

Jaká by měla být národní obranná průmyslová základna?

Tradičně je touha mít soběstačnou obrannou průmyslovou základnu hlavním faktorem v postoji státu k zajištění jeho bezpečnosti. A to zvláště v oblasti zbrojních systémů, které reprezentují nejmodernější složky vojenské technologie. Nicméně v posledních letech začalo být čím dál obtížnější udržovat soběstačnost na poli obranného průmyslu. Jedno průmyslové odvětví za druhým se stává mezinárodní záležitostí jak svojí strukturou, tak svým vedením. Avšak to neznamená neusilovat se o zavedení, udržení a nebo rozvoj zbrojní výroby. Zároveň se ale ukazuje, že obranná průmyslová základna může plnit významné funkce v hospodářské politice státu. Vždyť i takové státy jako Řecko, Turecko nebo Španělsko se pokoušejí o zavedení zbrojní výroby. Od zavedení zbrojní výroby tyto státy očekávají přínos ekonomický, ale především přínos nových technologií pro národní hospodářství. Hovoří se o multiplikačním faktoru zbrojní výroby pro ekonomický a technologický rozvoj.

Ve vztahu k obranné průmyslové základně existují zhruba čtyři základní postoje:

- ① Budování obranné průmyslové základny jako autonomního národního prvku s cílem demonstrovat politickou a ekonomickou nezávislost.
- ② Demonstrace politické síly.
- ③ Ekonomické důvody – úspora národních finančních zdrojů a prezentace vyspělosti ekonomiky (sem patří většina států).
- ④ Snaha o zvýšení výkonnosti ekonomiky přes nové technologie používané ve zbrojní výrobě.

Někteří autoři uvádí ještě pátý motiv – podpora diktátorského režimu.

V tomto příspěvku budou používány následující základní pojmy:

Obranný průmysl, resp. zbrojní průmysl, je průmyslové odvětví zabývající se produkcí zbraní a dalších výrobků pro vojenské účely, které pro své specifické vlastnosti a omezení v použití podléhají zvláštním předpisům při výrobě a nemají zpravidla charakter běžné komerční produkce. Pokud se používá civilní výrobek ve vojenských činnostech, pak se hovoří o produkci vojenského určení. Obranný průmysl tvoří souhrn všech výrobců prostředků vojenského určení. Podíl výrobců prostředků vojenského určení na celkové domácí zbrojní produkci země je v současné době podstatný, avšak lze předpokládat, že s nezbytným rozvojem mezinárodních kooperací bude klesat.

Obranná průmyslová základna – je optimalizovaný souhrn výzkumných, vývojových, zkušebních, výrobních a opravárenských subjektů, které mají význam pro obranu státu.

Obranná průmyslová základna představuje významnou, ale přitom integrální součást obranného potenciálu státu. Z politického hlediska je obranná průmyslová základna nejen nástrojem, ale i projevem jeho svrchovanosti, umožňující nezávislost rozhodování v otázkách obrany a vytváření vojenského potenciálu podle potřeb země; pro

koaliční svazky je existence moderní domácí obranné průmyslové základny prostředkem k posílení pozice země ve vojenské alianci a k rozvíjení vícestranné výhodné spolupráce. Správně strukturovaná obranná průmyslová základna může pozitivně přispívat k hospodářské politice státu. Může plnit dva základní cíle hospodářské politiky státu – první cíl je plná zaměstnanost a druhý cíl je stabilita cen.

V oblasti vojenství je dnes maximální orientace na akvizici výzbroje a ostatního vojenského materiálu z domácí obranné průmyslové základny prvořadým strategickým požadavkem. Dobře fungující domácí obranná průmyslová základna je schopna pohotově uspokojit potřeby vlastních ozbrojených sil i v krizových podmínkách, kdy obstarávání výrobků a služeb ze zahraničí je ztíženo, či dočasně úplně znemožněno. Za mimořádných situací nejde ani tak o dodávky nových zbraní, ale především o servis a opravy složitých technických systémů a dodávky náhradních dílů i spotřebního materiálu.

