

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Možnosti vstupu českých podniků do mezinárodního  
obchodu se Severoatlantickou aliancí**

**Aneta Brunclíková**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Brunclíková Aneta

Podnikání a administrativa

Název práce

**Možnosti vstupu českých podniků do mezinárodního obchodu se Severoatlantickou aliancí**

Anglický název

**The involment of Czech companies in international trade with North Atlantic Alliance**

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit možnosti a překážky pro podniky mající zájem o zapojení se do obchodů s organizací severoatlantické smlouvy (NATO). Dílčím cílem je registrace konkrétního podniku do logistického systému NAMS A a návrh na možnosti spolupráce.

### Metodika

Práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou využity literární a jiné zdroje. Praktická část bude zpracována na základě analýzy, syntézy, komparace a deskripce dat.

### Harmonogram zpracování

1. Úvod
2. Cíl a metodika (06/2011)
3. Teoretická část (09/2011)
4. Praktická část (11/2011)
5. Návrhy
6. Závěr (02/2011)
7. Přílohy

**Rozsah textové části**

60 - 80 stran

**Klíčová slova**

obchod, NATO, NAMSA, společnost, distribuce, zdravotní technika, licence, tarifní omezení

**Doporučené zdroje informací**

[1] EPPING, R. CH. Průvodce globální ekonomikou. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2004. 240 s. ISBN 80-7178-825-2.

[2] FIDLER, J., MAREŠ, P. Dějiny NATO. 1. vydání. Praha: Paseka, 1997. 244 s. ISBN 80-7185-145-0.

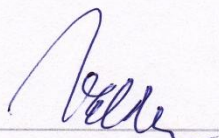
[3] KLÍNSKÝ, P. Ekonomika mezinárodního obchodu. 1. vydání. Praha: Fortuna, 1998. 240 s. ISBN 80-7168-568-2.

**Vedoucí práce**

Regnerová Olga, Ing.

**Termín odevzdání**

březen 2012



**doc. Antonín Valder, CSc.**

Vedoucí katedry



**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Děkan fakulty

V Praze dne 24.10.2011

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma "Možnosti vstupu českých podniků do mezinárodního obchodu se Severoatlantickou aliancí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 4. 2012

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Olze Regnerové za odborné vedení při zpracování diplomové práce a panu Ing. Jiřímu Drapalíkovi za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování praktické části práce. Dále chci poděkovat zaměstnancům Severoatlantické aliance za odborné konzultace a především panu MUDr. Štefanu Brunclíkovi, MBA za veškerou pomoc a za možnost navštívit Alianci v jejím bruselském sídle. Ráda bych také poděkovala své rodině a příteli za trpělivost a pomoc při korekci diplomové práce a paní Ing. Adéle Vágnerové ze společnosti LINET za poskytnuté informace a konzultace.

# Možnosti vstupu českých podniků do mezinárodního obchodu se Severoatlantickou aliancí

---

## Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá možnostmi spolupráce českých podniků s organizací Severoatlantické smlouvy v oblasti rozvoje aliančních vojenských schopností jak z obecného, tak i praktického hlediska a je tedy rozdělena na dvě části. V teoretické části je nejprve vymezena činnost Severoatlantické aliance a jednotlivých agentur, zajišťujících nezbytné funkce a služby ozbrojených sil NATO.

Praktická část práce je zaměřena na konkrétní možnosti účasti českých podniků ve výběrových řízeních v rámci Aliance. Úvodem je charakterizována společnost LINET, která projevila zájem o účast na těchto zakázkách. Následně jsou popsány postupné kroky registrace společnosti do logistického systému NAMSА. V závěru práce jsou navržena jistá doporučení, která by mohla být pro společnost podkladem pro budoucí působení v rámci zahraničního obchodu se Severoatlantickou aliancí.

**Klíčová slova:** obchod, NATO, NAMSА, společnost, distribuce, zdravotní technika, licence, tarifní omezení

# The involment of Czech companies in international trade with North Atlantic Alliance

---

## Summary

This thesis deals with the possibilities of cooperation between Czech companies and the North Atlantic Treaty Organization in the development of Alliance military capabilities, both from the theoretical as well as practical point of view and is therefore divided into two parts. The theoretical part of the thesis defines the activities of NATO and its individual agencies, providing the necessary functions and services of the armed forces of NATO.

The practical part of the thesis focuses on the opportunities of Czech companies to participate in tenders in the Alliance. First, the company LINET is introduced, which has shown interest to participate in such tenders. Subsequently, gradual steps are described of how to register a company in the logistics system NAMSА. In the conclusion some recommendations are proposed that could be the basis for the future engagement of the company in foreign trade with the North Atlantic alliance.

**Keywords:** trade, NATO, NAMSА, company, distribution, medical equipment, license, tariff regulations

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>9</b>
2.1	<i>Cíl práce</i> .....	9
2.2	<i>Metodika</i> .....	9
<b>3</b>	<b>Teoretická část práce</b> .....	<b>12</b>
3.1	<i>NATO</i> .....	12
3.1.1	Zrod Aliance .....	13
3.1.2	Činnost Aliance v oblasti podpory obranného průmyslu .....	15
3.1.3	NATO a Česká republika.....	16
3.1.4	Agentury Severoatlantické Aliance .....	18
3.2	<i>Základní charakteristiky zahraničního obchodu</i> .....	33
3.2.1	Tarifní a netarifní opatření.....	34
<b>4</b>	<b>Praktická část práce</b> .....	<b>35</b>
4.1	<i>Charakteristika společnosti</i> .....	35
4.1.1	Historie společnosti .....	36
4.1.2	Produkty.....	38
4.1.3	Obchod společnosti.....	43
4.2	<i>Možnosti vstupu českých podniků do obchodů s Aliancí</i> .....	44
4.2.1	NAMSA a české firmy .....	49
4.2.2	NAMSA a resort obrany České republiky.....	52
4.2.3	Registrace do agentury NAMSA .....	54
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení</b> .....	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy</b> .....	<b>70</b>

# 1 Úvod

Diplomová práce pod názvem „Možnosti vstupu českých podniků do mezinárodního obchodu se Severoatlantickou aliancí“ je zaměřena na příležitosti účasti českých společností v mezinárodních zakázkách ve vojensko-obranné sféře. Po vstupu České republiky do Severoatlantické aliance v roce 1999 byl otevřen nový prostor pro účast armády a českého průmyslu nejen na misích a dalších vojenských operacích, ale také na budování aliančních schopností (Capability Package).

Teoretická část práce se tedy zabývá Severoatlantickou aliancí a významem spolupráce Aliance a průmyslu jednotlivých členských zemí. Dále jsou v teoretické části práce charakterizovány jednotlivé agentury, zajišťující nezbytné funkce a služby ozbrojených sil NATO a vymezeny základní charakteristiky zahraničního obchodu.

Ze strany společností dochází neustále k vyhledávání nových, inovativních řešení, kvalitnějších materiálů, moderních technologií, lidských zdrojů, ale především nových míst pro odbyt výrobků a služeb, které nabízejí.

V úvodu praktické části práce je charakterizována společnost LINET, zabývající se výrobou nemocničních a pečovatelských lůžek. Se svou vizí být světovým lídrem inovativních řešení pro kvalitnější život, má již dnes podíl zahraničního obchodu na celkovém obratu přes osmdesát procent, přičemž své produkty exportuje do více než sto zemí světa. Dále je praktická část věnována agentuře pro údržbu a zásobování NATO - NAMSA a registraci společnosti do tohoto logistického systému. Je tak tedy doporučena optimální varianta vstupu společnosti do mezinárodního obchodu s Aliancí.

V závěru diplomové práce jsou navržena jistá doporučení, která by mohla být podkladem pro budoucí spolupráci společnosti se Severoatlantickou aliancí a především s agenturou NAMSA.



## **2 Cíl práce a metodika**

### ***2.1 Cíl práce***

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit, jaké jsou možnosti pro české podniky, které mají zájem o spolupráci s organizací Severoatlantické smlouvy v oblasti mezinárodních zakázek.

Dílčím cílem práce je registrace společnosti LINET do logistického systému agentury NAMSA se záměrem budoucí obchodní spolupráce s Aliancí a stručný popis celého procesu.

Dalším z dílčích cílů je stručná charakteristika Severoatlantické aliance včetně jednotlivých aliančních agentur a základních charakteristik zahraničního obchodu v teoretické části práce a v neposlední řadě podrobnější charakteristika agentury NAMSA a stručné představení zvolené společnosti včetně jejích produktů v rámci části praktické.

Dílčím cílem je také na základě zjištěných informací navrhnout jistá doporučení, která by mohla být pro společnost podkladem v budoucím působení v rámci obchodů se Severoatlantickou aliancí.

### ***2.2 Metodika***

Po výběru oblasti pro zpracování diplomové práce se zaměřením na mezinárodní obchod na katedře obchodu a financí byla vzhledem k bohatým zkušenostem v oblasti zahraničního obchodu oslovena společnost LINET, která působí na trhu od roku 1990 a v současné době se řadí mezi přední výrobce nemocničních a pečovatelských lůžek. Během konzultací projevilo vedení společnosti zájem o zapojení do vojensko-obranných projektů, a proto byla v rámci zpracování diplomové práce oslovena Severoatlantická aliance pro získání bližších informací o možnostech zapojení podniku do projektů zúčastněných zemí.

Na základě rozhovorů s pracovníky Aliance, byla kontaktována Agentura pro údržbu a zásobování NATO (NAMSA). Po získání potřebných informací od agentury, byl zahájen proces registrace a bylo osloveno Ministerstvo obrany České republiky, které vydává část potřebných dokumentů. Registrace byla dokončena online na webu agentury začátkem roku 2012. Pro získání některých nepublikovaných dat za účelem doplnění práce, byla navštívena agentura NAMSA v lucemburském Capellenu, Severoatlantická aliance v Bruselu i společnost LINET sídlící v obci Želečnice u Slaného.

Pro samotné zpracování diplomové práce byla tedy shromážděna, prostudována a postupně zpracována odborná literatura, a to jak primárních, tak sekundárních zdrojů. Bylo čerpáno především z tištěné odborné literatury a internetových stránek mezinárodních i českých institucí. Ze zdrojů primárních bylo čerpáno zejména z osobních a telefonických nestrukturovaných rozhovorů s pracovníky jednotlivých organizací.

Tištěná i elektronická sekundární data byla analyzována a využita především v teoretické části diplomové práce při popisu Aliance, její historie, činností a základních charakteristik, týkajících se zahraničního obchodu České republiky. Byla také užita metoda komparace při porovnání názorů jednotlivých autorů pojednávajících o dané problematice. Dále byl proveden rozbor interních a externích dokumentů, stručně vypsány základní informace, včetně specifikace předmětu činnosti jednotlivých, alianci nezbytné funkce a služby zajišťujících agentur.

Praktická část diplomové práce byla zpracována na základě studia sekundárních zdrojů, kterými byly nejen interní dokumenty a odborné knihy, ale také internet, který nepochybně nabízí širší a aktuálnější pohled na veškerou zkoumanou problematiku. První kapitoly praktické části práce jsou založeny zejména na osobních a telefonických rozhovorech s pracovníky Ministerstva obrany, společnosti LINET, Agentury pro údržbu a zásobování NAMSA a také Severoatlantické aliance. Jsou zde zhodnoceny jednotlivé možnosti vstupu českých podniků do obchodů se Severoatlantickou aliancí a charakterizována optimální varianta pro společnost LINET.

V rámci analýzy dokumentů, týkajících se Aliance a jednotlivých aliančních agentur, bylo v určitých oblastech možné využít pouze písemnosti s klasifikací NONCLASSIFIED, tedy neutajované dokumenty, jež mohou být zveřejněny. K dalším informacím se bohužel bez bezpečnostní prověrky (Security Clearance), není možné dostat.

Dokumenty jsou tedy dále klasifikovány dle různého stupně utajení. UNCLASSIFIED je označení neutajovaných dokumentů pro vnitřní potřebu Aliance, které nejsou publikovatelné veřejnosti bez schválení bezpečnostních orgánů. Na prvním stupni utajení stojí dokumenty s klasifikací RESTRICTED, tedy vyhrazené dokumenty, dále důvěrné dokumenty - CONFIDENTIAL, tajné dokumenty - SECRET a na nejvyšší úrovni utajení dokumenty s klasifikací TOP SECRET - přísně tajné. Klasifikace dokumentů se může v průběhu času měnit (například po snížení vojenského napětí, ukončení konfliktu, operace apod.) a může dojít ke změně klasifikace na nižší stupeň utajení. Na základě jednotlivých stupňů prověrky jsou dokumenty jednotlivých úrovní utajení zpřístupňovány osobám, které prošli bezpečnostní prověrkou, která je založena na stejném principu. Bezpečnostní prověrku provádí v České republice Národní bezpečnostní úřad (NBÚ).

Všechny získané informace byly popsány slovně v programu Microsoft Office Word a doplněny obrázky pro lepší představu o jednotlivých tématech. Nakonec, pomocí metody dedukce byl zpracován závěr, kterým byla shrnuta veškerá zkoumaná problematika a zjištěná data.

Na konci práce byly pomocí syntézy stručně shrnuty veškeré poznatky získané při zpracovávání především praktické části diplomové práce a navržena doporučení, která by mohla být pro vybranou společnost podkladem pro budoucí působení v rámci zahraničního obchodu se Severoatlantickou aliancí.

Na základě pozdějších konzultací s agenturou NAMSA byla v Lucembursku zahájena jednání, týkající se setkání českých firem se zástupci agentury s cílem osobně prezentovat produkty a služby, které poskytují. Toto setkání je chystáno na první polovinu roku 2012.

