

Ing. Petra Butorová

Využití CALS v akvizičním procesu AČR

**VOJENSKÝ
PROFESIONÁL**

Armáda České republiky, stejně jako všechny ostatní subjekty samostatně hospodařící, je nucena řešit otázku pořízování majetku a služeb. Posláním této nákupní neboli akviziční činnosti je zajistit potřebné hmotné i nehmotné vstupy pro samotnou existenci, provozuschopnost a realizaci vytyčených cílů. Akviziční činnost je tak pro AČR stejně prioritní, jako je tomu v jakékoliv jiné organizaci.

Postupy a teze uvedené v článku jsou určeny pro podporu činností v rámci akvizičních procesů AČR při nákupu služeb a komodit jiného než strategického charakteru. Nejsou zde tedy zohledňována další kritéria, která mají svá opodstatnění v případě nákupů strategických komodit se zásadním dopadem na naplňování poslání AČR. Autorka si je vědoma, že uvedené informace mohou abstrahovat jistou míru komplexity odpovídající zvolenému tématu. To je dáno nutností kompromisu mezi odborným detailem a rozsahem článku.

Úvod

Nákupní činnost je tím komplikovanější, čím větší je podíl a sortimentní složitost pořízovaných nakupovaných hmotných a nehmotných statků. Z toho vyplývá, že nákupní činnost je náročnější a odpovědnost nákupu se rovněž zvyšuje v závislosti na rozsahu, bohatosti a konkurenční diverzifikaci nákupního trhu, tj. početnosti nabízejících subjektů i sortimentu výrobků a služeb, ze kterých je možné realizovat výběr. Tím se komplikuje i celý rozhodovací proces, to je oblast, která nákupní činnost provází a to tak, aby nákup odpovídal dostatečným kvalitativním požadavkům.

Nákup v AČR zahrnuje mimo pořízení hmotných statků i celou šíři poskytovaných služeb. Z hlediska výběru má velký vliv i orientace na dlouhodobé vztahy a vazby s dodavateli z důvodů snížení rizik při vstupu nových, neznámých subjektů. Daný postup vede k výraznému snižování jejich počtu. Výběr dodavatelů by tak mohl být na první pohled realizován na základě soustavy ukazatelů, která by měla zajistit co nejširší a komplexní posouzení výhodnosti vybíraného dodavatele pro AČR. Současně to však znamená, že tento postup znevýhodňuje požadavek na šíři nabízených produktů a služeb v rámci výběru této optimální komodity.

V řadě případů je ovšem nezbytné realizovat nákup v oblastech, které jsou i pro AČR nové, nebo zahrnout do výběru i nové subjekty, právě z důvodů dostupnosti jiných, v řadě případů možná i kvalitnějších, produktů a služeb. Pro tyto případy musí převládnout požadavek na standardizaci pochodů v rámci akvizičních procesů AČR takovým způsobem, aby nákupy realizované v různých organizačních složkách vedly ke komparativním výsledkům. Proto by v rámci akvizičních procesů měla být využita standardizační metodika, v ideálním případě taková, která je využívána i v armádách zemí NATO. Odpovědí v takovém případě je CALS.

1. Logistická podpora s využitím počítačů

Původní význam CALS „Computer-Aided Logistic Support“ neboli v překladu „počítačem řízená logistická podpora“ byl používán v počátcích této iniciativy a poprvé se objevil ve společné úvodní studii vlády a obranného průmyslu USA v roce 1984. Studie zahrnovala doporučení začlenit do plánu rozvoje ministerstva obrany požadavky na získávání technických dat v digitální formě. V roce 1987 prodělala filozofie CALS změnu, kvůli které byla změněna zkratka na „Computer-Aided Acquisition and Logistic Support“ neboli v překladu „počítačem řízená akvizice a logistická podpora“. CALS v tomto období začal mít stále větší vliv na procesy spojené s kontraktováním, sledováním spolehlivosti výrobků, projektováním a s procesy údržby. Později, v 80. a dále v 90. letech měla tato iniciativa stále větší vliv na ostatní vládní složky – obchod, energetiku, dopravu, NASA. Tím vznikl doslova mainstream v ekonomické politice USA. Následovalo připojování zemí z Evropy, Japonska, Austrálie a mnoha dalších zemí i z bývalého východního bloku. V roce 1994 došlo v USA k další změně v chápání a ve výkladu zkratky CALS, a to na „Continuous Acquisition and Life-Cycle Support“ neboli „kontinuální akvizice a podpora životního cyklu“. V současné době je CALS chápán jako podpora automatizovaných procesů s plně digitálním zpracováním informací pro integrované řízení výdajů vlády a průmyslu.

