

MARKETINGOVÁ PODPORA AKVIZICE VE VYZBROJOVÁNÍ

Ing. Petr ŠMIDRKAL

Anotace:

Článek pojednává o marketingové podpoře akvizice ve vyzbrojování jako o jednom z rozhodujících nástrojů zvyšování efektivnosti procesu vyzbrojování. Poukazuje na zásady efektivní akvizice v souvislosti se schválenou Konceptí výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovanou na nový zdrojový rámec a s tím souvisejícím přechodem na profesionální armádu. Zabývá se obsahem a způsoby provádění marketingové podpory a zároveň se věnuje jednotlivým zpracovávaným dokumentům v této oblasti.

Úvod

Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na nový zdrojový rámec (dále jen „Koncepce“), schválená vládou České republiky 12. 11. 2003 je základním dokumentem, který stanovil kvalitativní změnu ozbrojených sil pro období do roku 2010 (2012). Tato změna je propojena rovněž se změnami ve výzbroji, technice a technologiích, které bude profesionální armáda a její profesionální vojáci v budoucnosti používat jako nástroje pro zajištění obrany České republiky. Přechod na profesionální armádu představuje strategickou změnu. Již proto je nezbytné zamýšlet se nad problémy, které promítají strategickou změnu do oblasti vyzbrojování.

Rezort obrany nikdy a nikde ve světě nebyl výrobní, ale spotřební součástí státního rozpočtu. K efektivnímu využívání rozpočtu může přispět i využití marketingových přístupů. Proto je vhodné rozpracovávat teoretické poznatky o marketingu ve specifické oblasti vyzbrojování. Marketing jako metoda usměrňování a aktivního ovlivňování hospodářské činnosti podle potřeb trhu, organizovaný z pozice zákazníka a uživatele výsledků výroby, by měl prospět objektivizaci výše nákladů, dosahování kvality i racionálního zajištění péče o produkty po celou dobu jejich životnosti a využitelnosti. Příspěvek se právě těmito strategicky významným otázkám věnuje.

Souvislosti marketingové podpory akvizice ve vyzbrojování v rezortu obrany

„Koncepce“ zavedla pojmy počátečních a cílových operačních schopností, které jsou propojeny s vytvořením změněných podmínek ve vyzbrojení i technologickém zabezpečení armády. Pro dosažení stanovených cílů a úkolů počátečních a cílových operačních schopností a tedy pro naplnění odpovídající politiky vyzbrojování, je důležité prosazovat obecně platné a mezinárodní praxí ověřené zásady efektivní akvizice. Co to zjednodušeně znamená? Do přístupů, které můžeme pojmenovat jako strategie vyzbrojování, by měly být prosazeny myšlenky a pravidla o podpoře a vyhodnocování nákladů vojenského materiálu v celém životním cyklu. Dále by se mělo prohlubovat partnerství veřejného a soukromého sektoru, rozvíjet nové formy zapojování soukromého sektoru do podpory programů vyzbrojování.

Zabezpečení efektivního vyzbrojování Armády České republiky vyžaduje úzké propojení vyzbrojování uvnitř rezortu obrany se systémy plánování obrany a logistické podpory, vně rezortu obrany s obrannou průmyslovou základnu. Zavádění soudobých principů procesů a technologií, jak to potvrzují zahraniční zkušenosti, umožňuje pořizovat vojenský materiál, jehož prostřednictvím lze dosahovat cílů, formulovaných v nových operačních schopnostech. Cílem je dosáhnout řešení budoucích krizí a konfliktů kvalitní vojenskou technikou a technologiemi. Není jen moderní, ale i potřebné identifikovat a vyžadovat mobilizaci zdrojů potřebných pro jejich zabezpečení v celém životním cyklu. **Životní cyklus** podle ISO/IEC 15288 CD2 „Řízení životního cyklu – procesy životního cyklu systému“ se skládá z návrhu, vývoje, výroby, užívání, likvidace.