### 3 Teoretická část práce

Je tomu téměř pětadesát let, kdy byly položeny základy pro vznik Severoatlantické aliance (North Atlantic Treaty Organization) s její vizí obrany hodnot demokratického světa před jakoukoli formou ohrožení. Mimo vojenské operace a mise se však Aliance věnuje i mnoha dalším činnostem, jimiž jsou například vojenská cvičení a plánování, humanitární pomoc, sdílení informací, spolupráce v oblasti vědy a výzkumu a v neposlední řadě spolupráce s obranným průmyslem všech členských zemí a dalšími podniky, jež zajišťují funkce a služby ozbrojených sil NATO.

#### 3.1 NATO

Aliance je spojením demokratických zemí, jež společnými silami chrání území všech svých členů a společné hodnoty svobody, dědictví a kultury. Je politickou a vojenskou organizací, jejímž hlavním posláním je spolupráce, ochrana svobody a bezpečnosti členských zemí za využívání politických a vojenských prostředků (An introduction to the transatlantic Alliance, 2011).

Sídlo Severoatlantické aliance v hlavním městě Belgie je znázorněno na obrázku č. 1.

**Obrázek č. 1 Sídlo Severoatlantické aliance, Brusel, Belgie**



**Zdroj: Natoaktual.cz, 2012**

Díky pomocným strukturám, které byly v rámci Aliance postupně vytvářeny, mohou členské státy využít nepřetržitých konzultací, politické i hospodářské spolupráce včetně dalších služeb v nevojenských oblastech. Mohou se účastnit vytváření plánů pro společnou obranu, budování alianční infrastruktury a dalších potřebných vojenských zařízení. Tyto činnosti zajišťuje složitá vojenská i civilní struktura s rozpočtovými, plánovacími a správními útvary a orgány zřízenými pro koordinaci práce specializovaných oborů. Jedním z nich je například logistická podpora Aliance nezbytná k zajištění vojenských schopností Aliance nebo zajišťování politických konzultací pro velení a řízení vojenských sil. Více o těchto jednotlivých strukturách bude pojednáváno v kapitole 3.1.4.

### **3.1.1 Zrod Aliance**

Autoři Fidler a Mareš (1997) se ve své knize zabývají několika zásadními událostmi, jež předcházely samotnému vzniku organizace Severoatlantické smlouvy, a staly se tak neodmyslitelnými kořeny počátku činnosti Aliance, jak je známa dnes. Již počátkem roku 1948 uzavřelo několik západoevropských zemí pakt o kolektivní obraně nazývaný Bruselská smlouva, která se tak stala předchůdcem smlouvy alianční. Belgie, Lucembursko, Nizozemsko, Francie a Spojené království uzavřely tuto smlouvu na základě několika dramatických politických událostí po skončení druhé světové války a také tehdejších obav ze sovětské hrozby.

Natoaktual.cz (2012) uvádí další krok vedoucí k podepsání tzv. Washingtonské smlouvy. Na základě jednání mezi USA, Kanadou a zeměmi Bruselské smlouvy o možnosti vzniku Severoatlantické aliance, jako jednotné organizace kolektivní obrany, bylo k projednání přizváno Norsko, Itálie, Portugalsko, Dánsko a Island, aby se staly součástí tohoto bezpečnostního systému.

18. března roku 1949 došlo k uveřejnění textu Washingtonské smlouvy, kde se těchto dvanáct členů, každý zastávající svou zemi, ve víře v mírové mezinárodní vztahy zavazovalo, že spojí svou moc a sílu a budou společně hájit svobodu, dědictví a kulturu svých národů, zakládanou na principech demokracie, svobody a právního řádu (Fidler, Mareš, 1997).

Zarca (1991), Fidler, Mareš (1997) i Kolektiv autorů (2001) shodně označují 4. duben roku 1949 za den, kdy proběhl ceremoniál i samotný podpis smlouvy v americkém státě Washington D. C. Účinnosti smlouva nabyla 24. srpna téhož roku. Zakládajícími zeměmi tedy byly Belgie, Dánsko, Francie, Island, Itálie, Kanada, Lucembursko, Nizozemsko, Norsko, Portugalsko, Velká Británie a USA.

Dnes má Severoatlantická aliance dvacet osm členů, mezi něž patří i Česká republika. Jednotlivé členské státy s datem jejich přistoupení k Severoatlantické smlouvě jsou znázorněny na Obrázku č. 2.

**Obrázek č. 2 Členské země Severoatlantické aliance**

	<b>ALBÁNIE</b> členem od: 1. dubna 2009		<b>KANADA</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>RUMUNSKO</b> členem od: 29. března 2004
	<b>BELGIE</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>LITVA</b> členem od: 29. března 2004		<b>ŘECKO</b> členem od: 18. února 1952
	<b>BULHARSKO</b> členem od: 29. března 2004		<b>LOTYŠSKO</b> členem od: 29. března 2004		<b>SLOVENSKO</b> členem od: 29. března 2004
	<b>ČESKÁ REPUBLIKA</b> členem od: 12. března 1999		<b>LUCEMBURSKO</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>SLOVINSKO</b> členem od: 29. března 2004
	<b>DÁNSKO</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>MAĎARSKO</b> členem od: 12. března 1999		<b>SPOJENÉ STÁTY AMERICKÉ</b> členem od: 4. dubna 1949
	<b>ESTONSKO</b> členem od: 29. března 2004		<b>NĚMECKO</b> členem od: 5. května 1955		<b>ŠPANĚLSKO</b> členem od: 30. května 1982
	<b>FRANCIE</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>NIZOZEMSKO</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>TURECKO</b> členem od: 18. února 1952
	<b>CHORVATSKO</b> členem od: 1. dubna 2009		<b>NORSKO</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>VELKÁ BRITÁNIE</b> členem od: 4. dubna 1949
	<b>ISLAND</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>POLSKO</b> členem od: 12. března 1999		
	<b>ITÁLIE</b> členem od: 4. dubna 1949		<b>PORTUGALSKO</b> členem od: 4. dubna 1949		

**Zdroj: Natoaktual.cz, 2012**

Severoatlantická smlouva má čtrnáct článků, zavazujících jednotlivé země k hájení svobody, společného dědictví a kultury národů, založených na zásadách demokracie, svobody jednotlivce a právního řádu. Severoatlantická smlouva - viz Příloha č. 1.

Od roku 1949, kdy byla Aliance zakládána, však došlo k mnohým změnám v oblasti bezpečnosti a členské země jsou vystaveny daleko větší hrozbě, než v minulosti. Dochází ke kybernetickým a teroristickým útokům, rozšiřují se zbraně hromadného ničení a také technologie balistických raket. Aliance prozatím úspěšně čelí všem těmto nastalým situacím a setrvává v roli Organizace pro mírová řešení konfliktů. Jestliže však diplomatický přístup při řešení krizí selže, disponuje organizace potřebnými vojenskými schopnostmi ke spuštění obranných operací, a to jak samostatně, tak za pomoci partnerských zemí a mezinárodních organizací (Natoaktual.cz, 2012).

### ***3.1.2 Činnost Aliance v oblasti podpory obranného průmyslu***

Aliance představuje nezastupitelnou obrannou organizaci svobodných zemí odhodlaných společně bránit dědictví západní civilizace a zajišťující bezpečné prostředí, potřebné k rozvoji demokracie a hospodářského růstu.

Právě spolupráce s obranným průmyslem a jeho podpora na národní a koaliční bázi je jedním ze základních principů posilování obranyschopnosti. Pod pojem obranný průmysl je z praktického hlediska nutno zahrnovat nejen výrobní a servisní podniky a firmy dodávající požadované vybavení pro ozbrojené síly, ale i výzkumná a vývojová pracoviště včetně akademické komunity. Obranný průmysl zajišťuje schopnost rychlého dodání výzbroje, materiálu a služeb ozbrojeným silám v době krize a ve válečném konfliktu. Z hlediska národní bezpečnosti je proto nezbytné definovat kritické schopnosti pro zajištění obranyschopnosti státu a národní průmyslové zdroje, které jsou schopny v reálně krátkém čase, požadované kvalitě a za rozumnou cenu dodat prostředky k zabezpečení těchto kritických schopností (Principy podpory obranného průmyslu, 2012).

Definování kritických schopností probíhá na koaliční i národní úrovni v rámci zpracování základních strategických dokumentů a následného plánovacího procesu. Současným požadavkem NATO (North Atlantic Treaty Organization) a EDA (European Defence Agency) je prohloubit zapojení obranného průmyslu do všech fází plánovacího procesu, zejména do fází definování požadovaných schopností a zpracování zadání pro veřejné zakázky na dodávku výzbroje, materiálu a služeb pro ozbrojené síly (Stálá delegace České republiky při NATO - Odbor obranných poradců, 2012)

### **3.1.3 NATO a Česká republika**

Veselý (2003) uvádí, že dne 12. března roku 1999 se spolu s Maďarskem a Polskem připojila k řadám členů Severoatlantické aliance také Česká republika. Je tomu tedy již třináct let, kdy tehdejší ministr zahraničních věcí Jan Kavan podepsal za Českou republiku tento dokument v americkém státě Missouri, městě Independence a odstartoval tak celou řadu událostí, včetně téměř okamžitého zapojení České republiky do mírových misí.

První zahraniční mise Armády České republiky po vstupu do NATO byla účast vojáků KFOR (The Kosovo Force) v Kosovu v červenci 1999. Jejím účelem bylo dosažení trvalého míru a stability v oblasti postižené válkou. Dále čeští vojáci působili v Iráku, kde byla nasazena šestá polní nemocnice a prapor obrany proti zbraním hromadného ničení. V roce 2004 NATO započalo na žádost irácké vlády výcvikovou misi v Iráku (NATO Training Mission Iraq, NTM-I), která se stará o výcvik nové irácké armády. Cílem je poskytnout demokraticky vedený a schopný obranný sektor. Původně se mise soustředila hlavně na výcvik vysoce postavených důstojníků. V září 2005 NATO otevřelo na kraji Bagdádu vojenskou akademii, ve které do konce února 2009 čeští vojáci také působili. Od roku 2001 působí čeští vojáci v Afghánistánu v operaci ISAF (International Security Assistance Force) až doposud (Natoaktual.cz, 2010)

Vstup České republiky do Severoatlantické aliance tedy výrazně ovlivnil nejen vývoj všech oblastí armádních činností, ale vytvořil také příležitosti pro účast českého obranného průmyslu a dalších českých firem a společností na rozvoji aliančních schopností.

Český obranný průmysl se podílí na podpoře ozbrojených sil na koaliční i národní úrovni. Ministerstvo obrany České republiky rozvíjí spolupráci s obranným průmyslem zejména prostřednictvím asociací obranného průmyslu, se kterými má podepsány dohody o spolupráci. Na základě těchto dohod zastupují presidenti těchto asociací obranný průmysl České republiky na jednáních příslušných výborů NATO a EDA. Český obranný průmysl se zapojuje do práce výborů, panelů a skupin v oblasti výzkumu a vývoje NATO prostřednictvím RTO (Research & Technology Organization), kde jsou zpracovávány studie a analýzy požadavků na schopnosti a možnosti jejich pokrytí ve střednědobém a dlouhodobém horizontu (Principy podpory obranného průmyslu, 2012).



Další možností zapojení obranného průmyslu zabezpečuje výbor pro průmyslovou spolupráci NIAG (NATO Industrial Advisory Group), který zpracovává studie na základě konkrétních požadavků výborů NATO. Výbor NIAG pořádá konference (Trans-Atlantic Defence Industrial Cooperation - TADIC, NATO Industrial Day a další), jejichž cílem je definovat a zjednodušit procesy obchodování s výzbrojí a vojenským materiálem. Současně mají informovat zástupce obranného průmyslu o aktuálních úkolech a výhledových požadavcích na schopnosti NATO a možnostech obranného průmyslu zajistit podporu při plnění těchto úkolů a zajišťování požadovaných schopností. Zapojení českého obranného průmyslu do práce RTO a NIAG umožňuje navázat součinnostní vztahy s mezinárodními dodavateli států NATO, získat informace o budoucích potřebách a směrech rozvoje NATO, získat technologické know-how a nejnovější poznatky a zkušenosti, které budou implementovány do ozbrojených sil států NATO, a které budou využívány v aliančních operacích (Principy podpory obranného průmyslu, 2012).

Další možností českého obranného průmyslu podílet se na projektech NATO je Ministerstvem obrany České republiky uplatňovaný princip „Work Share“. V rámci mnohonárodních programů vyzbrojování jsou státy NATO často uplatňovány požadavky na dodavatele zajistit podíl národního obranného průmyslu na zakázce. V poslední době je to například účast České republiky na projektu AWACS (Airborne Warning and Control System), kde je dojednán „Work Share“ ve výši sto procent poskytnutého příspěvku České republiky nebo AGS (Alliance Ground Surveillance), kde podíl českého obranného průmyslu bude ve výši sedmdesát procent (Principy podpory obranného průmyslu, 2012).

Ministerstvo obrany České republiky poskytuje podporu českému obrannému průmyslu na mezinárodních výstavách výzbroje, zve zástupce obranného průmyslu na jednání se zahraničními partnery a zařazuje je do delegací na zahraničních cestách vrcholných představitelů resortu. Rovněž poskytuje záštitu a účastní se pravidelných výstav vojenské techniky a materiálu v ČR jako jsou IDET (mezinárodní veletrh obranné a bezpečnostní techniky) a Future Soldier. Vrcholní představitelé Ministerstva obrany České republiky se účastní konferencí a valných hromad asociací, na kterých informují o záměrech a možnostech spolupráce s obranným průmyslem (Stálá delegace České republiky při NATO - Odbor obranných poradců, 2012).

### **3.1.4 Agentury Severoatlantické Aliance**

NATO Public Diplomatic Division (2012) a Informační servis MO (2012) shodně uvádějí, že Severoatlantická aliance má v současné době celkem čtrnáct agentur, zajišťujících nezbytné funkce a služby ozbrojených sil NATO.