CALS tedy vznikl v USA jako strategie průmyslu a státní správy pro vytvoření integrovaného digitálního prostředí pro výměnu dat o produktech. Původně byla strategie určena pro elektronické konstruování (CAD – Computer Aided Design) a technické příručky. CALS nyní využívá všechna existující data, která se přenášejí v procesech designu, vývoje, výroby, zásobování, instalace a podpory v provozu během celého životního cyklu produktu.

Od svého vzniku byl CALS podroben mnoha změnám. Nejdůležitější změnou je rozvoj z původně vojenských účelů na současné masivní využívání v civilním komerčním prostoru. Jedním ze základních trendů je rozvoj směrem ke globalizaci. Pohledem dneška je CALS zaměřen na efektivní sjednocení infrastruktury pro podnikovou integraci a elektronickou komerci. Očekává se jeho další rozvoj ve vztahu k novým formám zlepšení obchodní konkurenceschopnosti – virtuální podniky, které budou podporovat společné obchodní partnery.

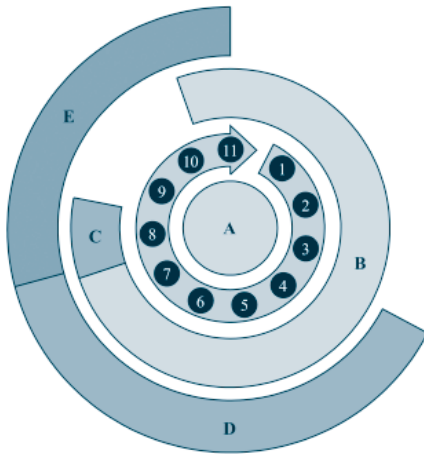
Způsobů členění CALS existuje celá řada, liší se v důsledku náhledu na tuto problematiku a jakkoliv CALS je metodika stavějící na významu standardizace, je na tuto oblast nahlíženo značně benevolentně. Pro účely článku lze (pro zjednodušení) CALS členit na tyto tři základní skupiny:

- identifikace produktu nebo služby,
- hodnocení budoucího produktu nebo služby tj. zařazení hodnocení LCC (Life-Cycle Costs) a Risk managementu,
- společný vývoj.

Na obr. 1 je znázorněno zapojení jednotlivých nástrojů na životním cyklu produktu, jako dokreslení předchozího textu.

2. Identifikace produktu nebo služby

Identifikace produktu nebo služby využívá standardizačních a kodifikačních mechanismů. Spočívá v přidělování jednoznačných identifikátorů veškerých součástí v rámci

**Legenda k obrázku:**

A – Standardizační a kodifikační mechanizmy

B – Společný vývoj

C – Risk management

D – Risk Management

E – LCC

1. Sběr požadavků trhu a specifikace požadovaných vlastností
2. Odhad nákladů
3. Priority vlastností produktu
4. Definice požadavků trhu
5. Definice požadavků produktu
6. Návrh produktu
7. Testování
8. Zahájení prodeje produktu / akviziční procesy
9. Penetrace trhu, propagace, pilotní dodávky, školení
10. Plné povědomí, užití produktu, servis
11. Výběh produktu / inovovaný produktu