Optimalizaci procesů a organizačních struktur je nutno považovat za podmínku efektivnosti systému vyzbrojování. Tyto svými vazbami v rezortním, národním, mezinárodním prostředí a svými funkcemi, zabezpečují realizaci všech potřebných kroků, které vedou k získání potřebné výzbroje, techniky a technologií.

Pro minimalizaci rizik v procesu vyzbrojování jsou v obchodním světě běžně prováděny marketingové analýzy, studie proveditelnosti a je organizován marketingový průzkum. Za rozhodující faktor je nutno považovat čas, v němž mají být tyto aktivity uskutečněny. Při jeho nedostatku je vhodné slučovat některé etapy a tím snižovat administrativní úsilí na přípustné minimum.

Při rozhodování o směrech nové akvizice nebo modernizace výzbroje a technologií je žádoucí prioritně využívat již dostupný majetek, činnosti a služby. Zvážit otázky, které jsou spojeny s nákladově náročným a rizikovým vývojem. Plánování je nezbytné provádět souhrnně z hlediska zvažování systémových souvislostí mezi různými, na sebe navazujícími nebo vzájemně souvisejícími projekty. Při zvažování o různých variantách akvizice je nutné orientovat pozornost na trhu k minimalizaci nákladů na životní cyklus. Navržená cena, která je nakonec zjištěna pro konkrétní požadavek, by měla být doložitelná k danému času. Může zahrnovat i možné další korekce pro aktualizaci.

Organizační systém vyzbrojování by měl být mimo jiné schopen podílet se na analýzách stávajících operačních schopností (trade off analýza, marketingová analýza), na formulaci z nich vycházejících požadavků pro určení chybějící nebo nedostatečné schopnosti. Běžné jsou formy uživatelských studií nebo programů. Rovněž v těchto činnostech by měly být uplatňovány zásady marketingové podpory.

Obsah marketingové podpory akvizice ve vyzbrojování

Marketingová podpora je jeden z rozhodujících nástrojů zvyšování efektivity procesu vyzbrojování při určení časového rámce, nákladů, ukazatelů výkonnosti a míry logistické podpory. Je součástí procesu rozhodování o reálných způsobech naplňování cílových schopností. Komunikace s trhem a s jeho jednotlivými subjekty směřuje k poznání a verifikaci výrobních a technologických schopností českého obranného průmyslu, k jejich srovnání se zahraničními dodavateli. Vzájemná výměna informací probíhá podle jasně definovaných pravidel. To snižuje pravděpodobnost zneužití informací, omezuje korupci, prohlubuje transparentnost a pružně podporuje rozhodovací procesy ve vyzbrojování. Český obranný průmysl by měl být zpětnovazebně orientován na budoucí záměry vyzbrojování, měl by mít k dispozici potřebný reakční čas, aby mohl směřovat svůj podnikatelský záměr v souladu s potřebami ozbrojených sil ČR.

Závěry z marketingových analýz a studií slouží pro koordinaci rozhodnutí. Současně je nutné dodržovat a respektovat řadu hledisek. Těmi jsou zejména stanovení konečných a nezbytných požadavků, minimalizace rizik při zavádění, konsolidace rozhodovacích procesů a postupů, získávání podpory průmyslu, využívání především dostupných produktů a služeb při současné větší volnosti pro výrobce (neuplatňovat specifické a neobvyklé konstrukční požadavky a další omezující kritéria), provádění analýz nákladovosti na životní cyklus (LCC analýza). Rovněž je nutné, a to ještě před zahájením projektu, zvážit systémové souvislosti a zajistit integrální plánování činností. Posouzením všech hledisek projektu se uzavírá analýza požadovaných schopností.