Celkem v devíti agenturách má zástupce také Česká republika a zaměstnává v nich přibližně dvacet českých delegátů. Aliance využívá pro zabezpečení své činnosti a při všech vojenských operacích agenturní podpory a služeb, které usnadňují práci především jednotkám vyslaným na bojiště. České republice přináší členství nesporné výhody nejen v podobě finančních úspor, ale také v rozvoji manažerských a odborných schopností českých delegátů, které jsou jimi využitelné nejen v rámci armády, ale i v civilní sféře (Informační servis MO, 2012).

Všechny agentury jsou specifické svým zaměřením a činností a každou z nich zastřešuje organizace se Správní radou (Board of Directors), skládající se ze zástupců participujících zemí, kteří dohlíží na chod agentury, určují její budoucí vývoj a za tímto účelem se dva až tři krát do roka schází.

NATO Public Diplomacy Division (2012) uvádí stručnou charakteristiku jednotlivých agentur:

#### **1. CEPMA (Central Europe Pipeline Management Agency)**

Agentura pro řízení střeoevropských produktovodů, také označovaná jako CEPMA, se zabývá řízením každodenního provozu střeoevropského produktovodného systému CEPS (Central Europe Pipeline System). Agentura je odpovědná za celkové řízení operací, marketing a technický rozvoj, stejně tak jako za finanční a administrativní podporu celého systému. Členskými zeměmi NATO, které v agentuře pracují a jsou rovněž účastníky systému CEPS jsou Belgie, Francie, Německo, Lucembursko, Nizozemsko a USA (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Agentura současně naplňuje rozhodnutí správní rady Organizace pro řízení středoevropských produktovodů (CEPMA BOD) a jako taková je výkonným orgánem centrální Organizace pro řízení středoevropských produktovodů (CEPMO). CEPMA sídlí ve francouzském Versailles (Central Europe Pipeline Management Agency, 2012).

## **2. NACMA (NATO Air Command and Control System Management Agency)**

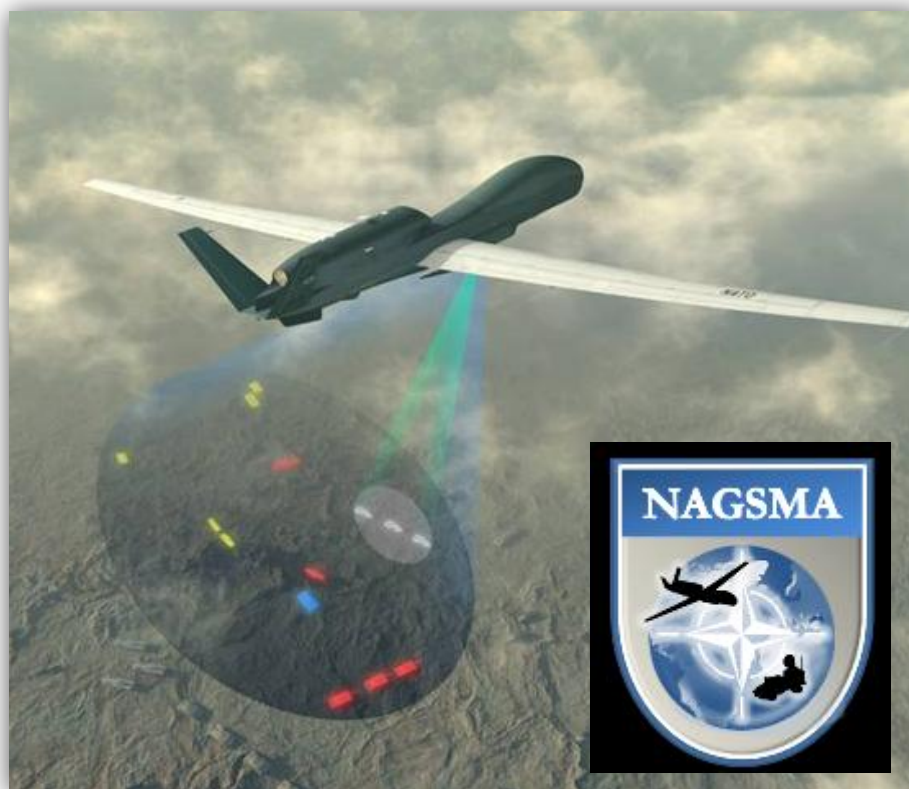
NACMA je agenturou NATO, jejímž hlavním úkolem je centrální plánování, systémové inženýrství, implementace a správa konfigurací programu pro systém vzdušného velení a řízení (ACCS). Agentura zaměstnává více jak sto lidí ze všech členských států NATO, kteří se zabývají obory softwaru a systémového inženýrství, misemi, logistikou, kvalitou, konfiguračním managementem, komunikacemi, testováním a hodnocením, informačními technologiemi, zabezpečením informací, administrativou, řízením lidských zdrojů a financemi. NACMA sídlí v blízkosti velitelství NATO v Bruselu (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

## **3. NAGSMA (NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency)**

NATO pořizuje Systém vzdušného průzkumu a pozemních cílů (AGS), který bude poskytovat obraz o pozemní situaci v zájmových oblastech velitelů, umožní Alianci trvalý dohled nad rozsáhlou oblastí z velké výšky a to automaticky, za každého počasí a viditelnosti. Systém, za využívání pokročilých radarových senzorů, které budou snímat pohybující se objekty v celé sledované oblasti, bude vytvářet rovněž obrazy stacionárních objektů. Agentura pro řízení vzdušného průzkumu a pozemních cílů vznikla roku 2009 za účelem pořízení systému AGS a jeho uvedení do provozu, dokud nedosáhne plné operační schopnosti. Naplněním této funkce agentura zanikne a systém budou spravovat uživatelé. Státy, jež jsou účastníky systému AGS, jsou Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Německo, Itálie, Lotyšsko, Litva, Lucembursko, Norsko, Rumunsko, Slovenská republika, Slovinsko a USA (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Systém AGS je znázorněn na obrázku č. 3.

**Obrázek č. 3 AGS systém**



**Zdroj: NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency, 2012**

#### **4. NAHEMA (NATO Helicopter Management Agency)**

Tato alianční agentura představuje skupinu zemí, která společně vytváří požadavky na vlastnosti vrtulníků v programu NH90 (NATO Helicopter for the 1990), což zahrnuje design, vývoj, výrobu, a také logistické zabezpečení vrtulníků. Agenturu reprezentuje Francie, Německo, Itálie, Holandsko a Portugalsko a sídlí v Aix-en-Provence ve Francii (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

**Obrázek č. 4 Italský vojenský vrtulník NH90**



**Zdroj: The New Reference for the Armed Forces, 2012**

#### **5. NAMA (NATO Airlift Management Agency)**

Roku 2008 byla Severoatlantickou radou (NAC) pod chartou Organizací pro nové alianční zakázky, logistiku a služby (NPLSO) oficiálně založena Organizace pro řízení leteckého provozu (NAMO). NAMO vlastní tři letadla Boeing C-17 Globemaster III a dohlíží na správu a logistickou podporu letadel a dalších aktiv. Agentura řízení leteckého provozu NAMA představuje výkonný orgán NAMO a pod vedením generálního ředitele je zodpovědná za realizaci Programu vzdušného řízení (AMP) a poskytování podpory (finanční, administrativní a logistické) pro HAW, tedy letku pro přepravu těžkých nákladů, která je mezinárodní vojenskou organizací a je zodpovědná za provoz letadel dle požadavků zúčastněných států. NAMA a HAW jsou dva výkonné útvary Programu strategické letecké přepravy SAC (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Členskými zeměmi agentury a zároveň účastníky programu SAC jsou Bulharsko, Estonsko, Maďarsko, Litva, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Rumunsko, Slovinsko a USA. Agentura sídlí na maďarském letišti Pápa (NATO Airlift Management Agency, 2012).

## 6. **NAMEADSMA** (NATO Medium Extended Air Defence System Management Agency)

Agentura pro řízení systému protivzdušné obrany středního dosahu se zabývá vývojem, výrobou a logistickým zajištěním celého systému. Zajišťuje pro sponzorující země plnění všech fází životního cyklu Systému protivzdušné obrany středního dosahu (MEADS). MEADS je jediný Systém protiraketové obrany (TMD), který bude poskytovat ochranu proti hrozbě taktických balistických raket krátkého dosahu, řízených střel a bezpilotních vzdušných dopravních prostředků. Systém tedy bude umožňovat ochranu vojenských sil pohybujících se na bojištích (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

## 7. **NAMSA** (NATO Maintenance and Supply Agency)

Agentura pro údržbu a zásobování NAMSA byla založena roku 1958 a zajišťuje hlavní logistickou podporu Aliance. Jejím zásadním úkolem je organizovat pro členské státy NATO společné nákupy a dodávky náhradních dílů a zajišťovat opravy a nezbytnou údržbu zakoupených zbrojních systémů. Kdykoli se dvě či více zemí využívajících stejný systém dohodne, mohou těchto podpůrných služeb agentury společně využít (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Na činnost agentury NAMSA dohlíží Organizace pro údržbu a zásobování NAMSO, kterou tvoří všech dvacet osm členských států NATO s cílem dosáhnout maximální efektivity v logistické podpoře při minimálních nákladech pro zúčastněné země, a to jak při samostatném, tak společném nákupu. Prostřednictvím správní rady vytváří NAMSO směrnice pro pravidla řízení agentury a dohlíží na jejich správné provádění. Hlavním polem působnosti agentury je zásobování, údržba, doprava, veřejné zakázky, ověřování jakosti, řízení kontraktů a inženýrská a technická podpora. Agentura sídlí ve městě Capellen v Lucembursku a má také provozní středisko v italském Tarantu a úřad nedaleko Paříže (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Detailněji bude o agentuře NAMSA pojednáváno v praktické části diplomové práce.

## 8. NAPMA (NATO AEW&C Programme Management Agency)

Roku 1978 se několik členských států NATO spojilo, za účelem vytvoření a implementace leteckého programu včasné výstrahy, kontroly a řízení AEW&C, jinak také označovaného jako NATO's „Eye In The Sky“. Na základě v té době ratifikovaných mezinárodních smluv byla vytvořena Organizace NATO pro výrobu a logistiku (NAPMO). Organizace je za všechny aspekty programu přímo odpovědná Severoatlantické radě (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

V současné době se programu účastní sedmnáct zemí - Belgie, Kanada, Česká republika, Dánsko, Německo, Řecko, Maďarsko, Itálie, Lucembursko, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Španělsko, Turecko a USA. Spojené království má omezenou účast, ale jeho letka je neoddělitelnou součástí sil, které zabezpečují NAEW&C. Francie je v této agentuře v roli pozorovatele a zajišťuje plynulou koordinaci interoperability sil NAEW&C (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Agentura sídlí v Brunssumu v Nizozemsku, kde vykonává své funkce většina zaměstnanců NAPMA. Část personálu je umístěna na velitelství NATO v Bruselu a také v Monsu v Belgii, dále v německém Manching a v USA v Bostonu (NATO AEW&C Programme Management Agency, 2012).

Tento program byl zřízen pro rozvoj schopností systému AVACS, který je znázorněn na Obrázku č. 5

**Obrázek č. 5 NATO's "Eye In The Sky"**



**Zdroj: NATO AEW&C Programme Management Agency (2012)**

## **9. NC3A (NATO Consultation, Command and Control Agency)**

Alianční agentura pro konzultace, velení a řízení (NC3A) byla založena roku 1996 sloučením Technického centra pro hlavní evropské alianční velitelství (STC) v Haagu v Nizozemsku a Agentury pro komunikační a informační systém (NACISA) v Bruselu v Belgii. NC3A je součástí Organizace pro konzultace, velení a řízení NC3O a zodpovídá se Radě pro konzultace, velení a řízení NC3B. Agentura má okolo osmi set zaměstnanců, z nichž zhruba pět set pracuje v Haagu a tři sta v Bruselu. Obecně řečeno, nizozemští pracovníci jsou odpovědní za vědecký výzkum, vývoj a experimenty, zatímco belgičtí zaměstnanci poskytují technické řízení projektů a podporu pro alianční akviziční programy (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Hlavními zákazníky NC3A jsou Velitelství spojeneckých sil pro transformaci, Spojenecké velitelství pro operace, dále Agentura pro systém vzdušného velení a řízení (ACCS) NACMA, Letecký program včasné výstrahy, kontroly a řízení (AEW&C) a jednotlivé alianční země. Roční rozpočet agentury je zhruba sto milionů EUR. Hlavními zájmovými oblastmi jsou projekty pro rozvoj schopností spojovacích sítí NATO (NNEC), projekty protiraketové obrany (TMD) a projekty systému aliančního pozemního dohledu a průzkumu (AGSR). Agentura se zaměřuje na vývoj prototypů a v současné době je jejím hlavním cílem sledovat technické rozvojové modely systémů a doplňovat národní výzkum a vývoj (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

## **10. NCSA (NATO Communication and Information Systems Services Agency)**

Agentura pro obsluhu a údržbu komunikačních a informačních systémů NCSA je poskytovatelem služeb pro NATO a členské země. Kdekoli je Aliance nasazena do operací nebo cvičení, agentura je přítomna a poskytuje servis komunikačních a informačních systémů (CIS) na podporu misí. NCSA mimo jiné podporuje také deset hlavních velitelství NATO, a stejně tak speciální centra v Evropě, Severní Americe a Asii (NATO Public Diplomacy Division, 2012).