Ekonomicky jsou výhody orientace vlastní armády na domácí výrobce zcela zřejmé. Výhoda nespočívá jen v existenci samotné obranné průmyslové základny, jak se často očekává, nebo jen v nižší prodejní ceně domácích, ale ve značných úsporách nákladů při zkouškách, školení specialistů, servisu zbraňových systémů, dodávkách náhradních dílů, v další modernizaci techniky apod. Významně vystupuje do popředí problematika přínosu nových technologií pro celé hospodářství.

Kromě prioritní orientace na uspokojování potřeb vlastních ozbrojených sil je současně zapotřebí rozvíjet i exportní schopnost domácí obranné průmyslové základny. Odběr zbrojní produkce vlastní armády neumožňuje dosáhnout ekonomickou rentabilitu zbrojní výroby a vývoz je tak jedinou cestou, jak je možno v dnešních podmínkách docílit jejich přijatelných ukazatelů.

Nákup a prodej zbraní je současně ekonomickou, komerční a politickou aktivitou. Mikroekonomická teorie trhů proto vychází z politicko-ekonomické analýzy struktury a chování aktérů na nabídkové straně mezinárodního zbrojního trhu, který je často označován jako oligopolní. Údaje o podílu a koncentraci trhu ukazují, že mezinárodní zbrojní trh je strukturálně oligopolní, i když ne v takové míře, jak tomu bylo v minulosti.

Existence výkonné, exportně orientované obranné průmyslové základny vytváří i výhodné možnosti pro kompenzační dodávky, kooperaci či koprodukcii při nákupu některých prostředků (zpravidla velkých a nákladných zbraňových systémů) ze zahraničí. Taková spolupráce umožňuje částečně, někdy i zcela, kompenzovat výdaje na jejich akvizici, nebo alespoň snížit pořizovací cenu nového systému v důsledku účasti domácích výrobců.

Po nových hospodářských politikách se tudíž vyžaduje, aby na změněnou skutečnost reagovaly. Starý typ politiky jednoduše není dostatečně relevantní v novém prostředí.

Cílem nové politiky musí být to, že v oblastech, jako jsou: obchodní politika, daňová politika, vzdělání, finanční trhy, vládní investice do výzkumu a vývoje, praxe v zásobování obranných složek a v mnoha dalších, ve kterých má vláda vliv na strukturu, vedení a výkonnost průmyslu, stát provádí činnosti, které mu umožní stimulovat takové obchodní operace, jejichž výsledkem bude jak posílení bezpečnosti, tak posílení průmyslové konkurenceschopnosti našich výrobků. Musíme začít se změnami v obranném průmyslu. Je to naprosto ovládaná sféra ekonomiky, tj. jediný vládní kupující sto-

procentně regulovaný vládou. Většina ostatních států si již dávno uvědomila **důležitost obranného průmyslu** a ustavila vládní organizace zodpovědné za zajištění schopnosti růstu, inovací, schopnosti reagovat na tyto okolnosti ve své obranné průmyslové základně. V České republice žádná taková organizace neexistuje, i když její ustanovení je zcela nezbytné, ačkoliv samo o sobě nedostačující.

Druhým, a možná nejdůležitějším krokem, je uvědomit si, že je naprosto nezbytné, aby ministerstvo obrany v průběhu příštích let radikálně změnilo způsob, jakým funguje. Změny musí zahrnovat: požadavky na zbraně, rozpočet, proces vývoje, zásobování a přístup ministerstva obrany i vlády k obranné průmyslové základně.

Přinejlepším budou tyto důležité změny obtížnou výzvou. Přinejhorším se ukážou jako nespílitelné. Přesto k nim musí dojít. Abychom pochopili proč, musíme se podívat na **současné problémy obranné průmyslové základny z pěti různých**, a přesto navzájem se přesahujících perspektiv.

