nastínit možné příležitosti a rizika plynoucí pro rezort MO z užší spolupráce s agenturou NSPA při pořizování vojenské techniky a materiálu.

Pro dosažení cíle byly v empirické části článku zodpovězeny všechny stanovené výzkumné otázky. K nejzajímavějším zjištěním patří relativně nízké zapojení českého obranného průmyslu do zakázek NSPA, kde k hlavním aktérům patří firmy z USA, Británie a Německa. Z výsledků SWOT analýzy lze zdůraznit příležitosti i možná rizika, která by přineslo častější využití služeb NSPA v oblasti akvizic. K zásadním pozitivům by patřilo posílení pozice ČR na trhu s vojenským materiálem, kdy by v rámci konsolidace poptávek na mezinárodní úrovni mohlo dojít k poklesu vysoutěžených cen za zboží a služby poskytované dodavateli prověřenými agenturou. Možným rizikem je ztráta kvalifikovaného personálu, pokud bychom si danou schopnost nechali zajišťovat přes NSPA a také absence možnosti komunikovat přímo s dodavatelem, resp. výrobcem techniky, což by mohlo komplikovat např. situaci, kdy je třeba upravit specifikaci. Problematická je rovněž skutečnost, že nelze využít programy průmyslové spolupráce pro podporu domácího průmyslu, a redukovat tak závislost na zahraničních partnerech v budoucnosti.

Organizační opatření pro zlepšení stávajícího stavu by se měla pohybovat v rovině zvýšení informovanosti zainteresovaných osob o možnosti využití služeb agentury, častějšího předávání zkušeností a informací o nových projektech a v rovině změn vnitřních předpisů. Ta by se měla týkat realizace podrobných analýz pro dané typy komodit, resp. zakázek s předpokládanou hodnotou, od které by bylo vhodné detailně porovnat náklady a přínosy pořízení daného předmětu zakázky vlastními silami a nákupu přes NSPA.

Rozpracování detailních parametrů těchto analýz by mělo patřit k dalším předmětům zkoumání.

SEZNAM ZDROJŮ

Dorgham, Khouloud, Issam Nouaouri, Jean-Christophe Nicolas a Gilles Goncalves. 2022. „Collaborative hospital supply chain network design problem under uncertainty.“ *Operational Research*, 22(5), 4607-4640. ISSN 1109-2858. doi:10.1007/s12351-022-00724-y

Global Firepower. 2023. „World Military Strength“. 24. 4. 2023. <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php>.

Kolář, Vojtěch. 2018. „Kolaborativní logistiku brzdí strach ze sdílení.“ *Logistika: měsíčník pro dopravu, skladování a manipulaci*. Praha: Economia. ISSN 1211-0957. <https://logistika.ekonom.cz/c1-66032990-kolaborativni-logistiku-brzdi-strach-ze-sdileni>

Kotzab, Herbert, Inga-Lena Darkow, Ilja Baumler a Christoph Georgi. 2019. „Coordination, cooperation and collaboration in logistics and supply chains: a bibliometric analysis.“ *Production*. ISSN 1980-5411. doi:10.1590/0103-6513.20180088

Mattews, Ron a Rashid Al-Saadi. 2023. „Organisational Complexity of the Eurofighter Typhoon Collaborative Supply Chain.“ *Defence and Peace Economics*. 2023-02-17, 34(2), 228-243. ISSN 1024-2694. doi:10.1080/10242694.2021.1987022

Ministerstvo obrany České republiky. 2019. „Dlouhodobý výhled pro obranu 2035.“ Praha. <https://mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/ceske-dokumenty-46088/>

NATO Support and Procurement Agency. 2023. „How to do business with NSPA.“ 14. 11. 2023. <https://www.nspa.nato.int/resources/site1/General/publications/how-to-do-business-with-NSPA.pdf>

Petráš, Zdeněk. 2018. „Aplikace procesu hodnocení stavu schopností v prostředí AČR.“ *Vojenské rozhledy* 27 (1), s. 25-44. ISSN 1210-3292. doi: 10.3849/2336-2995.27.2018.01.25-44 <https://www.vojenskerohledy.cz/kategorie-clanku/strategicke-rizeni/aplikace-procesu-hodnoceni>

Pohl, Árpád a Gulyás, György. 2020. „The Role of the NATO Support and Procurement Agency in Support to Operations.“ *Academic and Applied Research in Military and Public Management Science*. Roč. 19, č. 3, s. 37-51. ISSN 2786-0744. <https://doi.org/10.32565/aarms.2020.3.3>

Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany. 2022. *Zadávání veřejných zakázek podle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů*. Praha.