Agentura poskytuje základní služby provozu, údržby, řízení a správy centrálních součástí sítí NATO a dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu zabezpečuje pokrytí základních systémů misí. Dále poskytuje strategické a politické poradenství centrálnímu vedení, aby bylo zajištěno účinné a efektivní využívání zdrojů CIS. Poskytuje zabezpečené i nezabezpečené počítače, telefony a videokonferenční služby pro stálá velitelství NATO a zajišťuje kompatibilitu nového hardwaru CIS a softwaru sítí NATO. Dále poskytuje technické poradenství, instalaci počítačů, telefonů a videokonferenčních zařízení, provádí údržbu hardwarů a softwarů, konfiguraci a řízení sítí a poskytuje školení pro pracovníky na obsluhu komunikačních a informačních systémů (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

NCSA poskytuje prvotřídní zákaznickou podporu a špičkové technologie. Při své činnosti využívá zavedených systémů a osvědčených postupů, přináší operační flexibilitu, umožňuje rychlé zprovoznění a pohotovou reakci v případě poruch, a to za maximálních úspor. Ústředí agentury se nachází poblíž Monsu v Belgii (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

#### **11. NETMA (NATO Eurofighter and Tornado Management Agency)**

Agentura pro řízení rozvojového programu pro letadla Eurofighter a Tornado je hlavním zákazníkem čtyř-národního programu systému zbraní Eurofighter. NETMA nahrazuje dřívější Agenturu vývoje a výroby víceúčelového bojového letounu (NAMMA) a Agenturu pro řízení rozvoje, produkci a logistiku (NEFMA) a je odpovědná za vývoj a výrobu aliančních stíhacích letounů Eurofighter a Tornado (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Letouny Eurofighter a Tornado viz Obrázek č. 6.

## Obrázek č. 6 Letouny Eurofighter a Tornado



**Zdroj: Eurofighter, 2012**

### 12. RTA (NATO'S Research & Technology Agency)

RTA je alianční Agentura pro výzkum a technologie se sídlem v Neuilly, poblíž Paříže ve Francii. Za účelem usnadnění komunikace s vojenskými uživateli a jiných aliančních činností, pracuje malá část zaměstnanců RTA v ústředí NATO v Bruselu. Personál v Bruselu také koordinuje spolupráci RTO a zemí Partnerství pro mír (Partnership for Peace), které RTO přikládá zvláštní význam, zejména při vzájemné spolupráci v oblasti výzkumu (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

RTA je v Alianci zaměřena pouze na oblasti obranného výzkumu a technologií, a jejím posláním je především řídit a posilovat spolupráci ve výzkumu a výměně informací jednotlivých zúčastněných zemí. Snaží se podporovat rozvoj a efektivní využívání národního obranného výzkumu a technologií a zároveň splnit vojenské potřeby Aliance, udržovat technologický náskok a poskytovat poradenství NATO a národním orgánům s rozhodovací pravomocí. Své poslání vykonává za podpory rozsáhlé sítě národních expertů a zajišťuje účinnou koordinaci s ostatními subjekty zapojenými do aktivit výzkumu a vývoje technologií. RTA se zodpovídá Vojenskému výboru NATO a také Konferenci národních ředitelů pro vyzbrojování (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

### **13. NBA (NATO BICES - Battlefield Information Collection and Exploitation System Agency)**

Alianční Agentura pro sběr informací z bojiště a jejich systémové využívání koordinuje provoz a zdokonalování utajovaného nadnárodního intranetu mezi nadnárodními vojenskými zpravodajskými organizacemi dvaceti šesti zemí NATO BICES a Aliancí. Mimo jiné BICES spravuje a poskytuje provozní podporu této síti. Cílem NBO (NATO BICES Organization) je výměna a sdílení informací mezi zúčastněnými národy BICES a NATO v míru, během krizí i válek, skrze využití interoperabilního Automatizovaného zpracování dat (ADP), jež je založeno na národních a aliančních podpůrných zpravodajských systémech (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

### **14. NSA (NATO Standardisation Agency)**

Agentura pro standardizaci NATO se zodpovídá Standardizačnímu výboru (CS) pro všeobecný dohled a řízení. NSA je přímo podřízena Vojenskému výboru v otázkách týkajících se provozních norem. Posláním agentury je posilovat úroveň standardizace NATO za účelem podpory společné operační schopnosti aliančních vojenských sil. Agentura se aktivně zajímá a podílí na všech činnostech souvisejících se standardizací v Alianci a sehrává tak klíčovou roli v rámci Organizace pro standardizaci (NSO) (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Úkolem agentury a také stěžejním bodem standardizace NATO, je podpora zdokonalování koordinace mezi všemi výbory a pracovními skupinami NATO, zabývajícími se standardizací. Dále agentura poskytuje podporu zhruba čtyřiceti šesti provozně orientovaným pracovním skupinám, jež byly vytvořeny Radou pro jednotlivé druhy vojsk (SB - Service Board) - pozemní, námořní, vzdušné atd. Standardizace je Aliancí definována jako proces rozvojových koncepcí, doktrín, postupů a návrhů k dosažení a udržení co nejefektivnější úrovně slučitelnosti, směřitelnosti a shodnosti v provozních, procedurálních, materiálních, technických a administrativních oblastech. Hlavními výstupy tohoto procesu a nástroji NATO pro zvýšení interoperability jsou standardizační dohody STANAG, ke kterým se členské státy zavazují (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Podporu ředitelství agentury a koordinaci činností zajišťuje menší štáb zaměstnanců. NSA je funkčně rozdělena do pěti oddělení (strategie a koordinace, společné síly, pozemní síly, námořnictvo a vzdušné síly) a administrativní podpůrné složky. Jednotlivé sektory služeb agentury zajišťují podporu pozemních sil, námořnictva a letectva. Za podpory jednotlivých rad, odborné pracovní skupiny národních expertů vytváří zásady a postupy, jež jsou v konečném důsledku zveřejněny jako STANAG a spojenecké publikace (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Dle Informačního servisu MO (2012) navíc dohody STANAG zaručují, že v průběhu společných operací nedojde mezi jednotlivými účastníky k pochybení, například při udělování rozkazů nebo využívání kódů pro pohotovostní stavy. Česká armáda tak získává schopnosti nezbytné pro nasazení do aliančních misí a dosahuje tak interoperability s ostatními členskými jednotkami. Dohody STANAG se věnují také materiálové oblasti, kde se mimo jiné kategorizují pohonné látky, či požadavky na munici.

## **Reforma agentur**

Na summitu v Lisabonu roku 2010 byla Hlavami států a vlád (HOSG) schválena reforma agentur, jež si v první řadě klade za cíl konsolidaci a racionalizaci funkcí a programů agentur NATO, zeštíhlení struktury, efektivnější a účinnější provoz agentur a v neposlední řadě spojení obdobných funkčních činností do jednoho celku. Na základě této reformy budou agentury organizovány do tří hlavních programů - Veřejné zakázky, Podpora a Komunikace a Informace. Reforma by rovněž měla přinést významné úspory, a to zejména s ohledem na režijní náklady a sdílení podpůrných služeb. Vypracováním plánu a postupnou realizací jednotlivých fází reformy byla pověřena Severoatlantická rada (NATO Public Diplomacy Division, 2012; The NATO Agencies Reform Newsletter, 2011).

The NATO Agencies Reform Newsletter (2011) dále uvádí, že reforma byla oficiálně zahájena v červnu roku 2010, na základě revize jednotlivých agentur, prioritně zaměřené na splňování požadavků na funkce agentur.

V důsledku ekonomických problémů vydávají členské země na obranu stále méně finančních prostředků, což má vliv také na chod Aliance, která při svém současném mottu tzv. chytré obrany (Smart Defence) připravila několik reformních opatření (Informační servis MO, 2012).

V širším balíku těchto reforem zapadá reforma agentur do období finančních omezení a nutných změn prosazovaných členskými zeměmi a generálním tajemníkem Aliance. Byla zahájena ve snaze maximalizovat účinnost a efektivnost dodávek materiálu, techniky a služeb, plného využití sdílení podpůrných služeb, zvýšení transparentnosti a odpovědnosti k Severoatlantické radě až ke konečnému dosažení úspor (The NATO Agencies Reform Newsletter, 2011).

Po červnovém zasedání ministrů obrany roku 2011 byl sestaven tým na podporu zemí při plnění jejich povinností a zajištění dodržování časových harmonogramů realizačního plánu, který je mimo jiné odpovědný za přípravu plánu vzniku nových agentur, poskytování informací o nákladech, přípravu chart pro nové organizace a vypracování osnov komunikačního plánu. Tým pro podporu a řízení změn (The Change Management Support Team) bude rozpuštěn, jakmile budou charty pro jednotlivé organizace schváleny (The NATO Agencies Reform Newsletter, 2011).

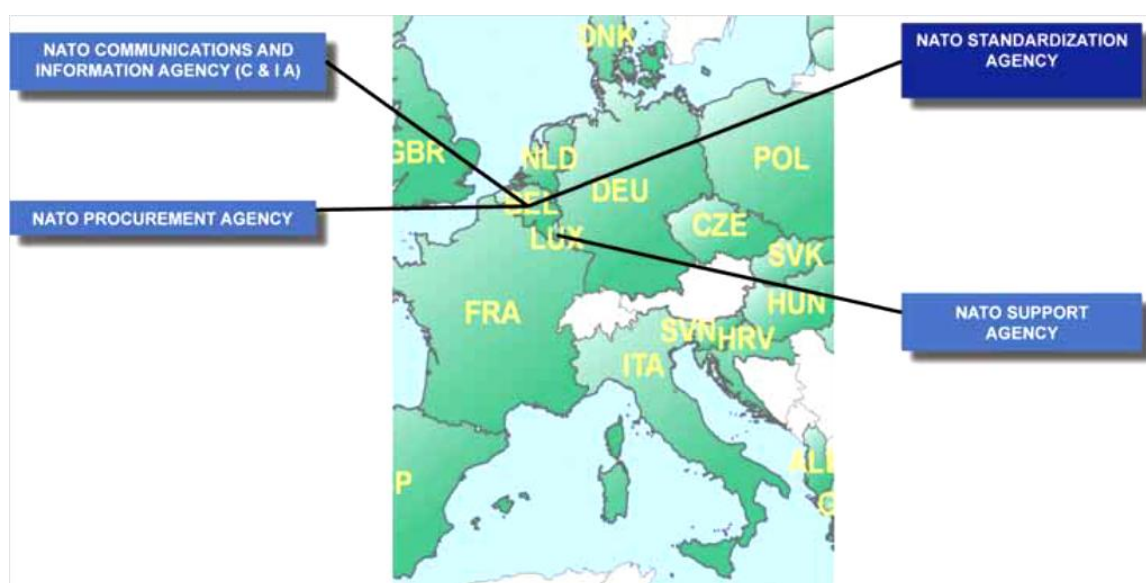
S uskutečněním reformy budou všechny funkce, jež jsou v současné době prováděny všemi čtrnácti agenturami NATO, převedeny do nových subjektů. Přestože proběhne tato radikální změna, bude zajištěno, že všechny služby, a to včetně služeb v místech probíhajících operací, budou plynule a bez omezení činnosti převedeny do nových struktur. Bude rovněž zajištěn řádný přenos odpovědnosti a povinností ze současných agentur na nové, a to v lokalitách současného umístění. Velitelství agentury pro podporu NATO (NATO Support Agency) bude v Capellenu v Lucembursku, které je v současné době sídlem Agentury pro údržbu a zásobování NAMSA. Sídlo Komunikační a informační agentury (NATO Communication & Information Agency) a štáb, který bude zodpovídat za přípravu a vybudování nové Agentury NATO pro zadávání veřejných zakázek (NATO Procurement Agency), bude v Bruselu (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Do začátku července roku 2012 bude vytvořena nová Organizace pro vědu a technologie (S&T) s oddělením pro vědu, úřadem pro spolupráci v S&T a podmořského výzkumného střediska NURC (NATO Undersea Research Centre). Současná alianční Agentura pro standardizaci (NATO Standardization Agency) bude prozatím pokračovat v současné podobě a bude předmětem revize do jara roku 2014 (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

Stávající agentury, které řídí programy nadnárodních veřejných zakázek jako Eurofighter a NH90, se stanou jedním z úřadů v nové Agentuře NATO pro veřejné zakázky a zůstanou prozatím ve svých stávajících sídlech, poblíž svých průmyslových partnerů (NATO Public Diplomacy Division, 2012).

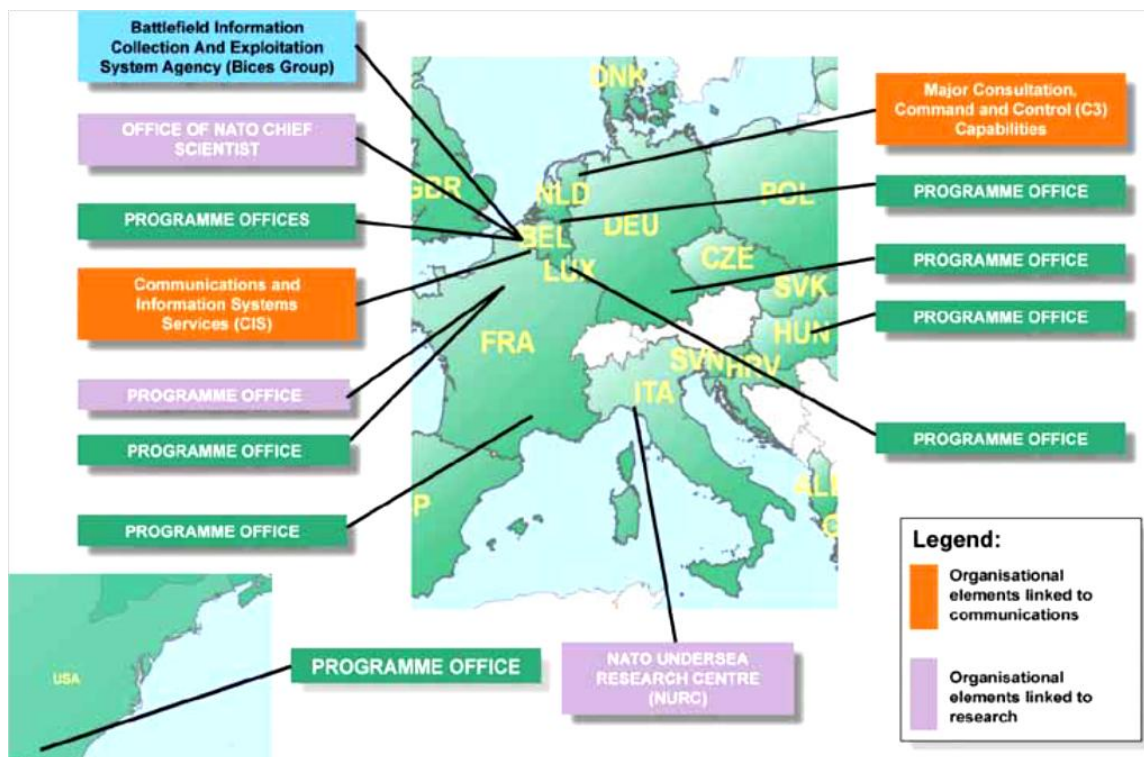
Změny struktury a umístění jednotlivých agentur po reformě jsou znázorněny na obrázku č. 7, 8 a 9.