První z nich jsou důsledky změněného vojenského prostředí na výběr zbraní; druhou jsou důsledky snižujícího se rozpočtu na obranu; třetí z pohledu toho, co se získá za peníze utracené na vývoj a zásobování výzbrojí; čtvrtou ze současných podmínek a pravděpodobně budoucnosti obranné průmyslové základny (jak v domácím, tak v mezinárodním měřítku); a pátou z pozice současných a možných vlivů vojenských dodávek na průmyslovou konkurenceschopnost. Tento problém byl naznačen v úvodu.

Všeobecně se uznává, že oblast jako je udržování silné domácí zbrojní základny je nezbytná – avšak realizace vyžaduje zvyšující se podíl finančních zdrojů ze snižujícího se rozpočtu na obranu. Výsledkem bude menší množství peněz, které zůstane na vývoj a získávání nových zbrojních systémů – včetně mnohých, které již s vývojem započaly, ale budou muset být buď silně zpomaleny anebo ukončeny. Dostupné finance by měly jít prvořadě na modernizaci subsystémů existujících zbrojních systémů a zbytek by měl být použit na vývoj a prosazení malých množství vybraných systémů (vybavení, které slibuje nesmírné zlepšení v efektivnosti vojenských sil). I těchto několik málo nových zbraní bude muset být mnohem levnějších a budou muset být vyvinuty a vyrobeny mnohem rychleji.

Z pohledu základny obranného průmyslu, vidíme narůstající nedostatek výkonnosti na úrovni primární smluvní strany – továrny nejsou zdaleka naplno využívány; firmy jsou zatíženy velkými dluhy; zisky výrazně klesají; násobky cen ke mzdám jsou velmi nízké; a jak je zřejmé, jakmile začne rozpočet klesat, nově se tvořivší obranný průmysl se ocitne ve stavu strachu a paniky. Toto všechno jsou klasické příznaky ekonomicky nemocného průmyslu.

Ve stejně důležitých nižších úrovních obranného průmyslu již odklon od zbrojní výroby nastal – všude tam, kde firmy mají nějaký výběr – a ministerstvo obrany zjišťuje, že je stále více a více závislé na zahraničních zdrojích (které jsou často jeho jedinými zdroji), a to v narůstajícím množství důležitých zbrojních složek, podsystémů a výrobního vybavení. Tudíž opory moderních zbrojních systémů pochází ve stále větší míře z nákupů v jiných zemích, jelikož cena, výkonnost, kvalita či dostupnost jsou lepší v jiných zemích.

Z této skutečnosti plynou čím dál, tím víc zdůrazňované politické požadavky, aby stát podnikl opravné akce. Avšak cena za samovládu (obzvláště v existujícím, silně specializovaném, málo produktivním a drahém domácím zbrojním průmyslu) by byla

tak extrémně vysoká, že kdyby jsme se pokusili podpořit naprosto soběstačný zbrojní průmysl, vyžádalo by si to většinu prostředků, které má ministerstvo obrany k dispozici – a to jen na podporu samotného průmyslu. To by vedlo k nepříznivému důsledku, že by si totiž stát již nemohl dovolit nákup žádných dalších zbraní.

Aby bylo možno reagovat na tyto narůstající problémy ve sféře získávání zbraní (tyto problémy existují ve většině rozvinutých zemí), bude nutno ustavit nějakou vizi toho, jak by v budoucnu měla vypadat obranná průmyslová základna; stanovit tuto vizi v souladu se současnou realitou, a potom podniknout vhodné kroky k dosažení vytčeného cíle. Uvnitř takového rámce nebude ani žádoucí, ani praktické, aby veškerý obranný průmysl byl domácí a pod ochranou státu, spíše se takto bude uvažovat jen o několika klíčovách odvětvích průmyslu.

Prvním krokem tudíž budou drastická kritéria pro stanovení „klíčivosti“ tak, aby těmito filtry prošlo jen několik málo průmyslových pododvětví, a aby zbývající byly v mezinárodní struktuře určeny tržními silami. Zde musí nastat velmi aktivní práce našich zástupců v orgánu NIAG v rámci NATO. V rámci těchto omezení by měla zbrojní průmyslová základna mít těchto šest žádoucích znaků:

1. Měla by být domácí – pro klíčové zbrojní technologie.
2. V současné době nejlepší a nejmodernější (aby bylo možno docílit technologické nadřazenosti).
3. Měla by být schopna zrealizovat nové výrobky v krátkých cyklech.
4. Vysoká kvalita a nízká cena produkce.
5. Měla by být schopna rychle vyrobit zbraně z vybraných oblastí (a reagovat tak na měnící se krizové požadavky).
6. Měla by mít zisk (z důvodu investičních potřeb).