Zdroj: Vlastní**Obr. 1:** Zapojení nástrojů CALS na životním cyklu produktu

technické dokumentace produktu, přičemž výrobce náhradních dílů, resp. zmíněných součástí nemusí být totožný s výrobcem celého produktu. V praxi to znamená, že kupříkladu součástky pro nákladní vozy Tatra by nemusely být nutně kupovány od výrobce vozů, ale i od výrobce ve Španělsku nebo i na jiném kontinentě. Obrovskou výhodou je zkrácení dopravních tras a snížení distribučních nákladů. Vede to k virtualizaci dopravních tras. Obdobnou proceduru lze do jisté míry uplatnit i na nakupované služby. V tomto případě je vlastnost materiálu, jeho rozměry apod., nahrazena jednoznačným popisem parametrů služby – Service Level Agreement (SLA).

3. Hodnocení budoucího produktu nebo služby

Jedním z velmi využívaných nástrojů CALS jsou nástroje pro hodnocení celkových nákladů spojených s vlastnictvím produktu nebo služby – v případě CALS označované jako LCC neboli **Life-Cycle Costs** v překladu „náklady životního cyklu“. Dalším nástrojem hodnocení je zavedení *risk managementu*.

3.1 Hodnocení LCC

Hodnocení LCC umožňuje v akvizičních procesech stanovit při nákupu výši nákladů, které bude třeba vynaložit v rámci celého životního cyklu existence produktu. Sledování ceny proto není omezeno jen na investiční náklady. Tato strategie sledování nákladů na životní cyklus výrobků je součástí dokumentu Národní strategie vyzbrojování, kdy při vývoji nového zbraňového systému je nutné predikovat technologický vývoj s výhledem až na 30 let, protože „pokud se nepodaří zapracovat při návrhu systému perspektivní požadavky, je nutné v pozdějších fázích projektu provádět nákladné změny ve výrobě či přistupovat k předčasným modernizacím, které vedou ke zvyšování nákladů a zpoždění projektu“.[1]

V souvislosti s analýzou LCC je nutno postupovat podle ČSN IEC 300-3-3 – Analýza nákladů životního cyklu. LCC – náklady životního cyklu jsou obdobou TCO

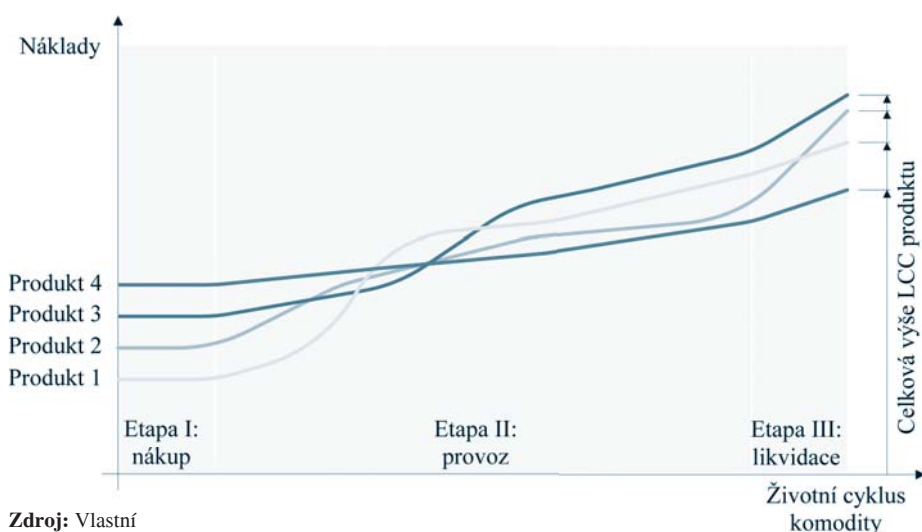
(Total Cost of Ownership) a jde o veškeré náklady spojené s vlastnictvím. Jedná se, v současné době, o jedinou aplikovatelnou metodu nákladového hodnocení a výběru v rámci akvizičních procesů, odpovídající základnímu poslání logistiky, tedy transferu materiálu, služby nebo informací na správné místo, ve správném množství, ve správný čas a za optimálních nákladů. Je logické, že pouze v případě, kdy je možné hodnotit celkové náklady spojené s užíváním kupříkladu definované komodity ve formě zboží, je možno hovořit o optimálních nákladech. V opačném případě, za situace, kdy jsou hodnoceny pouze vstupní, resp. investiční či pořizovací náklady, lze hodnotit pouze jejich vzájemný vztah.