**Obrázek č. 7 Agentury NATO po reformě**



**Zdroj: Public Diplomacy Division (2012)**

Obrázek č. 8 NATO Úřady a organizační složky po reformě



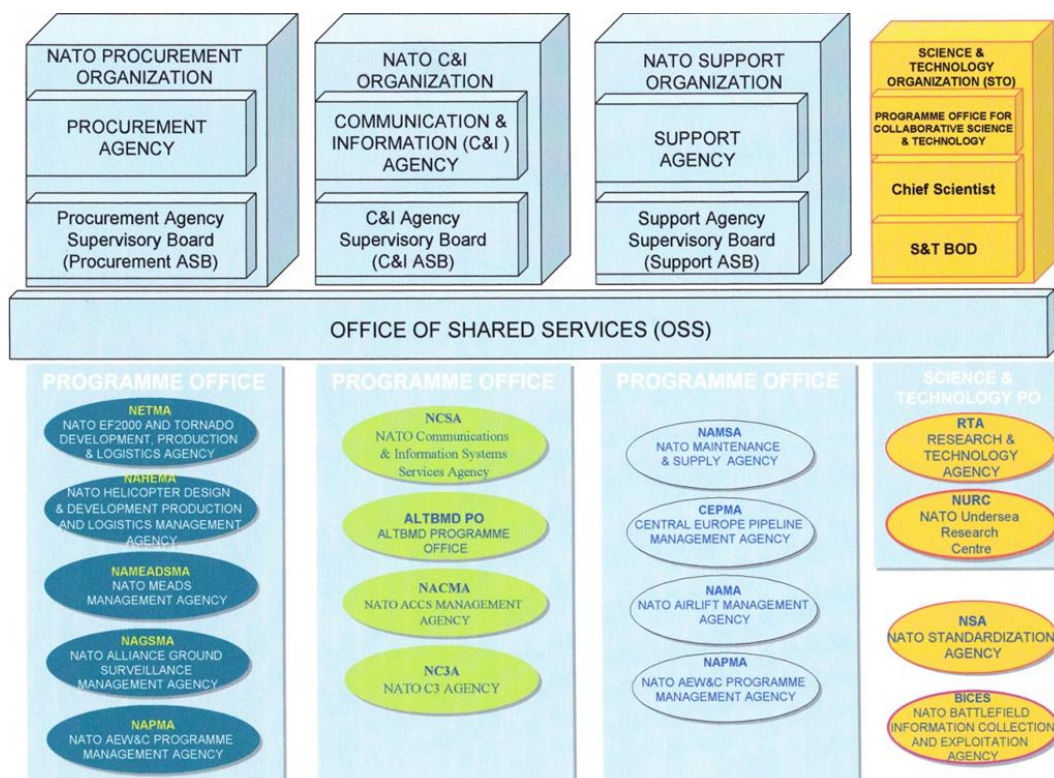
Zdroj: NATO Public Diplomacy Divison (2012)

The NATO Agencies Reform Newsletter (2012) uvádí, že realizační fáze reformy, odstartovaná zasedáním ministrů obrany v roce 2011, dosáhla zásadního milníku, jež umožní realizaci nových struktur do 1. července roku 2012. Po důkladném výběrovém řízení, kterého se účastnila řada velvyslanců při NATO a několik vysoce postavených úředníků, Severoatlantická rada jmenovala dne 31. října roku 2011 generálního ředitele nové Agentury pro podporu NATO (NATO Support Agency) a stejně tak Komunikační a informační agentury (NATO Communication & Information Agency).

Pro zajištění kontinuity dodávek a poskytování služeb při rychlém tempu změn byly vytvořeny nové přechodové týmy ve spolupráci se současnými generálními manažery agentur. Jejich úkolem je za využití zkušeností stávajících agentur zachytit všechny kroky nutné k úspěšné realizaci reformy a identifikovat problémová místa a záležitosti, na kterých je potřeba pracovat a konzultovat jejich řešení s odpovědnými úřady (The NATO Agencies Reform Newsletter, 2012).

Během analýzy jednotlivých kroků reformy agentur byla odkryta i četná úskalí její realizace. Vzhledem k propojení agentur ve větší celky je třeba přesně a objektivně určit, dle jakých kritérií bude rozdělována rozhodovací pravomoc. Problémem nově vznikajících agentur, například Agentury pro zadávání veřejných zakázek (NATO Procurement Agency), bude jistý nepoměr zastoupení jednotlivých zemí. Její součástí budou agentury, které mají pouze několik členů, jako například Agentura NATO pro vývoj, výrobu a logistické zabezpečení vrtulníků (NAHEMA), kterou reprezentuje pouze pět členských zemí Aliance, ale také agentury, které reprezentují i třikrát větší počet zemí, jako například Agentura pro řízení programu NAEW&C (NAPMA), jež představuje sedmnáct participujících zemí. Obě budou současně s dalšími třemi agenturami převedeny do nové struktury a vyvstanou další otázky - například kdo a jakým podílem bude platit zaměstnance agentury, jakým způsobem se budou dělit o výdaje, jak budou řešeny charty jednotlivých organizací atd. Tyto otázky každodenně řeší přechodové týmy NATO, sestavené za tímto účelem (Stálá delegace České republiky při NATO - Odbor obranných poradců: Ústní sdělení, 2012).

**Obrázek č. 9 Spojení jednotlivých agentur do nových struktur**



**Zdroj: Odbor obranných poradců, 2012**



### ***3.2 Základní charakteristiky zahraničního obchodu***

Od počátku dvacátého století prošel zahraniční obchod poměrně rušným vývojem. Ze strany podnikatelských subjektů dochází k neustálému vyhledávání nových, inovativních řešení, levnějších materiálů, nových technologií, lidských zdrojů. Především ale dochází k vyhledávání nových míst pro odbyt výrobků a služeb, které podniky nabízejí. Dochází také k urychlování vývoje technologií, stále většímu využívání internetových obchodů, rychlým změnám řízení, ale bohužel také ke zvyšování podnikatelského rizika.

V důsledku zvyšování vzájemné ekonomické a hospodářské závislosti jednotlivých zemí dochází k tomu, že objemy zboží v mezinárodním obchodě mají stále vzrůstající tendenci. V mezinárodním obchodě České republiky jsou toky služeb méně intenzivní než toky zboží, které podstatně zesílily zejména po vstupu České republiky do Evropské unie. V posledních letech došlo v České republice k výraznému zlepšení bilance zahraničního obchodu. Například oproti roku 2010 došlo meziročně k nárůstu přebytku zahraničního obchodu o více než sedmdesát miliard (Český statistický úřad, 2012).

V rámci Evropské unie neustále probíhá harmonizace legislativy, čímž je podporován odbyt hospodářského průmyslu (Veber a kol. 2004).

Na celém území vnitřního trhu Evropské unie byl zaveden volný pohyb služeb, zboží a kapitálu, bez celních bariér, limitů na importované zboží a dalších omezovacích opatření vývozu a dovozu.

Uvolnění hranic umožňuje volný přístup myšlenek, technologií, nebo pracovního kapitálu z celého světa a podporuje tak vyšší produktivitu práce a životní úroveň. Výrobci domovské země se v důsledku přílivu zahraničních produktů snaží zefektivnit výrobu, aby byli konkurenceschopní, a to především z hlediska nižších cen dováženého zboží, kterým se snaží přiblížit. Přístup ke kapitálu a technologiím může také vytvářet v rozvojových zemích pracovní příležitosti. Některé špatně řízené firmy se však v důsledku zahraniční konkurence musí uchýlit k propouštění nebo dokonce pozastavení výroby. Tyto společnosti volají po návratu obchodních bariér pro zahraniční výrobky, nebo dokonce po plném zákazu dovozu (Epping, 2004).

### **3.2.1 Tarifní a netarifní opatření**

V rámci zahraničního obchodu země využívají některá opatření pro regulaci zahraničního obchodu. Mezi tato opatření se řadí cla, dovozní přírážky, DPH a spotřební daně, kvóty, dotace, licence apod. Nejběžnějšími obchodními bariérami, které země vyhláší jednostranně za účelem omezení importu a naopak podpory exportu, se řadí cla jako tarifní opatření a licence jako opatření netarifní.

Kalínská a kol. (2010) uvádí, že tarifní nástroje odrážejí zejména dlouhodobé obchodně politické záměry země a řadí tedy do této skupiny výhradně cla. Ostatní opatření dle autorky patří do netarifních prostředků.

Clem může být zatěžováno zboží v okamžiku vstupu do země, které je následně prodáváno za vyšší cenu, čímž jsou znevýhodněni zahraniční dodavatelé (Epping, 2004).

Rozehnalová (2006) Klínský (1998) i Beneš a kol. (2004) shodně uvádějí, že nejčastěji jsou využívána tzv. valorická cla, která se vypočítávají z celní hodnoty zboží. Některými státy je však využíváno tzv. clo specifické, které je stanoveno na základě určitých jednotek - například váhy, objemu. U tohoto druhu vyměřování cla však ovlivňuje jeho velikost také obal výrobku. V některých mimoevropských zemích je možné setkat se i s kombinovaným vyměřováním cla.

Rozehnalová (2006) a Svatoš (2009) rozdělují dále cla na autonomní, tedy vycházející ze zájmů země a smluvní, vyplývající z mezinárodních dohod zemí.

Některé země také omezují určitým stanoveným limitem velikost vývozu a dovozu určitého druhu zboží pomocí licencí, o které firmy v případě dovozu či vývozu žádají. Tyto kvóty však na rozdíl od celních opatření, striktně přikazují, že po překročení stanovené hranice není možné obchod uskutečnit (Klínský, 1998).

Kvóta na určité produkty tedy znamená omezení objemu jejich dovozu ze zahraničí. Ze strany státu může být také využíváno dotací pro zvýhodnění místních výrobců, čímž se sníží ceny jejich produktů a znevýhodní se tak produkty dovážené (Epping, 2004).

## 4 Praktická část práce

V současné době, charakteristické stále se zrychlujícím tempem globálních změn, růstem ekonomické závislosti jednotlivých zemí a rostoucími objemy mezinárodních transakcí, představuje zahraniční obchod velice významnou oblast, které je věnováno stále více pozornosti.

Česká republika představuje pro velké společnosti relativně malý trh a je tedy ze strany těchto subjektů nezbytné orientovat se i na trhy zahraniční. Při vstupu na zahraniční trhy musí podnik provést celou řadu zkoumání a analýz, na základě kterých vyhodnocuje tamní rizika a dále se rozhoduje o vstupu. V rámci zpracování diplomové práce byla oslovena společnost LINET, zabývající se výrobou nemocničních a pečovatelských lůžek, a na základě diskuse s vedoucími pracovníky oddělení pro obchod bylo ze strany společnosti navrženo zaměření na vojenské projekty, kterým se mimo jiné práce věnuje v následujících kapitolách praktické části.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost s ručením omezeným LINET vznikla roku 1990 v Želevčicích u Slaného a v současnosti se řadí mezi přední světové výrobce nemocničních a pečovatelských lůžek v Evropě. V roce 2011 byl majiteli společností LINET s. r. o. a WiBo GmbH založen holding LINET Group SE, jehož sídlo se nachází v Nizozemí. Vlastnická struktura společnosti LINET viz Příloha č. 6.

Za dlouholetým úspěchem LINETu stojí především neustálé inovace, prvotřídní kvalita veškerých nabízených produktů a v neposlední řadě nadstandardní péče o zákazníky. Své aktivity společnost zaměřuje i na charitativní činnost, ochranu životního prostředí a podporu vzdělávání. Svým zaměstnancům a obchodním partnerům nabízí celou řadu online kurzů, spolupracuje s množstvím vysokých škol a založila také Akademii produktivity a inovací s nejrůznějšími formami studia a stáží, která mimo jiné nabízí semináře, konference, firemní tréninky, vzdělávací programy, konzultace atd. (Akademie produktivity a inovací s. r. o., 2012).

**Obrázek č. 10 Hlavní budova společnosti LINET**



**Zdroj: (Výroční zpráva společnosti LINET, 2011)**

#### ***4.1.1 Historie společnosti***

Společnost získala za dvaadvacet let své působnosti desítky nejrůznějších národních i mezinárodních ocenění, vypovídajících o prvotřídní kvalitě produktů, ale také o schopnostech zaměstnanců a vedení LINETu. Došlo rovněž k založení celkem osmi dceřiných společností, rozšíření výrobních hal a produktových řad, modernizaci technologií a inovacím zdravotnického vybavení, které nabízí.