Dnes v průmyslu existuje výrazný rozdíl mezi těmito žádoucími charakteristikami a skutečností jak na úrovni nejlepších smluvních stran, tak v nižších úrovních. Konkrétně zjišťujeme:

- ◆ že existuje závislost na jednom zdroji v domácích podmínkách, tak také na zahraničních dodavatelích,
- ◆ narůstající počet mezinárodních průmyslových podniků se společnou majetkovou účastí jak doma, tak v cizině,
- ◆ narůstající závislost na zahraničním prodeji zbraní z důvodu přežití obranného průmyslu,
- ◆ celosvětově narůstající kapacita výroby zbraní (a důležitý nadměrný prodej existujících zásob, což vede k dalšímu zaplavení trhu),
- ◆ narůstající zahraniční ekonomické sponzorování progresivní špičkové technologie,
- ◆ narůstající vládní regulace průmyslu (a s tím spojené, narůstající neúčinnosti),
- ◆ téměř naprostá neschopnost rychle zvýšit produkci, pokud by to bylo nutné v důsledku nějaké krize – často to může trvat celá léta, než se podaří zajistit požadované specializované vojenské součástky k vybudování dodatečného množství zbrojních systémů.

Velké rozdíly mezi žádoucími charakteristikami budoucí základny obranného průmyslu a realitou současných podmínek znamenají, že se něco musí udělat. Obranný

průmysl musí být radikálně restrukturalizován, vyžaduje aby byl zařazen do programu revitalizace.

Uvnitř existující demokratické společnosti se svobodným podnikáním má stát v podstatě čtyři základní možnosti řešení tohoto neutěšeného stavu (revitalizace je řešením krátkodobým):

- a) Udržovat segregované, pouze zbrojní domácí průmyslové sektory.
- b) Liberalizovat mezinárodní trh tak, aby volně fungoval prostřednictvím průmyslových dohod a politických aktivit v oblasti zbrojní výroby.
- c) Kultivovat mezinárodně integrované, výhradně zbrojní struktury s našimi spojenci cestou offsetů.
- d) Kultivovat integrované civilně-vojenské sektory (kdekoli to bude vhodné).

Je zřejmé, že tyto čtyři možnosti se vzájemně nevylučují, a stejně tak je zřejmé, že řešení pro jedno průmyslové odvětví může být velice rozdílné od řešení v odvětví jiném. Nicméně existují některé všeobecné připomínky, které se týkají všech čtyř uvedených možností.

První z nich je, že udržování segregovaného, pouze obranného domácího průmyslu (minimálně na úrovni hlavního dodavatele) je možností, kterou jsme historicky využívali, avšak nikoliv v současné době a návrat na minulou úroveň je velmi obtížný, dá se říci, že skoro nemožný. Jistě se nebude opakovat situace, abychom prodali jako v letech 1963-1989 asi 6000 letounů L-29 (3458), L-39 (2545).

Z důvodu výjimečného a nevykonného působení vládních orgánů a podniků, stále více společností (s vojenskými i komerčními aktivitami) začalo rozdělovat a oddělovat své zbrojní a komerční operace. Segregace je v podstatě možností, kterou není možno si dovolit u velké většiny obranného vybavení, jelikož by to zároveň znamenalo jednak podporovat celý průmysl, a jednak nakupovat zbraně. Tato kombinace však není možná s omezeným množstvím finančních prostředků, které má armáda k dispozici. Tento malý specializovaný a subvencovaný zbrojní sektor by zcela ještě nebyl schopen vyhovět požadavkům na zvýšenou kapacitu a větší objem výroby v krizových obdobích.