Vývoj výše nákladů u jednotlivých komodit může být různý. V řadě případů je vývoj určen technologickými vlastnostmi výrobku, jako je např. konstrukce nebo použité materiály, ale v řadě případů se jedná o obchodní politiku dodavatele. Snadno se tak může stát, že původně „levnější“ výrobek je při provozu spojen s výrazně vyššími náklady a v celkovém úhrnu je tedy dražší. Zmiňovaná obchodní politika dodavatelů může mít vliv na vývoj křivky celkových nákladů.

Obr. 2. znázorňuje příklad možného vývoje nákladů v rámci životního cyklu nakupované komodity. Je z něj zřejmé, že na počátku nejlevnější produkt č. 1 v rámci celého životního cyklu výrobku na konec není tím úplně nejlevnějším, ale může se stát i tím nejdražším. Naopak v první etapě – nákupu – nejdražší produkt č. 4 se při konečném hodnocení na konci třetí etapy – likvidace produktu – projevil jako celkově nejlevnější.

Pro potřeby AČR je nezbytné v prvotní fázi zavádění LCC sledovat náklady alespoň v rozsahu následně definovaných oblastí či uvedených skupin nákladů:

- **Investiční náklady** – náklady spojené s pořízením poptávané komodity zahrnují náklady spojené s počátečními fázemi životního cyklu komodity: pořizovací cena; náklady spojené se vstupní analýzou, náklady spojené s administrací výběrového řízení.
- **Provozní náklady** – náklady nutně vznikající v souvislosti s provozem nakoupené komodity. Jedná se o významnou složku celkových nákladů v rámci hodnocení



Zdroj: Vlastní

Obr. 2: Příklad vývoje výše nákladů v rámci životního cyklu nakupovaných produktů.

LCC, která je tím důležitější, čím delší je délka životního cyklu komodity. Nezřídka tato délka může přesahovat až deset let a v řadě případů pak náklady na provoz mohou převýšit i pořizovací cenu komodity. Je nezbytné předeslat, že provozní náklady mají podstatně větší význam u komodit typu zboží než v případě nakupovaných služeb. Provozní náklady zahrnují: náklady na energie a PHM, náklady na spotřební materiál spojený s provozem nakoupené komodity, náklady spojené s uložením a správou, personální náklady a náklady na školení, náklady na komunikaci s dodavatelem.