Od roku 1994 obdržela společnost LINET na mezinárodních výstavách zdravotnické techniky pořádaných na Slovensku a v České republice okolo dvaceti prestižních ocenění svých produktů. Od roku 2000 získala také nejméně deset prestižních ocenění za design produktů (především lůžka Multicare a Eleganza, kterým tak byla otevřena cesta na světové trhy). O tři roky později byl významně rozšířen výrobní závod v Želevcích, kde jsou dnes využívány nejmodernější technologie (LINET: Komfort na obou stranách, 2009)

Roku 2004 byla založena první dceřiná společnost ve Francii. Následující rok došlo k založení již zmíněné Akademie produktivity a inovací, která se nachází rovněž jako sídlo společnosti LINET v Želevčicích u Slaného. Ve stejném roce získal LINET první místo za neobdivovanější firmu zpracovatelského průmyslu (Czech Top 100). V roce 2006 se společnost stala firmou roku v České republice a založila v pořadí již druhou dceřinou společnost Far East s domovskou kanceláří v Pekingu, která dnes zajišťuje prodej a servis produktů společnosti po celé Číně a sousedních oblastech (LINET: Komfort na obou stranách, 2009; LINET, 2006).

Rok 2007 a 2008 přinesl vznik dceřiných společností v Itálii, Švédsku, Anglii a vývojové dceřiné společnosti PSP Technologies rovněž v Anglii. V roce 2009 byla založena dceřiná společnost LINET Americas, zajišťující obchodní aktivity v USA, a dokončena výstavba haly, která rozšířila kapacity společnosti na osmdesát tisíc lůžek ročně. V roce 2011 postoupila společnost do užšího výběru sto osmdesáti pěti evropských firem v soutěži New European Champion se zaměřením na mezinárodní a inovativní růst. Ve stejném roce byla nominována firemní školka LINETKA na nejlepší personální projekt roku. Rok 2011 byl také významný vytvořením holdingu LINET Group SE (LINET: komfort na obou stranách, 2009; LINET, 2012).

Organizační struktura společnosti - viz Příloha č. 5. Jednotlivé dceřiné společnosti a přidružené podniky - viz Příloha č. 7.

Ředitel společnosti, který LINET před dvaadvaceti lety založil, také získal celou řadu ocenění. Roku 2003 se stal podnikatelem roku v České republice a postoupil tak do finále světového kola této soutěže, kterou již dvanáct let vyhlašuje společnost Ernst & Young. Roku 2005 se stal držitelem čestného titulu Manažer odvětví, udělovaným Českou manažerskou asociací a roku 2009 TOP TEN Manažerem roku. V roce 2011 byl oceněn prezidentem České republiky medailí Za zásluhy, což je vysoké státní vyznamenání, které dostal jako teprve čtvrtá osobnost v historii (LINET: komfort na obou stranách, 2009; LINET, 2012).

### **4.1.2 Produkty**

Po vytvoření nové obchodní struktury v rámci vzniku holdingu v roce 2011, zůstalo klíčové zaměření značek LINET i WiBo zachováno. LINET se nadále zaměřuje na výrobky pro nemocniční péči a WiBo na výrobky pro péči sociální. LINET Group SE tedy nabízí široké spektrum produktů od jednoduchých a dostupných lůžek po inovativní a technicky propracovaná lůžka akutní péče (LINET, 2011).

Společnost se při vývoji produktů na prvním místě vždy zaměřuje na pohodlí pacientů a také na maximální usnadnění práce zdravotnickému personálu. Ročně společnost vyprodukuje okolo čtyřiceti tisíc lůžek a uspokojuje poptávku více než sto zemí světa. Mezi hlavní výrobní řady společnosti jsou řazeny nemocniční a pečovatelská lůžka, patientské stolky, aktivní a pasivní antidekubitní systémy a nábytek s příslušenstvím (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).

Fotografie výrobního provozu společnosti LINET v Želevčicích u Slaného viz Obrázek č. 11.

**Obrázek č. 11 Výrobní provoz společnosti LINET**



**Zdroj: LINET, 2011**

## Nemocniční lůžka

Společnost LINET nabízí z produktové řady nemocničních lůžek mechanická i elektrická polohovatelná lůžka pro univerzální užití i pro intenzivní péči. Nejpropracovanějšími lůžky pro intenzivní péči jsou lůžka Multicare a Eleganza 3, viz Obrázek č. 11.

**Obrázek č. 12 Nemocniční lůžka Multicare a Eleganza 3**



**Zdroj: (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).**

Nemocniční lůžko pro intenzivní péči Multicare je jedním z nejsofistikovanějších produktů společnosti. Lůžko Multicare je výsledkem desetiletého inovativního vývoje a disponuje například funkcemi, které usnadňují fyzicky náročné úkony ošetřovatelů a účinně pomáhá v prevenci proti závažným respiračním komplikacím nehybných pacientů. Umožňuje rovněž rentgenování hrudníku pacienta, včetně vážení přímo na lůžku, bez obtížné manipulace s pacientem. Lůžko Eleganza 3 je polohovatelné lůžko s mobilizační funkcí, která snižuje námahu pacientů, ale i ošetřujících lékařů a sester. Možnost polohování lůžka zaručují pacientům maximální pohodlí a přispívá také k prevenci proti proleženinám (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).

## **Pečovatelská lůžka**

Z produktové řady pečovatelských lůžek nabízí společnost lůžka mechanická i elektrická. Ručně polohovatelné lůžko Prima je vyráběno pro využití domovech pro seniory, v ústavech sociální péče, ale i pro péči domácí. Elektronicky polohovatelné lůžko Contempora je ve své řadě nejmodernějším pečovatelským lůžkem a zajišťuje pacientům i ošetřujícímu personálu komfort při používání v pečovatelské ale i při domácí péči (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).

Pečovatelská lůžka Prima a Contempora viz Obrázek č. 13.

**Obrázek č. 13 Mechanické lůžko Prima a elektronické lůžko Contempora**



**Zdroj: (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).**

## **Pacientské stolky**

Produkty z řady stolků k nemocničním a pečovatelským lůžkům umožňují především pacientům s omezenou mobilitou běžné úkony bez nutné pomoci ošetřovatelů a sester. Pacientský stolek Eleganza Mano umožňuje nastavitelné polohování desky včetně mechanického ovládání koleček s ruční brzdou stolku, bez nutnosti nebezpečných pohybů pacienta. Podobné funkce nabízí také stolek Eleganza Classic a samoobslužný dřevěný stolek k pečovatelským lůžkům Classic (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).

Pacientské stolky Eleganza Mano Eleganza Classic a univerzální stolek viz Obrázek č. 14.



**Obrázek č. 14 Stolek Eleganza Mano, Eleganza Classic a univerzální stolek**



**Zdroj: (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).**

### **Aktivní a pasivní antidekubitní systémy**

Aktivní antidekubitní matrace ProDerm 1 představuje bublinkovou matraci kombinovanou s běžnou matrací, která v pravidelném intervalu pěti minut vyměňuje vzduch v jednotlivých bublinách a zamezuje tak vzniku proleženin u imobilních pacientů. Na stejném principu je založena funkce matrace ProDerm 1 Plus, s intervalem výměny vzduchu každých deset minut. Preventivní (pasivní) antidekubitní matrace Prema využívá studené pěny s profilovaným jádrem a Flex-efektu pro rovnoměrné rozložení váhy pacienta (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).

Aktivní a pasivní antidekubitní matrace viz obrázek č. 15.

**Obrázek č. 15 Matrace ProDerm 1, ProDerm 1 Plus a Prema**



**Zdroj: (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).**

## Nábytek a další vybavení

Společnost nabízí například řadu nábytku Forlin pro ústavy sociální péče ale i interiéry velkých, provozně vytížených pracovišť jako jsou hotely či penziony. Produktová řada nábytku Medlin je naopak určena spíše pro nemocniční a klinická zařízení (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011).

Výše uvedené řady nábytků viz obrázek č. 16.

**Obrázek č. 16 Nábytek řady Forlin a řady Medlin**



**Zdroj: (HEALTH-CARE info CATALOGUE, 2011)**

LINET nabízí také celou řadu dalších produktů, jako transportní lůžka a křesla, matrace, sedací nábytek, příslušenství k lůžkům, vozíky, úložné stěny, infuzní stojany, zástěny, pojízdná křesla, regálové systémy, kartotéky, sanitární doplňky a řadu dalšího vybavení. Na vývoji a inovacích produktů společnosti se podílí okolo padesáti konstruktérů a vývojářů a stovky inženýrů, vysokoškolských profesorů i českých a zahraničních lékařů a zdravotních sester. LINET poskytuje nejen kvalitní servis v střediscích po celém světě, ale také pronájem svých produktů, který není omezen výhradně na domácí péči, ale je určen i pro zdravotnická zařízení či domovy seniorů. Informace o společnosti či katalogy nabízených produktů jsou přístupné na webových stránkách ([www.linet.cz](http://www.linet.cz)) v osmi jazycích.

### **4.1.3 Obchod společnosti**

LINET vyprodukuje ročně okolo čtyřiceti tisíc lůžek, které exportuje do více než sto zemí po celém světě. Společnost prodala v obchodním roce 2010/2011 šedesát pět tisíc lůžek a dosáhla tak obratu sto dvacet šest milionů EUR, na kterém se celými osmdesáti čtyřmi procenty podílel právě export produktů. Koncern má k dispozici celkem dva výrobní závody a dohromady je zde zaměstnáno okolo osmi set lidí. Při distribuci produktů využívá vlastních obchodních zastoupení a okolo čtyřiceti partnerských distribučních společností v Evropě, Asii, Americe, Africe a Austrálii (LINET, 2011).

Podíl exportu na prodejních obchodech společnosti přesáhl v posledních dvou letech osmdesát procent, přičemž u zbylých dvaceti se jednalo o prodej v České republice a na Slovensku. K největším odběratelům patří země Evropské unie, které se na obchodech podílí téměř osmdesáti procenty nákupů. Zvyšuje se poptávka především ze strany Rakouska, Švédska, Francie, a zemí Beneluxu. Dvanácti procenty se na obratu společnosti podílí Severní a Jižní Amerika a významné zakázky získal LINET v roce 2011 i v Brazílii a Ekvádoru (Výroční zpráva společnosti LINET, 2011).

Společnost LINET se při prosazování své obchodní strategie snaží vždy spolupracovat s odborníky z praxe, kteří produkty společnosti denně využívají, tedy především s lékaři a sestrami. Sladováním designu a funkčnosti nabízených lůžek a dalších nemocničních a pečovatelských výrobků dle požadavků zdravotnického personálu, dosahují produkty prvotřídní funkčnosti a pohodlí pro pacienty.

## ***4.2 Možnosti vstupu českých podniků do obchodů s Aliancí***

Možností účasti českých podniků na projektech Severoatlantické aliance je několik. Může se jednat o zakázky vypisované v rámci výše zmíněných agentur, dále zakázky k zabezpečení jednotlivých velitelství NATO, mírových misí nebo specifické projekty financované ze společných prostředků NATO v rámci programu bezpečnostních investic NATO (NSIP).

### **1. Agentury**

Do mezinárodních zakázek, vyhlášených jednotlivými složkami Severoatlantické aliance na nejrůznější druhy služeb, produktů či materiálu, vstupují podniky ve většině případů prostřednictvím výše uvedených aliančních agentur. Česká republika má členství celkem v devíti z nich (NAMSA, NSA, NAPMA, NAGSMA, NACMA, NCSA, NC3A, NBA a RTA).

Každá agentura je specifická svým zaměřením a činností. Většinou jsou soběstačné a využívají kapacit svých participujících zemí. Pouze v případě mimořádných zakázek (například na materiál, který nevyrábí žádná ze členských zemí agentury) se obrací na jiné členské země NATO. Naprosto ojediněle mohou také materiál či službu poptávat v nečlenské zemi Aliance, ale pouze za předpokladu, že žádná z členských zemí NATO nedokáže tuto poptávku uspokojit.

Nejčastějším způsobem účasti českých podniků na obchodech s Aliancí, je obchod prostřednictvím agentury NAMSA (NATO Maintenance and Supply Agency). Pro zvolenou společnost, zabývající se vývojem a výrobou zdravotnické techniky a dalšího výše uvedeného vybavení nemocnic, domovů pro seniory a dalších zařízení jsou příležitostí, jak se zapojit do obchodů se Severoatlantickou aliancí právě zakázky realizované prostřednictvím této agentury. Zde se jedná o zakázky hrazené zákazníkem.

České podniky mohou zapojením do mnohonárodních aliančních programů získat nesporné výhody, o kterých bude pojednáno v dalších kapitolách praktické části diplomové práce.

## 2. Zakázky jednotlivých velitelství NATO

Další zapojení je možné cestou mezinárodních zakázek vyhlášených jednotlivými velitelstvími NATO (například Velitelstvím NATO v Bruselu - HQ NATO, Velitelstvím spojeneckých sil pro transformaci v Norfolku ve Virginii - ACT a Velitelstvím spojeneckých sil pro operace se sídlem v Monsu v Belgii - ACO) a dále jejich pořízenými velitelstvími jako například JFC Brunssum, JFC Naples, JFC Lisbon atd.

Tyto zakázky jsou zpravidla zaměřené na zabezpečení chodu těchto velitelství, tj. na služby (elektrická energie, plyn, voda, svoz komunálního odpadu, úklid, stravování, údržby budov, dopravní obslužnost, pořizování běžného majetku, jako například kancelářské potřeby, nábytek ale i sociální oblast). Tyto zakázky jsou financované z civilního a vojenského rozpočtu NATO.