Když se podíváme na druhou z možností (konkrétně: umožnit volné fungování mezinárodního trhu), zjistíme, že žádoucí charakteristiky budoucího obranného průmyslu vyvolávají časté průmyslové a politické konflikty. Podmínek pro zbrojní aktivity – jediný kupec, regulovaný trh, a pouze několik dodavatelů (přinejlepším) v každém sektoru – se nedá dosáhnout při normálních operacích na liberalizovaném trhu. Zatímco síly oligopolistické konkurence mohou být velmi efektivně využívány monopolistickým – jediným kupcem, pro dosažení dlouhodobých zásobovacích cílů (v konkurenceschopném, inovativním, reagujícím, výkonném a profitujícím domácím zbrojním průmyslu), tradiční síly volného trhu – s jejich naprostou závislostí na průmyslových (korporativních) cílech a na volné hře domácí politiky – se jednoduše nejeví jako schopné dosáhnout státních bezpečnostních cílů. Ve skutečnosti v dnešním globálním trhu mohou mít naopak škodlivé bezpečnostní důsledky. Chování státních dodavatelů však není vždy plně v souladu s představou oligopolní povahou trhu. Ukazuje se tedy, že nabídková strana trhu je oligopolní pouze z hlediska struktury, nikoli z hlediska chování.

Tudíž nejatraktivnějšími alternativami zůstávají poslední dvě možnosti, anebo nějaká jejich kombinace, tj. buď malá, výkonná, mezinárodně integrovaná (založená na spojencích) pouze zbrojní struktura, anebo velmi konkurenceschopná (vhodná a výkonná) integrovaná civilní/vojenská struktura. Naneštěstí (vezmeme-li v úvahu historické podmínky obranného průmyslu) ani jedné z nich nebude snadné dosáhnout. Bez radikálních změn v tradičním způsobu, jakým byl zbrojní průmysl organizován, vybrat jednu (nebo obě) z těchto možností by pravděpodobně vyústilo v naprosto neefektivní či dokonce škodlivý závěr. Jelikož toto jsou dvě nejatraktivnější dlouhodobé možnosti, musíme se každou z nich zabývat do hloubky, abychom pochopili specifické překážky, které bude nutno překonat, a specifické změny, ke kterým bude muset dojít, aby bylo těchto alternativ dosaženo vhodně a účinně v 21. století.

Spolupráce ve zbrojní výrobě nabízí:

- ① Vzájemné vojenské výhody.
- ② Oboustranné úspory v rozpočtu na obranu (jak ve výzkumu a vývoji, tak i ve výrobě i zkušebnictví).
- ③ Dosažení dlouhodobých ekonomických cílů daného státu (zaměstnanost odborníků, rozvoj průmyslu, technologický transfer).

Jednotlivé varianty obranné průmyslové politiky, kterou bychom použili, sice slibují značné úspory na nákladech, je ovšem třeba specifikovat jejich předpoklady. Jedině tehdy budeme moci posoudit jejich důsledky a pravděpodobnost toho, že budou úspěšné (a důvody pro ústupky od nejlepšího řešení ve prospěch postupů, jako řízená soutěž). V každém typu průmyslové politiky se předpokládá že:

- Národní či centralizovaná akviziční agentura se bude chovat jako soutěživý nakupující, přičemž nepůsobil žádná omezení ve formě sdílení práce a centrální akviziční agentura může rozhodovat o tom, které zařízení se bude nakupovat, a měla by mít donucovací pravomoc, pokud se týče realizace těchto rozhodnutí.
- Akviziční rozhodnutí takové agentury se budou muset např. opírat o dohodnutá pravidla, která budou muset být předem dohodnuta a dlouhodobě platná (např. jednohlasné či většinové rozhodování).
- Podnikům jsou udělovány zakázky na vývoj či výrobu, které se opírají o kontrakty s konkurenčně stanovenými fixními cenami. Bude nutné vypracovat systém použití kontraktčních cen na jednotlivé typy kontraktů.
- Jsou jasně stanoveny požadavky na obranné zařízení, které platí pro všechny uchazeče o kontrakt. Požadavky budou především vyhovovat prvkům bezpečnosti a stability vývoje v době míru, ale i v době ohrožení.
- Vláda neupřednostňuje své domácí dodavatele (např. formou dotací, nepřímou podporou jako např. podporou civilního výzkumu a vývoje s možnými vojenskými aplikacemi). Jinak řečeno, akviziční politika nesmí být založena na diskriminaci a pro všechny hráče musí platit stejná pravidla.
- Podniky, kterým budou přidělovány nekompetitivní zakázky (např. kontrakty typu: náklady + stimulece) se budou snažit udržovat trvalé kontakty s akvizičními úředníky ministerstva obrany. Je docela možné, že v minulosti byl tento typ kontraktu a pravidel určujících zisky v oblasti obrany výsledkem úspěšného lobování skupin výrobců a dodavatelů, což mělo za následek, že podmínky kontraktů a pravidla určující zisk zvýhodňovaly výrobce a dodavatele. Zavedení kompetitivní akviziční politiky by mohlo tento tradiční idylický vztah mezi ministerstvem obrany a zbrojními výrobci a zprostředkovateli změnit.

- Celý proces akviziční politiky v rámci průmyslové politiky by měl zrušit článek prostředků, anebo ho na nejnižší míru omezit. V této souvislosti jsou zajímavé zkušenosti Telekomu, při nákupu zařízení a služeb.

Problémy spojené s vytvářením oblasti volného obchodu ve vojenské alianci (např. NATO nebo jednotného evropského trhu) by neměly být podceňovány. V rámci liberalizovaného trhu, na němž je akvizice prováděna ministerstvem obrany, vyvstávají problémy s donucováním k respektování pravidel otevřeného trhu a s bráněním antikonekvenčnímu chování.

Vlády se při zdůvodňování svých kroků při nákupu obranného zařízení mohou odvolávat na zájmy národní bezpečnosti. A nezávisle na tom, jaký scénář zvolíme, zde bude existovat jistý tlak ze strany výrobců na to, aby byl trh omezen na členské země aliance, který bude doprovázen potenciálním nebezpečím utváření kartelů a snižováním konkurenčnosti daného prostředí. A dějiny obchodní politiky skutečně dokazují, že vzdorovat moci lobby výrobců není snadné.

Vojenští výrobci se budou vždy usilovat o prosazení spravedlivé a řízené soutěže a o kontrakty, v nichž by cena vycházela z nákladů. Dlouhodobé trendy snižování počtu dodavatelů musí nutně vést k opouštění konkurenčního modelu, k formování oligopolů, ke zvyšování příležitostí pro vznik kartelů a k výskytu tajných úmluv v oblasti tendru. Dlouhodobé trendy snižování počtu dodavatelů povedou k opouštění konkurenčního modelu, avšak na druhé straně se budou uzavírat tzv. nevýrobní sdružení, která budou nahrazovat kartelové dohody. Největší nebezpečí tady číhá také v systému zprostředkovatelů.

Scénáře, ve kterých se počítá s utvářením a ochranou aliančních monopolů, s odůvodněním, že se tak dosáhne úspor z rozsahu a skoncuje se s ne hospodárnou duplicitou nákladného výzkumu a vývoje, umožňují podnikům, aby nasazovaly monopolní ceny a vedly pohodlný život, jehož výsledkem budou spíše dynamické náklady, nežli příjmy. To bude mít za následek redukci úspor, k nimž mělo původně vést snižování duplicity v oblasti výzkumu a vývoje.

Konkurenčnost obranných trhů Aliance je klíčovým faktorem určujícím chování a výkonnost podniků. Konkurenčnosti může být dosaženo mnoha rozmanitými způsoby, jako např. tím, že se trh aliance otevře celému světu, nebo tím, že se podniku, který neuspěje v soutěži o významnou zakázku nabídne práce subdodavatele, nebo tím, že se dodavatelům, kteří neuspějí v soutěži o zakázku na dodávání určitého zařízení, umožní, aby mohli později opět vstoupit na trh. Nebo pokud existuje centralizovaná akviziční agentura, soutěžící vývojové týmy mohou být udržovány při existenci tím, že se uhradí náklady na vývoj levných konkurenčních prototypů.