Ze strany rezortu obrany je marketing pojímán jako neodlučná součást rozhodovacího procesu, v jehož průběhu jsou z centra identifikovány potřeby a služby, vyhledávány vhodné cesty, způsoby a směry jejich naplnění. Tento vnitřní proces představuje prostředí k vytvoření servisu pro uživatele s tím, že na základě jeho definovaných potřeb bude zabezpečeno jejich uspokojení. Marketing představuje systém činnosti organizace, která vytváří rozhodovací procesy v nichž je realizována a naplňována potřeba produktů a služeb, identifikují se a vyhodnocují nabídky alternativních dodavatelů a provádí se jejich výběr. Jde o proces plánování, koncepce, oceňování, propagace a distribuce výrobků a služeb tak, aby došlo k uspokojení požadovaných potřeb. Cílem je předložit výsledky, které jsou důležité pro další rozhodování ve prospěch formulovaného zájmu rezortu.

Pro vlastní provádění marketingových činností musí být stanoveno:

- obsah úkolu (konkrétní opatření),

- význam a účel jeho provedení,
- v čí prospěch se uskutečňuje.

Způsob a charakter provedení marketingových činností je ovlivněn:

- výchozím stavem pro konkrétní řešení,
- charakteristikami z hlediska vnitřního, vnějšího a koaličního prostředí,
- ekonomickými možnostmi v návaznosti na životní cyklus,
- výrobně technickými možnostmi z pohledu požadavků uživatele,
- časem pro vlastní provádění marketingových analýz,
- dalšími specifickými hledisky.

Uživatelská studie akviziční potřeby

Uživatelská studie akviziční potřeby (dále jen „Uživatelská studie“) je zpracovávána správcem programu činností a rozvoje rezortu MO na základě „Střednědobého plánu činnosti a rozvoje rezortu MO“. „Uživatelská studie“ je plánovacím dokumentem, který slouží jako podklad k rozhodnutí o zařazení požadované komodity do plánu dlouhodobého a střednědobého rozvoje rezortu MO a slouží jako základ pro zpracování marketingové analýzy a studie proveditelnosti. Povinnost pro zpracovávání „Uživatelských studií“ vyplývá:

- ze „Směrnice NGŠ AČR ke zpracování Střednědobého plánu činnosti a rozvoje rezortu MO“ na příslušné roky,
- z „Odborných nařízení NMO-F ke zpracování a předkládání specifikací k pořízení majetku, provedení prací a nákupu služeb v rezortu MO pro oblast centrálně hrazených výdajů“
- z dohodnutého postupu mezi organizačními prvky MO (sekcí vyzbrojování MO a sekcí plánování sil MO) k zajištění přípravy a zpracování řídicí dokumentace projektů a akcí vyzbrojování v systému programového financování.

Každá „Uživatelská studie“ vyžaduje individuální přístup orgánů zainteresovaných na realizaci úkolu a zároveň předpokládá pracovní kontakt se zpracovateli. Zpracování řídí sekce plánování sil MO v součinnosti se sekcí vyzbrojování MO.

V rámci procesního postupu využití „Uživatelské studie“ se zejména provádí posouzení požadavků z hlediska střednědobého plánování s následným řešením v systému programového financování. Dále je vyhodnocována komplexnost a využitelnost takticko technických požadavků včetně dalších technických a odborných údajů. Posuzována je účelnost zpracování marketingové analýzy a studie proveditelnosti a navržen další postup.

V dalším postupu mohou být vydány úkoly ke zpracování marketingové analýzy a následné studii proveditelnosti, provedení marketingového průzkumu nebo zahájení akviziční činnosti bez nutnosti provedení marketingových výstupů v případech, kdy se jedná o pokračující nákup, zavedenou techniku nebo komerční komoditu. Po zapro-

vání stanovisek k jednotlivých „Uživatelským studiím“ jsou plněna další opatření, spočívající především v doplnění chybějících údajů, zpracování specifikací uživatelem pro následné zpracování investičních záměrů. Investiční záměry jsou zpracovávány v rámci konkrétních programů reprodukce majetku. Společně s investičními záměry jsou vydány pokyny k dalšímu postupu, a to především k provedení marketingové analýzy, opatření v oblasti specifikací apod.