## 3. Program NSIP

Další možností je zapojení do zakázek financovaných z Programu bezpečnostních investic NATO (NATO Security Investments Programme). Prostřednictvím NSIP se pořizují společné alianční schopnosti (infrastruktury) jako například velitelství, letiště, námořní základny, sklady pohonných hmot, spojení aj. Zakázky na pořízení těchto schopností vyhláší tzv. hostitelské země, které jsou zodpovědné za řízení implementace schválených projektů. Mezi největší zadavatele NSIP projektů patří agentury NC3A a NACMA s podílem cca padesát procent. Zbýlý podíl představují jednotlivé teritoriální státy, velitelství ACO a agentura CEPMA. Roční rozpočet (příspěvkový strop) programu NSIP, který stanovuje správce rozpočtu (International Staff) je v současné době ve výši osm set milionů EUR.

*"NSIP představuje komplexní systém zřizování infrastruktury NATO, který obsahuje souhrn procesů a činností od analýzy zdrojů, stanovení souboru schopností - Capability Package (CP), plánování investic, realizaci a řízení výstavby, přejímku a správu prvků infrastruktury až po jejich uvolnění a vyjmutí z inventáře NATO" (NATO Security Investments Programme, 2010).*

Capability Package je dokument, který svým obsahem vymezuje infrastrukturu, kterou je v nejbližší době třeba zabezpečit, a dále vymezuje důvody, které ke zřízení infrastruktury vedou a jaké zlepšení jejich realizace přinese. Obsahuje také odhad nákladů, které bude třeba ze společných prostředků vynaložit a řadu dalších informací (Program NSIP a jeho role v Severoatlantické alianci, 2006).

Program bezpečnostních investic tedy slouží již od roku 1951 k zabezpečení nezbytných financí pro investice do společné infrastruktury NATO. Majetek je pořízován prostřednictvím národní či mezinárodní veřejné soutěže, kde je všem firmám členských zemí umožněno participovat na projektech hrazených ze společných aliančních finančních prostředků. Každá z těchto firem však musí od své domovské země obdržet deklaráci o splnění podmínek (Declaration of Eligibility - DoE), kterou u nás vydává Ministerstvo obrany České republiky, jež se v okamžiku jeho vydání stává garantem těchto subjektů (NATO Security Investments Programme, 2010).

*"Deklarace je prohlášení, ve kterém stát, zastoupený Ministerstvem obrany České republiky, potvrzuje, že zájemce má potřebnou finanční, technickou a odbornou kvalifikaci. Zároveň potvrzuje, že uvedený zájemce byl prověřen na požadovaný nebo vyšší stupeň utajení. Stát původu zájemce (ČR) musí rovněž prohlásit, že pokud by měl udělit kontrakt na obdobnou zakázku, připustil by k účasti ve výběrovém řízení i tohoto zájemce"* (NATO Security Investments Programme, 2010).

Jelikož se v rámci Programu bezpečnostních investic jedná o velice specifické projekty, jsou zde zvýšené nároky na kvalitu práce a dodržování stanoveného rozvrhu jednotlivých kroků realizace. I z tohoto důvodu jsou na podniky ze strany Ministerstva obrany České republiky kladeny vysoké požadavky při vydávání DoE. Z tohoto důvodu je firmám doporučováno zažádat Národní bezpečnostní úřad o vykonání bezpečnostní prověrky (NATO Security Investments Programme, 2010).

Jednotlivé členské státy se na projektech v rámci programu bezpečnostních investic podílí na základě stanoveného příspěvku (tzv. cost share). Financování poté probíhá ve dvou fázích. Nejprve dojde ke stanovení rozpočtového stropu a poté je v půlročních cyklech realizováno samotné financování (NATO Security Investments Programme, 2010).

Databáze NSIP je pod vedením odboru infrastruktury a NSIP (OINSIP), sekce vyzbrojování Ministerstva obrany průběžně doplňována v souladu se zájmem podniků, které však v případě zájmu o zařazení musí splnit požadavky, které jsou znázorněny na obrázku č. 11.

### Obrázek č. 17 Požadavky na firmy při registraci do databáze NSIP

- ve své přihlášce prokáží splnění kvalifikačních kritérií dle § 53 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v platném znění;
- zašlou originál nebo úředně ověřenou kopii výpisu z obchodního rejstříku;
- pravidelně předkládají účetní uzávěrku svého hospodaření za uplynulé období, popř. výroční zprávu;
- nevyužívají dalších služeb od právnických či fyzických osob nepocházejících z účastnických zemí projektu NSIP;
- formou čestného prohlášení předloží seznam úspěšně realizovaných největších zakázek v posledních pěti letech, pokud možno s významnými požadavky na ochranu utajovaných skutečností, s uvedením názvu zakázky a jejího rozsahu, místa a doby plnění a kontaktní osoby objednavatele (investora), které mohou uvedené informace potvrdit; firmy umožní pověřeným pracovníkům OINSIP prohlídku uváděných staveb za účelem ověření rozsahu a kvality prováděných prací;
- vlastní doklad norem řady ČSN EN ISO 9000, který potvrzuje zavedení a certifikaci systému řízení jakosti, vydaný certifikačním orgánem akreditovaným signatářem Evropské mnohostranné dohody o akreditaci (MLAEA) a zašlou jeho úředně ověřenou kopii;
- zašlou úředně ověřenou kopii certifikátu ČSN EN ISO 14 001 systém environmentálního managementu (pokud firma vlastní tento certifikát);
- zašlou úředně ověřenou kopii certifikátu OHSAS 18 001 management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (pokud firma vlastní tento certifikát);
- zašlou úředně ověřenou kopii certifikátu NBÚ (pokud firma vlastní bezpečnostní prověrku);
- jsou schopny komunikovat a zpracovávat potřebnou dokumentaci v českém a anglickém jazyce;
- uvedou kontaktní osobu (jméno, příjmení, telefon, fax a e-mail)
- jsou povinny aktualizovat údaje zaslané v přihlášce;
- v případě, že OINSIP vydává Deklaraci způsobilosti za účelem účasti v mezinárodním výběrovém řízení, firmy jsou povinny sdělit informace týkající se dalšího průběhu výběrového řízení a účasti na něm.

**Zdroj: (NATO Security Investments Programme, 2010)**

V případě pořizování nemovité infrastruktury na podporu operací NATO je zpravidla hostitelskou zemí stanovena agentura NAMSa a u projektů z oblasti komunikačních a informačních systémů pak agentura NC3A. U stavebních projektů, které nemají souvislost s probíhajícími operacemi, je zpravidla hostitelskou zemí teritoriální stát a u komunikačních a informačních systémů je rozhodujícím faktorem počet zúčastněných zemí. V případě pořizování schopnosti pro více zemí je zpravidla hostitelskou zemí agentura NC3A, která plní i úlohu koordinátora. V případě pořizování schopnosti pro konkrétní stát je i tento stát stanoven tzv. hostitelskou zemí.

Na zakázkách financovaných prostřednictvím NSIP mohou participovat pouze společnosti a zaměstnanci ze států podílejících se na financování konkrétního projektu, tj. států, které odsouhlasily projekt k realizaci, a může být použit materiál a výrobky výhradně z těchto zemí. Přestože NATO od roku 2009 tvoří dvacet osm členských států, stále probíhá realizace mnoha projektů schválených v minulosti v různých formách financování. Česká republika se může průmyslově podílet na NSIP projektech schválených po našem vstupu do NATO, tj. od roku 1999.



#### **4.2.1 NAMSA a české firmy**

Agentura pro údržbu a zásobování, která poskytuje hlavní logistickou podporu nejen Alianci, ale také zemím Partnerství pro mír (Partnership for Peace), již celých padesát tři let poskytuje členským státům NATO odborné služby, údržbu techniky, opravy a dodání výzbrojí včetně dodávky náhradních dílů, logistické zajištění a v neposlední řadě i ekologickou likvidaci techniky. V agentuře je v současné době zaměstnáno okolo tisíce zaměstnanců všech členských států. Letecký snímek sídla agentury v lucemburském Capellenu viz Obrázek č. 18.

**Obrázek č. 18 Agentura NAMSA - letecký snímek**



**Zdroj: NAMSA Civilian Staff Association, 2008**

Nejenže se agentura zabývá slučováním logistických požadavků jednotlivých zemí a tím tak zajišťuje výhodnější podmínky nákupu, ale také centralizuje zdroje a logistické činnosti, zabezpečuje výběrová řízení na mezinárodní úrovni a dohlíží na samotné uzavírání kontraktů jednotlivých zemí. V akviziční činnosti agentury je uzavíráno zhruba sedmnáct tisíc kontraktů ročně v celkové hodnotě okolo čtyři sta třiceti milionů EUR (NAMSA: Významný prvek moderní logistiky NATO, 2003).

České podniky projevují o spolupráci s NAMSA stále větší zájem a od roku 2005 jejich počet narůstá stále rychleji. Začátkem roku 2005 bylo v agentuře registrováno devadesát jedna českých firem a v roce 2010 toto číslo stoupl na sto čtyřicet čtyři. Aktuálně (za rok 2012) je v databázi agentury celkem sto šedesát devět českých subjektů a celkově má dnes agentura k dispozici záznamy o více než deseti tisících potencionálních dodavatelů zboží a služeb ze všech členských zemí. NAMSA zveřejňuje informace o aktuálních zakázkách na svých webových stránkách a společnosti, které mají poptávaný materiál ve své nabídce, se o tyto zakázky mohou ucházet. Prostřednictvím agentury získaly české podniky zakázky v hodnotě okolo osmi set milionů korun (Finanční noviny, 2011).

Několik českých podniků se v nedávné době zapojilo například do dodávek munice členským zemím Aliance včetně likvidace staré munice a jejích součástí. Řada z nich také participuje na dodávkách zařízení mobilních nemocnic, velitelství a na dalších zakázkách. Přes agenturu NAMSA je možné obchodovat jakýkoli dostupný materiál, nevyžadující následné úpravy nebo vývoj (Denní zpravodajství o veřejných zakázkách, 2011).

Proces zadávání zakázek probíhá na základě spojení jednotlivých objednávek v případě, že má více členských zemí zájem o pořízení stejného materiálu. NAMSA tedy tyto dvě poptávky spojí do jedné objednávky a vyjedná tak pro obě země například množstevní slevu. Informace o poptávce vypíše na svém webu a podniky členských zemí se mohou přihlásit do výběrového řízení (Denní zpravodaj o veřejných zakázkách, 2011).

NAMSA se dlouhodobě přizpůsobuje neustálému rozvoji informačních a komunikačních technologií a snaží se využívat jejich potenciálu pro zefektivnění logistické podpory zejména v oblasti skladování (NAMSA: Významný prvek moderní logistiky NATO, 2003).

NAMSA Revue (2010) uvádí, jak si stojí české podniky při získávání zakázek a také popisuje míru jejich spolupráce s agenturou. Za největší problém českých firem je představitelem Ministerstva obrany v agentuře označována komunikace. Ministerstvo obrany České republiky sehrává v agentuře velice významnou roli, která spočívá především v definování a lokalizování zdrojů NATO, zajišťování procesu oslovování českých firem a poskytování příslušného servisu. Vše ostatní už poté závisí pouze na dovednostech jednotlivých společností, zda budou dostatečně schopni prosadit se na poli mezinárodních zakázek.

Téměř ve všech případech jsou obchody zadávány elektronicky, a je proto velice důležité, aby všechny registrované společnosti obnovovaly své kontaktní údaje, k čemuž často nedochází. Do každého výběrového řízení zpravidla agentura ze své databáze vybírá určitý počet firem. Podniky mnohdy na tyto výzvy nereagují a přichází tak o možnost účastnit se soutěží o mezinárodní zakázky. Následně, při vypisování dalších soutěží, jsou tak automaticky vyřazeny ze seznamů (NAMSA Revue, 2010).

Například, v roce 2008 byly české podniky vyzvány k předložení celkem sto třiceti osmi nabídek na dodání materiálu. Na sedmdesát pět procent těchto výzev však nebylo podniky nijak reagováno. U služeb bylo dokonce při tři sta třinácti výzvách odpovězeno pouze na devět procent z nich. Co se týče úspěšnosti již předložených nabídek, je situace o něco přijatelnější. Okolo čtyřiceti dvou procent konkrétních nabídek ze strany českých firem je realizováno, což znamená, že téměř každá druhá nabídka bývá úspěšná (NAMSA Revue, 2010).

Ke konci každého roku je agenturou také pořádána akce s názvem Industrial Day, kde jsou pozvaným společnostem prezentovány projekty chystané pro následující rok. Žádný z českých podniků se této akci v minulosti neúčastnil, a to přesto, že jich je každoročně písemně pozváno okolo deseti (NAMSA Revue, 2010).

#### **4.2.2 NAMSA a resort obrany České republiky**

V polovině ledna roku 2011 Denní zpravodaj o veřejných zakázkách (2011) v jednom ze svých článků uvedl, jaké výhody skýtá možnost pořizování materiálů pro armádu České republiky prostřednictvím agentury Severoatlantické aliance NAMSA. Hlavním přínosem je v tomto případě velice výhodná cena a transparentnost realizovaných nákupů, a to v souladu s pravidly otevřené mezinárodní soutěže.

V porovnání s českými zprostředkovateli, kteří se podíleli na zbrojních zakázkách pro armádu České republiky v uplynulých letech, není ze strany agentury NAMSA vyžadována žádná provize a kupující za zprostředkování hradí pouze administrativní náklady. V případě velkých objemů jsou administrativní poplatky okolo půl až jednoho procenta z ceny zakázky a obvykle se pohybují v rozmezí do šesti procent (Denní zpravodaj o veřejných zakázkách, 2011).

Informační servis MO (2012) dále uvádí, že česká armáda využitím služeb agentury NAMSA při nákupech ušetří až třicet procent z celkové ceny. Jsou zde také velké příležitosti pro české podniky, které se mohou zapojit do soutěží organizovaných agenturou a otestovat tak své schopnosti v mezinárodním konkurenčním prostředí.