Avšak tam, kde existuje alianční monopolní dodavatel, se může ukázat jako nutné, aby centralizovaná akviziční agentura pomohla udržet konkurenčního prostředí finanční podporou konkurenčního vývojového programu v zahraničí (tj. v zemi, která není členem určité aliance), i když to může být politicky nepřijatelné. Pokud nebude centrální akviziční agentura ochotna přidělovat zakázky zahraničním firmám ze zemí, které nejsou členy aliance, monopoly v rámci aliance nebudou brát vážně své ohrožení zahraničními konkurenty; a bude-li daný kontrakt udělen zahraničnímu konkurentovi, alianční monopol se může z daného odvětví stáhnout. V takové situaci by alianční monopol mohl být podřízen určitým regulačním požadavkům (např. kontrole zisků)

a bude se chovat jako jakýkoli jiný kontrole podléhající podnik. V této souvislosti bude nutné vypracovat standardní kritéria postupu při pojednání o přístupu zahraničního dodavatele. Sem by jistě patřily jednotlivé ekonomické analýzy.

Z pohledu armády se jeví jako nejvhodnější provádět ekonomické analýzy těchto typů:

- **Analýza pronájmu – koupě**, která by měla určovat zda je nákladově nižší nájem nebo nákup daného majetku.
- **Funkční ekonomická analýza na příkladě analýzy obchodního případu**, která by měla dokumentovat celý funkční proces, jako je zásobování, údržba, provoz, generální opravy a vůbec celé opravy. Tato funkční ekonomická analýza vyžaduje provést odhad rizika každého alternativního řešení. Každé alternativní řešení vyžaduje horní a dolní odhad pro každý nákladový prvek a následné vyprojektování pravděpodobnosti rozložení očekávaných nákladů v průběhu celého životního cyklu.
- **Ekonomická analýza na příkladě kapitálového rozpočtového investování**. Všechny projekty v rámci armádního organismu by měly mít jak pro obranné obchodní operace, to je činnost směřující k provozu a nákupu zbraňových systémů, nákladové srovnání v závislosti na hodnotě investic.
- **Ekonomická analýza nákladů a operační efektivity**. Tato analýza by měla podporovat rozhodování spojené s alternativami akvizic v rámci obranné průmyslové základny. Tato analýza s využitím nákladů a efektivity nám může určit relativní výhody a nevýhody alternativ, citlivost alternativ na změny v klíčových předpokladech a v proměnných v čase a prostoru. Uváděná analýza by nám měla napomoci při rozhodování, při posuzování hodnoty obranného zisku, respektive vojenského zisku vzhledem k posuzovaným alternativám.

Analýza nákladů a přínosů z nově zaváděných zbraňových systémů, resp. obchodního případu vyžaduje posouzení následujících aspektů všech alternativních druhů zařízení:

▲ **Odhadované náklady spojené s životními cykly alternativních zařízení**. Akviziční ceny představují pouze část nákladů životního cyklu – tj. skutečných celkových nákladů daného projektu, které je třeba vyjádřit v termínech současných. Odhady nákladů na zařízení, které je dosud ve fázi vývoje a nebylo ještě zařazeno do výzbroje, mohou být nespolehlivé, a tato nespolehlivost je u daného zařízení ještě vyšší pokud se týče odhadů nákladů na jeho podporu službami, provoz a údržbu. Také je třeba pamatovat na to, že jednotlivé údaje by se neměly komparovat pouze na základě nákladů na kus: např. bojová letadla se natolik liší svojí výkonností, že relevantní bází pro jakékoli srovnávání jsou zde *celkové náklady na letový park*, které je nutno vynaložit, aby bylo možno plnit určitý operační požadavek.