Možná stanoviska ke zpracované „Uživatelské studii“ z hlediska následné marketingové činnosti jsou:

- rozhodnutí o zpracování marketingové analýzy s následným provedením studie proveditelnosti;
- nebo rozhodnutí o zpracování marketingového průzkumu;
- nebo zpracování stanoviska s návrhem k zahájení akviziční činnosti;
- nebo rozhodnutí o vrácení studie k doplnění, případně přepracování.

Poslední stanovisko, které představuje vrácení studie k doplnění nebo přepracování bude použito v případech, kdy jsou zjištěny zásadní nedostatky nebo neúplné informace, které znemožňují přijetí jiného marketingového výstupu.

Marketingová analýza

Marketingová analýza vyhodnocuje nabídky výrobků, značek, služeb i dodavatelů. Je písemným dokumentem, který identifikuje k požadovaným produktům a službám možnosti jejich uspokojení. Její vypracování zahrnuje systematické shromažďování a vyhodnocování informací, které se týkají určitého problému nebo komodity. Mají uspokojit požadavky, cíle a zájmy rezortu MO, které jsou zahrnuty do akvizičních potřeb navazujících na obranné plánování. Taková analýza by měla být kritická, nestranná, systematická a důkladná pro objektivní zjištění podmínek pro rozhodování.

Marketingová analýza se zpravidla provádí u takových záměrů vyzbrojování, nebo komunikačních a informačních systémů, které mají charakter strategických projektů. Svým charakterem nejsou komerční komoditou volně dostupnou na trhu. Zpravidla vyžadují výzkum, vývoj a experimentální ověření. Marketingová analýza je rovněž uskutečňována pro zbraňové systémy a zařízení nově zaváděná do rezortu obrany nebo u nichž je nezbytná komplexní modernizace.

Provádění marketingových analýz vyžaduje důkladnou přípravu pro shromáždění relevantních podkladových materiálů, poctivost při zpracovávání analýz, výsledných informačních přehledů, statistik, grafů, výzkumných a vývojových prací. K získání těchto podkladových materiálů je zpravidla nezbytné kalkulovat s finančními prostředky a to jak pro jejich získání od mimorezortních (komerčních) partnerů, tak pro ověření pravdivosti těchto podkladů.

Postupy a termíny plánování finančních prostředků na jednotlivé projekty vyzbrojování a pro komunikační a informační systémy jsou stanovovány v příslušných odborných směrnících sekce ekonomické MO na jednotlivé roky. U výdajů, které jsou

schváleny, uzavírají akviziční pracoviště smlouvy na poskytování příslušných služeb. Plánování finančních prostředků na zabezpečení rozpočtového krytí přípravy podkladových materiálů na příslušné projekty je prováděno s výrazným časovým předstihem. Ten činí nejméně 2 roky před plánovaným pořízením komodity. V případě strategicky důležitého a náročného zadání uživatelských potřeb vyzbrojování a komunikačních a informačních systémů nejméně 3—4 roky.

Marketingové analýzy zpracovává do požadované formy sekce vyzbrojování MO. Výsledky konkrétní marketingové analýzy jsou posouzeny oponentní radou. Po zpracování připomínek oponentů schvaluje marketingovou analýzu ředitel odboru řízení vyzbrojování sekce vyzbrojování MO. Finální zpracování výstupů a podkladů do formy marketingových analýz provádí odbor řízení vyzbrojování sekce vyzbrojování MO. Výsledky marketingové analýzy jsou oponovány oponentní radou a po zpracování připomínek oponentní rady schvaluje marketingovou analýzu ředitel odboru řízení vyzbrojování.