- **Náklady na údržbu a opravy** – představují nejproblematictější a současně asi nejvýznamnější oblast nákladů spojených s provozováním nakoupené komodity. Náklady mají pro organizaci význam sledovat pouze v případě, kdy je nakupovaná komodita charakteru zboží a je/bude ve vlastnictví organizace. Tato skupina nákladů se velmi obtížně plánuje a je nezbytné pracovat s určitými stanovenými riziky (zejména v případě organizací s velkým objemem vázaných finančních prostředků v majetku typu výpočetní technika, přepravní prostředky a stroje a zařízení) pro schopnost zajistit potřebnou údržbu a opravy v rámci definovaného plánu nebo rozpočtu. Při výpočtu celkových nákladů na opravy by mělo být respektováno několik základních aspektů, je jím jednak střední doba do poruchy nakupované komodity, časové rozlišení plánu oprav (cena náhradních dílů může mít určitý vývoj), obchodní politika dodavatele (tj. míra marže aplikovaná do ceny celé nakupované komodity a míra marže aplikovaná do náhradních dílů a servisních služeb) a velikost rezerv v podobě alokovaných náhradních dílů a finančních zdrojů pro opravy způsobené neodbornou manipulací, selháním lidského faktoru, či v důsledku zásahu vyšší moci.
- **Legislativní a správní náklady** – náklady, které nevznikají v přímé souvislosti s nákupem, či používáním nakupované komodity jako takové, ale s jejím vlastnictvím v prostředí (zemi nebo regionu) odběratele. Typicky se jedná o daně či správní poplatky. Charakter těchto nákladů může být buď jednorázový, nebo periodický (zpravidla roční). Jednorázové legislativní a správní náklady jsou náklady v podobě nutných výdajů splatných zpravidla při pořízení nakupované komodity. Pravidelné legislativní a správní náklady jsou náklady v podobě nutných výdajů, které vznikají každoročně nebo kvartálně (do vzorce je však nutno je vkládat v ročním úhrnu). Typickým zástupcem této kategorie je např. silniční daň.
- **Náklady na likvidaci** – elementární souhrn nákladů spojených s ukončením užití nakoupené komodity, předmětů s ní spojených služeb nezbytných k provedení této činnosti. Do této skupiny nákladů patří: náklady na likvidaci: zařízení, náhradních dílů nakoupených do operativních zásob pro případ, že ND již nelze využít pro jiné zařízení či není možné je odprodat, provozních a technických kapalin, nebezpečných odpadů, administrativní náklady (náklady spojené s vypovídáním smluv nebo organizací, či přerazováním pracovníků, kteří zaštiťovali provoz nakoupené komodity).

3.2 Risk management v akvizičním procesu

CALS je možno do jisté míry přirovnat k vyvíjejícímu se živému organismu, který od nejjednodušších forem přechází k vyšší komplexitě. Jedním z posledních směrů, který rozšiřuje možnosti použití CALS, je zařazení manažerských nástrojů do akvizičních

procesů a procesů hodnocení budoucích produktů či služeb. Jedním z těchto nástrojů je **risk management**. Riziky se pro účely oblasti managementu rizik rozumí nechtěné, nepředvídané nebo nahodilé stavy, s nevhodnými dopady na nakupovanou komoditu nebo do procesů s nimi spojenými.

V dokumentu Národní strategie vyzbrojování je v zásadách efektivní akvizice v systému vyzbrojování uveden přístup k riziku, kdy zásadou je minimalizace rizik.

Při této minimalizaci je třeba „zvažovat méně rizikové a zdrojově méně náročné varianty řešení, zvažovat variantní řešení s cílem minimalizovat rizika neúspěchu z pohledu časového, finančního a výkonnostního. K dosažení požadovaných schopností ozbrojených sil ČR a uspokojení jejich potřeb není vždy bezpodmínečně nutné realizovat materiální řešení. Prioritně je třeba zvažovat řešení nemateriálního (organizačního, doktrinárního, metodického) charakteru, jehož implementace je spojena s nejnižší mírou rizika“. [1]

Základem managementu rizik je mezinárodní standard ISO/IEC 15288. Tento standard byl převzat NATO a vedl k vytvoření přístupu k **managementu životního cyklu systému – System Life-Cycle Management (SLCM)**. Jeho účelem je dosažení sjednoceného přístupu k dodávání schopností souvisejících s obranou. Pro podmínky MO byl vytvořen v oblasti managementu rizik ČOS 051655. Ten uvažuje o managementu rizik v mezích české technické normy ČSN IEC 62198. ČOS 051655 udává, že:

„Účelem procesu managementu rizik je minimalizovat vlivy nejistých událostí, které se mohou vyskytnout a které by měly nepříznivé důsledky pro náklady na systém, časový rozvrh a technické charakteristiky. Tento proces identifikuje, posuzuje a pracuje se všemi riziky během celého životního cyklu, včetně těch, které ovlivňují úspěch organizace, projekt a technické činnosti, a těch, které vzniknou během provozního použití systému. Reaguje na každé riziko ve smyslu akceptování rizika, vyvarování se riziku nebo jeho zmírnění.“[2]

Risk management je soustavná, opakující se sada vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tzn. omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad na projekt. Účelem risk managementu je předejít nepřijatelným překvapením, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku a eskalaci problémů.