▲ **Vojenské charakteristiky a strategické důsledky jednotlivých alternativ**. Tento bod vyžaduje, aby byla provedena analýza výkonnosti, zjištěny početní stavy nutné pro splnění operačních požadavků a časový plán dodávek. Jednotlivé alternativy se od sebe mohou odlišovat, pokud se týče jejich přínosu pro standardizaci, interoperabilitu, mezinárodní spolupráci a udržování národní obranné a průmyslové základny.

▲ **Přínosy pro národní hospodářství.** S rozhodnutími o akvizici zařízení jsou spojeny i obecnější ekonomické přínosy ve formě dopadu těchto rozhodnutí na zaměstnanost, technologii a platební bilanci. Pokud se týče dopadu na zaměstnanost, jsou zde zahrnuty takové aspekty jako počet pracovních příležitostí a kvalifikace s níž jsou spojeny; technologické aspekty zahrnují využití vedlejších výsledků obranného výzkumu a vývoje v civilním sektoru; platební bilance, export a úspory na vývozu. V některých případech se také zahrnují dopady na státní pokladnu či ministerstvo financí, které se odrážejí v příjmu z daní a v jakýchkoli výdajích souvisejících s nezaměstnaností a sociálními dávkami (např. v důsledku zrušení určitého projektu). Ovšem toto zahrnování dopadů na ministerstvo financí je poněkud kontroverzní záležitostí. V souvislosti s ním totiž vyvstává celá řada otázek: transferové platby verzus náklady na zdroje vynakládané na nezaměstnané v obdobích vysoké nezaměstnanosti; role, jakou hraje (pokud vůbec nějakou hraje) stínové tvoření cen; míra v jaké fungují místní trhy práce jako efektivní clearingové mechanismy.

Možnosti budoucí obranné průmyslové základny, která se nabízí, a ke které se obrací stále víc a víc lidí z důvodu její ekonomické přitažlivosti, vyžaduje, abychom využívali svoji civilní průmyslovou základnu k zajišťování produkce vojenského určení. V tomto případě musíme průmyslovou politiku upravit tak, abychom mohli soutěžit s ostatními významnými výrobci ve vysoké kvalitě a nízké ceně zboží. Ideální je pak právě obranná průmyslová základna, kterou z důvodu klíčových technologií potřebuje ministerstvo obrany, která je konkurenceschopná na světovém trhu. Aby k tomu došlo, bude ministerstvo obrany muset učinit změnu ve svém současném jednostranném zaměření na výkonnost zbraní a klást stejný důraz také na kvalitu, náklady a harmonogram při specifikování požadavků a designových charakteristik jak výrobků, tak výrobních procesů. To znamená přenést zaměření z procesu získávání zbraní na oblasti jakými jsou simultánní inženýrství, od návrhu k výdajům, rychlá realizace výrobku a přímé získávání informací a logistické systémy.

* * *

Ministerstvo obrany si musí uvědomit – avšak doposud k tomu nedošlo – že se v technologiích odehrály dvě radikální změny. Tyto změny umožňují, a vlastně by měly podporovat integraci civilního a vojenského sektoru. První je rychlé zlepšení kvality a výkonnosti komerčního vybavení. Ke druhé velké změně – nedávnému pokroku v technologiích (což by mělo také podpořit větší integraci civilního a vojenského sektoru) – došlo v oblasti výrobních technologií. Současné flexibilní výrobní technologie umožňují výrobu menšího množství různých výrobků, která je stejně efektivní jako masová výroba velkých množství. Ministerstvo obrany by tak mohlo za pomoci integrace výrobních operací, které umožňují produkci menších množství, uskutečnit výrazné úspory režijních výdajů na malé škále zbrojní práce. A to zejména tehdy, pokud by jak zbrojní výrobky, tak komerční výrobky, vycházely ze stejné výrobní linky, neboť i když jsou výrobky různé, jejich výrobní proces je podobný. Ukazuje se totiž, že na formování obranné průmyslové základny mají velký vliv i postupy ministerstva obrany, současně s postupy celé vlády. Tyto postupy jsou prováděny v souladu s vymezeními hospodářské a průmyslové politiky státu.