Výstupem provedené marketingové analýzy je dokument „Marketingová analýza“. Zahrnuje zejména informace o komoditě a odpovědi na speciální dotazy, které se týkají zejména obsahu a charakteru úkolu, vstupních podmínek, zařazení analyzovaného subjektu do prostředí, cílů a metod řešení. V charakteristice výchozího stavu je projekt zkoumán z hlediska svého začlenění do celkového prostředí. Dále uvádí informace o jeho dostupnosti na domácím, společném nebo zahraničním trhu. Posuzuje možnosti kooperace. Hodnotí optimální, variantní a kritické postupy řešení. Formuluje poznatky z hlediska koaličního prostředí, z hlediska ekonomických možností, výrobně technických možností a z časového hlediska.

Účelem marketingové analýzy je komplexní shrnutí poznatků a doporučení optimální varianty pro řešení úkolu, včetně stanovení pořadí výhodnosti jednotlivých variant. Na závěr je analyzovaný úkol (projekt, komodita) charakterizován z hlediska splnění potřeb uživatele známkou 1 až 4, kde 1 = vyhovuje, 2 = vyhovuje s nedostatky nepodstatného charakteru (uvádí se charakter nedostatků), 3 = vyhovuje s nedostatky podstatného charakteru (uvádí se nosný charakter nedostatků) a 4 = nevyhovuje.

Studie proveditelnosti

Po zpracování marketingové analýzy je zpracována **studie proveditelnosti**. V ní je konkretizováno, jakým způsobem jsou výrobci (dodavatelé) schopni zabezpečit (vyvinout, vyrobit, dovést) požadovanou komoditu, která vyplynula z marketingové analýzy jako nejvhodnější. Variantním způsobem navrhuje alternativy realizace uživatelských potřeb.

Zpracování studie proveditelnosti zahrnuje soubor činností, které vedou k posouzení doporučených výrobců. Vychází z marketingové analýzy, z posouzení výrobních kapacit, možností průmyslové spolupráce, průmyslových zvýhodnění (offsetů), vlastních výzkumných a vývojových schopností dodavatelů. Je zpracována rovněž k posouzení souvisejících požadavků na: vývoj, infrastrukturu, standardizaci, katalogizaci, jakost,

logistickou podporu, školení, lidské zdroje, zachování výrobních kapacit, bezpečnost informací a celkové náklady v životním cyklu. K posouzení proveditelnosti je důležité zahrnout požadovaný termín pořízení komodity, plánované finanční zdroje a jejich rozložení v čase, požadované počty, dostupnost technologií a výrobních kapacit i v době po ukončení záruky, posouzení možných rizik a náhradních způsobů řešení budoucích potřeb provozu a užití komodity.

Účelem studie proveditelnosti je definovat věcné, finanční a lidské zdroje, hlavní rizika, závazná hlediska a parametry pro rozhodnutí o dalším způsobu zajišťování akvizice.

Po zpracování studie proveditelnosti, jejím oponování a schválení ředitelem sekce vyzbrojování MO je předkládána k posouzení na sekci plánování sil MO. Na základě závěrů a doporučení vyplývajících ze studie proveditelnosti je rozhodováno o způsobu realizace akce. Na základě tohoto rozhodnutí je završena analytická fáze projektu.

Výstupem je dokument „Studie proveditelnosti“. Obsahuje zejména soubor charakterizujících informací a odpovědi na dotazy, týkající se zejména obsahu, charakteru a cíle studie. Uvádí přehled možností výrobních kapacit, obchodní spolupráce a možností průmyslové spolupráce, průmyslové podpory, varianty financování nákladů. Popisuje výzkumné, vývojové a technologické kapacity, možnosti harmonizování se standardy NATO, možnosti použití nových technologií. Charakterizuje požadavky na standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti, požadavky na logistickou podporu a zabezpečení, požadavky na zachování výrobních schopností. Specifikuje požadavky na ochranu utajovaných skutečností z hlediska objektové, administrativní a personální bezpečnosti. Vyjadřuje požadavky na lidské zdroje a vzdělání, zaměstnanost a sociální zabezpečení, ochranu životního prostředí a proveditelnost z hlediska životního cyklu komodity. Na závěr souhrnně hodnotí jak dalece jsou naplněny požadavky a potřeby zadavatele (uživatel).