Šiška, Martin. 2021. „Ministerstvo obrany chystá nákup bezpilotních průzkumných prostředků za téměř 121 milionů korun.“ *Czech army and defence magazine* 06. 11.

2021. <https://www.czdefence.cz/clanek/ministerstvo-obrany-chysta-nakup-bezpilotnich-pruzkumnych-prostredku-za-temer-100-milionu-korun>

Šiška, Martin. 2021. „Po mnoha letech se uskuteční společný nákup munice zemí V4.“ *Czech army and defence magazine* 08. 02. 2021. <https://www.czdefence.cz/clanek/po-mnoha-letech-se-uskutezni-spolecny-nakup-munice-zemi-v4>

Šiška, Martin. 2022. „Armáda chystá nákup náhradních dílů pro UAS ScanEagle za 66 mil. Kč.“ *Czech army and defence magazine* 07. 02. 2022. <https://www.czdefence.cz/clanek/armada-chysta-nakup-nahradnich-dilu-pro-uas-scanagle>

Štěpánek, Jiří, ředitel Odboru řízení a podpory SVA MO [ústní sdělení]. Praha, 30. 3. 2023

Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti. 2024. *Systém managementu programu NATO (NATO model životního cyklu)*. DOTMLPFI (Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, Personnel, Facilities and Interoperability). Český obranný standard 051662. Praha.

Xu, Xiaofeng, Yangyang HE a Qiang JI. 2022. „Collaborative logistics network: a new business mode in the platform economy.“ *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2022-05-04, 25(4-5), 791-813. ISSN 1367-5567. doi:10.1080/13675567.2021.1926948

Yoho, Keenan D., Sebastiaan Rietjens a Peter Tatham. 2013. „Defence logistics: an important research field in need of researchers.“ *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2013-03-08, 43(2), 80-96. ISSN 0960-0035. doi:10.1108/IJPDLM-03-2012-0079

Zpravodajství army.cz. „CV90 - otázky a odpovědi (průběžně aktualizováno).“ Zpravodajství army.cz 13. 11. 2023. <https://mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/cv90---otazky-a-odpovedi-244249/>

Zpravodajství army.cz. „Poslanci schválili 2 % HDP na obranu i balík změn branných zákonů.“ Zpravodajství army.cz 13. 11. 2023. <https://mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/poslanci-podporili-2--hdp-na-obranu-i-balik-zmen-brannych-zakonu-243337/>

Autoři: **Ing. Radka Lopourová, Ph.D.,** narozena 1976. V roce 2000 absolvovala VVŠ PV ve Vyškově, specializace hospodářská logistika. V roce 2008 získala titul Ph.D. na Univerzitě obrany Brno, specializace ekonomika obrany státu. Od roku 2001 působila na VVŠ PV Vyškov a poté až dosud na Univerzitě obrany Brno jako akademický pracovník katedry logistiky, Fakulty vojenského

leadershipu. Přednáší v předmětech logistika, hospodaření s majetkem státu, dopravní, manipulační a skladové systémy logistiky a publikuje v oblasti zadávání veřejných zakázek v resortu obrany.

Por. Ing. Richard Funiok narozen 1999. V roce 2023 absolvoval Univerzitu obrany ve studijní specializaci Vojenská logistika. V současné době působí jako velitel hospodářské čety na praporu podpory nasaditelných sil v Rakovníku.

Doc. Ing. Josef Procházka, Ph.D., (pplk. gšt v.z.) narozen 1966. V roce 1990 absolvoval Vojenskou akademii Antonína Zápotockého v Brně. Zastával základní a štábní vojenské funkce v oblasti logistiky. V letech 1999 a 2004 působil v zahraničních misích SFOR a EUFOR. V letech 2000–2007 působil na Ústavu strategických studií Univerzity obrany. Po odchodu do zálohy v roce 2007 se podílel na formulování obranné politiky a strategie ČR a působil na velitelství NATO v oblasti řízení obranných zdrojů. V současné době je ředitelem Centra bezpečnostních a vojenskostrategických studií Univerzity obrany. Přednáší a publikuje v oblasti obranné politiky, řízení obrany a obranného plánování, logistiky a vyzbrojování.