Existují různé typy rizik, které mohou negativně ovlivnit naši činnost či projekt. Mezi tato rizika patří rizika okolí projektu, rizika finanční, projektová a přírodní. Mezi rizika týkající se přímo projektu patří rizika na straně uživatele, investora a dodavatele. Významnou skupinou rizik, která má drtivější dopad, než mají rizika technická, je špatně zvolený tým, nedostatečná zkušenost lidí na projektu, nesprávně nastavená odpovědnost, špatná komunikace, opomenutí projektového záměru a absence porad pracovních skupin. Mezi další významná rizika patří nerealistické termíny, neustále se měnící požadavky, nedodržení rozpočtu a přírodní katastrofy a havárie spojená s ochranou životního prostředí. [3]

Konkrétní členění rizikových faktorů se může výrazně lišit dle zaměření činností organizace a dle konkrétních potřeb týmů v rámci akvizičních procesů. Důležité je ovšem nejen rizikové faktory identifikovat, ale také podnikat nezbytné kroky k jejich odvrácení nebo minimalizaci dopadů pro případy, kdyby se rizika naplnila. Risk management a sledovaná rizika se mírně odlišují v závislosti na účelu sledování, popř. v závislosti na procesu, v rámci něhož je risk management zařazen. Z pohledu akvizičního procesu je struktura rizikových faktorů úzce spojena s nakupovanou komoditou a aspekty ovlivňujícími podmínky jejího dodání.

Struktura rizikových faktorů v rámci akvizičního procesu AČR by měla tento přístup reflektovat minimálně v následujícím rozsahu:

1. **Nakupovaná komodita** (riziko nižšího výkonu, riziko nedostatečné kvality, riziko vyšší poruchovosti, riziko nedostupnosti, riziko zkrácení, riziko nekompatibility nakupované komodity, proprietárnost).
2. **Dodavatel** (životnost, dodavatelský lock-in, vymahatelnost náhrad, kvalita dodávek, plnění časových lhůt dodávek).
3. **Operačně-provozní rizika spojená s dodávkou** (správa komodity, komplikovanost komodity, selhání lidského faktoru)
4. **Změny prostředí a legislativní rizika** (změna standardu).

Základním pravidlem pro práci s riziky je schopnost jejich kvalifikace, a zejména kvantifikace, tj. platí, že riziko musí být nejen vyjádřeno přesně, aby jej bylo možno identifikovat, analyzovat a měřit, ale základním atributem jeho vyjádření je skutečnost, že musí být vyjádřeno měřitelným způsobem, a to vždy ve dvou rovinách. Jednak v případě, kdy se riziko naplní, a kdy se riziko nenaplní.

3.3 Společný vývoj

Společný vývoj neboli *concurrent engineering* reprezentuje třetí skupinu. Jedná se o aktivity budoucího dodavatele a zákazníka při vývoji produktu. V ČR je tato praxe běžná spíše u vývoje softwaru. V mnoha západních zemích však již dlouhou dobu je jednou z efektivních cest pro vývoj řady úspěšných produktů. Takový přístup ovšem předpokládá kupní sílu zákaznického segmentu – nehodí se pro levné malosériové zakázky. Ideálním zákazníkem je proto často armáda, typickým příkladem společného vývoje je zakázka X-planes americké armády na výběr univerzálního stíhače nové generace, ve které se zúčastnily společnosti Boeing a Lockheed. V případě AČR se jednalo o vývoj nového nákladního automobilu TATRA, s čímž pak byla spojena jedna z největších armádních zakázek za poslední dobu. [4]

Závěr

Akvizici definujeme jako systémový proces, jehož prostřednictvím získáváme požadované komodity, služby nebo myšlenky za odpovídající protihodnotu. Je třeba i pro urgentní či levné komodity postupovat při nákupu systémově a dosáhnout tak efektivního výsledku, snížení nákladů a zvýšení produktivity.