Marketingový průzkum

Na komodity vyzbrojování nebo komunikačních a informačních systémů, které nemají charakter strategických projektů, nejsou ani technicky náročné, mají komerční charakter, případně jsou již zavedeny do rezortu obrany a očekávána je pouze jejich částečná úprava nebo modernizace, zpravidla bez nutnosti výzkumu a vývoje, je prováděn **marketingový průzkum**. Tento se provádí i v případech, kdy není možné z časového hlediska provést komplexní marketingovou analýzu.

Marketingový průzkum je proces, který zahrnuje specifikování daného problému, stanovení sledovaných cílů, sestavení plánu průzkumu (od koho a jaké informace získat, formulování dotazů), sběr a analýzu informací, jejich vyhodnocení a prezentaci výsledků. Marketingový průzkum systematicky určuje, shromažďuje, analyzuje a vyhodnocuje informace, které se týkají určitého problému, který má být identifikován. Cílem je předložení přehledných výsledků, které mají napomoci dalšímu rozhodování.

Smyslem je přímé oslovení příslušných subjektů, které jsou schopny naplnit vyjádřenou potřebu a na základě jejich informací analyzovat informace a zpracovat výstup a prezentaci získaných výsledků. Oslovení subjektů je prováděno volnou formou a v požadavcích je charakterizováno, co zadavatel od výstupů očekává (např. schopnost zabezpečit vyjádřenou potřebu v uvedených parametrech, čas ve kterém je schopen vyjádřenou potřebu zabezpečit, finanční podmínky apod.).

Marketingový průzkum se provádí operativním jednáním formou písemného nebo osobního styku, bez potřeby plánování finančních prostředků. Výstupní informace musí být dostatečné k orientaci při zpracování investičních záměrů projektů a akcí.

V případech, kdy se jedná o pokračující nákup a v případech, kdy ostatní formy marketingu nejsou opodstatněné (přesně definovaný typ pořizované komodity, jediný dodavatel, zkušenosti z nákupu v minulém období apod.) jsou předány informace k zahájení akviziční činnosti. Cestou obchodních oddělení jednotlivých akvizičních pracovišť se provádí pouze akviziční marketing k vybrání nejoptimálnějšího dodavatele v souladu se zákonem.

Zpracované a schválené marketingové výstupy jsou předávány sekci plánování sil MO jako odezva na požadavky charakterizované v „Uživatelské studii“ a správci příslušného programu činností rezortu obrany ke zpracování komoditní a textové části specifikace.

Závěr

Marketingová podpora akvizice ve vyzbrojování představuje nezbytnou, strategicky významnou proceduru v činnosti rezortu obrany. Není výzkumnou činností, ale analytickou činností, která může výrazným způsobem ovlivnit změnu profesionálních ozbrojených sil České republiky a úsporu nákladů. Rozvoj takového procesu a jeho aktuálnost jsou závislé na trvalém sběru relevantních vědeckých, technických, hospodářských i obchodních informací. K tomu by měly být vytvořeny systémové organizační i procesní podmínky.

Literatura

ISO/IEC 15288 CD2 Řízení životního cyklu – procesy životního cyklu systému.

Odborné nařízení ke zpracování a předkládání specifikací k pořízení majetku, provedení prací a nákupu služeb v rezortu Ministerstva obrany pro oblast centrálně hrazených výdajů, č.j. 51984-1/2003/DP-8201.

Odborné nařízení k zabezpečení realizace rozpočtových výdajů programového financování v rezortu Ministerstva obrany, č.j. 51774-47/2003/DP-8201.

Koncepce výstavby profesionální Armády České republiky a mobilizace ozbrojených sil České republiky přepracovaná na změněný zdrojový rámec, schváleno vládou ČR 12.11. 2003, Praha.

RMO č. 36/2001, Úplatné nabývání majetku, provedení prací a nákup služeb.