Pozitivní dopad nákupu na fungování organizace byl častokrát popsán v odborné literatuře – schopnost nakoupit zboží ve správném čase, množství, dopravit je na správné místo za přiměřených nákladů je podmínkou nezbytnou pro úspěšnost organizace (at již komerční nebo organizace veřejné správy).

Má-li být organizace úspěšnou i nadále, musí se stejně jako okolí vyvíjet. Totéž platí i pro jeho procesy a akviziční proces není výjimkou, proto je nutné soustředit se na trendy a zákonitosti současného a budoucího prostředí.

Platí totiž pravidlo, že chyby, ke kterým dojde v prvotních fázích životního cyklu výrobku, jsou v dalších fázích již buď neodstranitelné nebo odstranitelné za enormních finančních či materiálových investic.

CALS je nesmírně rozsáhlá standardizační strategie nebo lépe metodika, která umožňuje zefektivnit řadu procesů v rámci celého životního cyklu výrobku, počínaje společným vývojem přes před-akviziční a akviziční procesy, jeho užití, servis až po inovační mechanismy nebo likvidaci produktu. Není snahou aplikovat CALS jako celek najednou, z důvodu vysoké finanční i procesní náročnosti. Obvyklým postupem je analyzovat současné procesy v rámci životního cyklu produktů, popřípadě jen některé procesy, identifikovat oblasti vhodné ke zlepšení využitím nástrojů CALS a zavést některé z prvků CALS do reálného života ČR.

Použitá literatura:

- [1] *Národní strategie vyzbrojování*. Vydalo Ministerstvo obrany České republiky, Agentura vojenských informací a služeb Praha 2004.
- [2] *ČOS 051655*. Etapy a procesy životního cyklu systémů v NATO. Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti. Praha, 2009.
- [3] BÁRTOVÁ, J. *Vysvětlení pojmu řízení rizik*. Staženo dne 5. 10. 2009 z <http://risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=88>.
- [4] Interní materiály firmy CALS servis, s.r.o.

Globalizace a bezpečnost

Globalizace je dynamický proces, odstraňuje bariéry a stírá hranice, propojuje jednotlivé státy i kontinenty a vytváří zcela nový rámec mezinárodních bezpečnostních vztahů. Všechny teoretické proudy se shodují, že globalizace nevedla k zásadním změnám mezinárodních vztahů, ale že vytvořila nový rámec pro jejich další vývoj.

Neorealisté tvrdí, že i v době globalizace budou všechny státy modernizovat své armády, tak i nadále budou vznikat bezpečnostní dilemata. Někteří z nich připouštějí, že se výrazně zvýšil počet států, které ve své bezpečnostní politice raději přistoupí na paritu, než aby neústupně trvaly na maximalizaci svých vlastních výhod. Ale jejich souhrnný závěr je skeptický: I po skončení studené války bude přetrvávat potenciál pro konflikty, a proto je nepravděpodobné, že by se podařilo nastolit světový mír.

Liberální institucionalisté přikládají hlavní význam nárůstu počtu demokratických států a zesílení jejich vlivu na celosvětovou politiku. Jsou přesvědčeni, že globalizace vytváří nový prostor pro další rozvoj mírového jednání demokratických států, které sdílejí stejné základní hodnoty a ve svých vzájemných vztazích se řídí stejnými normami. Tak by se měl soustavně rozšiřovat prostor pro naplňování zásad teorie demokratického míru a zužovat prostor pro uplatňování válečného jednání nedemokratických států.

Konstruktivisté zdůrazňují, že bezpečnostní dilemata nemají nevyhnutelný charakter, ale jsou především výsledkem vyhodnocování situace a přijímaných opatření. Předpokládají, že v době globalizace budou zejména vyspělé státy směřovat stále více ke spolupráci než ke konfliktům a že budou systematicky postupovat k vytvoření mírového bezpečnostního prostředí.

**Jan Eichler: Mezinárodní bezpečnost v době globalizace. Praha: Portál, 2009.
(K recenzi knihy na str. 161.)**