Při samotných obchodech je postup poměrně jednoduchý. Členský stát nejprve určí, jaký druh a objem materiálu má v úmyslu nakupovat. Agentura prozkoumá, zda má některý z ostatních členských států zájem na podobném obchodu, a jestliže ano, sloučí obě tyto strany a vypíše výběrové řízení, do kterého se mohou zapojit podniky všech členských států Aliance. Ve výsledku obchod přináší výhody, například v podobě množstevní slevy apod. (Denní zpravodaj o veřejných zakázkách, 2011).

Jak uvedl koncem března v jednom ze svých článků web České pozice (2011), stejně jako web IDNES.cz (2012), Česká republika za celých dvanáct let, kdy je členem NATO, služeb agentury NAMSA využila jen minimálně, a to přesto, že platí každoročně členské příspěvky.

V polovině srpna roku 2011 byla prezidentem České republiky podepsána novela zákona o zahraničním obchodu s vojenským materiálem, týkající se mimo jiné přímých státních nákupů zbraní a munice. Za provize zprostředkovatelů platil stát v minulých letech okolo deseti procent a v některých případech i více, protože zapojení zprostředkovatelů vyžadoval zákon u veškerých vojenských nákupů již od roku 1994 (Lidové noviny, 2011; IDNES.cz, 2012).

Parlamentní noviny (2011) dále uvádí, že jednou z největších výhod novely je možnost nákupu zbrojního materiálu také od zahraničních firem, a to dle zákona o zadávání veřejných zakázek, což dosud nebylo možné z důvodu nutného usnesení vlády při jakémkoli armádním obchodu.

V polovině května roku 2011 bylo potvrzeno, že prostřednictvím agentury NAMSA byly zadány českou armádou první tendry na nákup vojenského materiálu. Armáda by přes agenturu také ráda pořídila ženijní techniku pro tým v Afghánistánu a zásobovala svou jednotku v silách rychlého nasazení NATO. Celý proces včetně výběrového řízení na mezinárodní úrovni trvá asi půl roku a mohou se do něj zapojit i české podniky (Finanční noviny, 2011).

První velký nákup vojenského materiálu prostřednictvím alianční agentury NAMSA učinilo ministerstvo obrany České republiky v srpnu roku 2011 při zakoupení munice v hodnotě 207 milionů korun. Ministerstvo do budoucna plánuje pravidelnější nákupy prostřednictvím agentury. Pořizování přes agenturu má mimo přijatelnější ceny také výhodu v tom, že zde nehrají roli žádné zbrojařské či politické vazby (Finanční noviny, 2011; Parlamentní noviny, 2011).

Je třeba zároveň poznamenat, že ačkoli se při obchodech přes agenturu NAMSA jedná o mezinárodní soutěže, neznamená to, že materiál je nakupován pouze v zahraničí a jsou tak znevýhodněny české firmy. Při nákupech munice, které provedla armáda prostřednictvím agentury v minulém roce, uspokojily poptávku právě české podniky celkem u devíti z dvanácti položek (IDNES.cz, 2012).

Web IDNES.cz (2012) začátkem února také informoval o možnosti společných nákupů české a slovenské armády přes agenturu NAMSA, které by oběma zemím měly přinést především úspory. Česká armáda díky nákupům přes agenturu v roce 2011 ušetřila téměř osmdesát milionů korun a plánuje v blízké budoucnosti několik dalších nákupů.

#### 4.2.3 Registrace do agentury NAMSA

Aby mohl podnik přistoupit k soutěžím o zakázky konané prostřednictvím agentury NAMSA, je nutné projít registrací. Tu je možné provést přímo na webových stránkách agentury ([www.namsa.nato.int](http://www.namsa.nato.int)) a neplatí se za ni žádný poplatek. V sekci Business Opportunities zvolí podnik Supplier Registration, dále Continue a zaznamená data o své společnosti.

Obrázek č. 19 Jednotlivé kroky registrace do agentury



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

K registraci je zapotřebí doložit DOE (Declaration of Eligibility), tedy záruku státu za firmu, kterou vydává Ministerstvo obrany České republiky a jeho vydáním potvrzuje technickou, odbornou a finanční způsobilost společnosti k účasti na projektech NAMSA. Zde se jedná pouze o vstupní deklaráci. Jestliže se podnik přihlásí do soutěže o konkrétní zakázku, musí zažádat Ministerstvo obrany o deklaráci potvrzující způsobilost přímo k podmínkám projektu. O deklaráci bylo pojednáváno v rámci programu NSIP v kapitole o možnostech vstupu společností do obchodů s Aliancí. Formulář dokumentu Deklarace o splnění podmínek viz Příloha č. 2.

Dalším důležitým údajem při registraci je tzv. NCAGE Code (NATO Comercial and Governmentel Entity), tedy obchodní alianční kód materiálu, který katalogizuje a definuje, o jaký materiál se jedná. Představuje tedy mezinárodní kód výrobku, nebo skupiny výrobků vydávaný dle jakostních kritérií. Tento standardizační kód vydává Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti Ministerstva obrany České republiky.

Ostatní údaje potřebné pro registraci do agentury NAMSA jsou běžné informace o společnosti - například název společnosti, adresa sídla společnosti, telefonní číslo, číslo faxu, emailová adresa atd. V prvním kroku registrace je také nutné potvrdit měnu a jazyk. Jelikož se sídlo agentury nachází v Capellenu v Lucembursku, je zde na výběr mezi Francouzštinou a Angličtinou.

Všechny vyhlášené soutěže si jednotlivé podniky mohou prohlédnout na webových stránkách agentury v sekci Business Oppourtunities, kde jsou zveřejňovány a průběžně doplňovány aktuální informace o poptávkách jednotlivých členských zemí.

## 5 Návrhy a doporučení

Jestliže mají české podniky zájem o účast na mezinárodních zakázkách vypisovaných prostřednictvím agentury NAMSA, samotná registrace pro členské země není nijak složitá a je zcela bezplatná. Hlavním problémem však bývá následná komunikace firem s agenturou. Společnost by se měla pravidelně informovat na webových stránkách NAMSA o aktuálních vypisovaných zakázkách a především v případě jakékoli změny aktualizovat své kontaktní údaje.

Jestliže je vypsána soutěž na dodávku materiálu či produktů, na které se společnost zaměřuje, agentura sama pošle výzvu k předložení nabídky. Společnost tak musí reagovat co nejpružněji, aby nebyla v budoucnu vyřazena ze seznamů potencionálních dodavatelů. Měla by se snažit působit seriózně a i v případě, že nedokáže vypsanou poptávku uspokojit, odpovídat na výzvy agentury.

Je tedy nezbytná jistá míra aktivity ze strany registrovaných společností, které by měly nejen sledovat zakázky v sekci Business Opportunities na webu agentury, ale také neustále zasílat aktuální informace o inovacích, nových produktech, modernizaci systémů či strojů, informace o oceněních společnosti získaných v rámci nejrůznějších národních i mezinárodních soutěží atd.

Jistým předpokladem pro zapojení do aliančních projektů je také jazyková vybavenost zaměstnanců, kteří za společnost v těchto obchodech jednají a školení v rámci mezinárodních vztahů a politiky různých zemí.

Na podzim roku 2011 byla prostřednictvím agentury vypsána soutěž na vybavení polní nemocnice v Itálii. Registrované společnosti byly přímo agenturou vyzvány k předložení nabídek svých produktů. Do podobného typu zakázek by se mohla v budoucnu zapojit i společnost LINET. Na podzim bohužel nebyla registrace ještě dokončena, takže podnik se soutěže o tuto konkrétní zakázku nemohl účastnit.



Každý druhý rok v říjnu je pořádána výstava s názvem FUTURE SOLDIER EXHIBITION & CONFERENCE, kde roku 2010 měla svůj stánek také NAMSA. Podniky, které se na emailové adrese pr.@namsa.nato.int registrovaly a měly zájem o spolupráci s agenturou, zde byly informovány o činnostech agentury, současně vypisovaných projektech a možnostech začlenění mezi potencionální dodavatele. Tato výstava se koná také v tomto roce (2012) a agentuře NAMSA již byla ze strany pořadatelů potvrzena účast. Akce probíhá v Praze ve dnech od sedmnáctého do devatenáctého října a primárně je zaměřena na výměnu informací mezi spojenci NATO a jejími partnery o aktuálních trendech v oblasti moderní obrany.

Současně byla zahájena jednání o setkání českých firem v Lucembursku v sídle logistické a zásobovací agentury NAMSA v Capellenu. Ze strany společnosti LINET byl projeven velký zájem o osobní prezentaci svých produktů na této akci či přímo v prostorách společnosti v Želevčicích u Slaného, kde jsou také k nahlédnutí veškeré produkty, které nabízí, a proto bude tato záležitost nadále konzultována se zástupci jednotlivých organizací.

Ze strany agentury však prozatím nebyl projeven příliš velký zájem o uskutečnění této akce a to hlavně z důvodu, že kdykoli byly české podniky pozvány, akce se nakonec neúčastnili. Je třeba brát v úvahu, že NAMSA je pouze zprostředkovatelem obchodů mezi jednotlivými subjekty a není tedy přímo v jejím zájmu seznamovat se s produkty jednotlivých firem. Přesto tyto akce každoročně pořádá, snaží se podnikům vyjít vstříc a pomáhat jim při cestě k účasti na mezinárodních zakázkách.

## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit příležitosti českých podniků v možnostech ucházet se o zakázky v rámci Severoatlantické aliance. Při zpracování diplomové práce se podařilo nashromáždit poměrně značné množství dat, a to i přesto, že většina dokumentů není veřejnosti přístupná a je klasifikována různým stupněm utajení.

Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům Severoatlantické aliance na kvalitu dodávaného zboží se otevírají široké obchodní příležitosti inovativním společnostem všech členských zemí, využívající špičkové technologie.

Podnikem zainteresovaným na výstupech této práce byla společnost LINET, která svým portfoliem odpovídá současným potřebám Aliance. Nyní společnost LINET vyváží přes osmdesát procent své produkce do zahraničí a pokud by se jí podařilo etablovat se jako důvěryhodný a spolehlivý dodavatel v rámci aliančních zakázek, mohla by velmi výrazně rozšířit odbytiště svých výrobků.

Po vyhodnocení všech možností začlenění společnosti LINET do mezinárodního obchodu se Severoatlantickou aliancí se jako optimální varianta jeví spolupráce s Agenturou pro údržbu a zásobování NAMSA, která působí v roli zprostředkujícího subjektu těchto obchodů.

Předpokladem pro maximální využití těchto příležitostí je neustálé aktivní zapojení jednotlivých společností, aktualizování kontaktních údajů, účast na mezinárodních konferencích, veletrzích a seminářích pořádaných Organizací Severoatlantické smlouvy apod.

Poznatky této práce by mohly sloužit nejen společnosti, pro niž byla tato oblast zkoumána, ale také dalším podnikům, zajímajícím se o podobný druh obchodů, či organizacím na podporu obchodu a podnikání.

Jednotlivé cíle diplomové práce byly splněny.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné dokumenty

- [1] BENEŠ, V. a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
- [2] EPPING, R. CH. *Průvodce globální ekonomikou*. 1. vydání. Praha: Portál s. r. o., 2004. 240 s. ISBN 80-7178-825-2.
- [3] FIDLER, J., MAREŠ, P. *Dějiny NATO*. 1. vydání. Praha: Paseka, 1997. 244 s. ISBN 80-7185-145-0.
- [4] KALÍNSKÁ, E. a kol. *Mezinárodní obchod v 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3396-8.
- [5] KLÍNSKÝ, P. *Ekonomika mezinárodního obchodu*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 1998. 240 s. ISBN 80-7168-568-2.
- [6] Kolektiv autorů. *Příručka NATO*. 1. vydání. Brussels: NATO Office of Information and Press, 2001. 548 s. ISBN 92-845-0119-9.
- [7] ROZEHNALOVÁ, N. *Právo mezinárodního obchodu*. 2. aktualizované vydání. Praha: ASPI a. s., 2006. 556 s. ISBN 80-7357-196-X.
- [8] SVATOŠ, M. a kol. *Zahraniční obchod: Teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2009. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- [9] VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [10] VESELÝ, Z. *Mezinárodní vztahy 20. století v datech*. 1. vydání. Praha: Epoque, 2003. 299 s. ISBN 80-86328-14-7.

- [11] Vláda odřízne zbrojaře od milionových provizí. *Lidové noviny*. 2011, č. 62. ISSN 1213-1385.
- [12] ZARCA, J. C. *NATO*. 1. vydání. Praha: HZ Editio s. r. o., 1999. 93 s. ISBN 80-86009-25-4.

### **Interní dokumenty a ústní sdělení**

- [13] *LINET HEALTH-CARE PROGRAM: HEALTH-CARE info CATALOGUE*. Slaný, 2011, 29 s. 9601-1007-01.
- [14] *LINET: Komfort na obou stranách*. Slaný, 2009, 26 s. 9620-1003.
- [15] *NAMSA Civilian Staff Association*. Luxembourg, 2008. 1 s.
- [16] *NAMSA Revue*. Luxembourg, 2010.
- [17] *NAMSA: Významný prvek moderní logistiky NATO*. Lucembursko, 2003, 8 s.
- [18] *Odbor obranných poradců: Reforma agentur*. Brusel, 2012.
- [19] *Program NSIP a jeho role v Severoatlantické alianci*. Brusel, 2006.
- [20] *Public Diplomatic Division: NATO agencies and their reform*. Brusel, 2012, 9 s.
- [21] *Stálá delegace České republiky při NATO - Odbor obranných poradců: Ústní sdělení*. Centrum NATO v Bruselu. 18. ledna 2012.
- [22] *Stálá delegace ČR při NATO - Odbor obranných poradců: Principy podpory obranného průmyslu*. Brusel, 2012. 2s.

- [23] *The NATO Agencies Reform Newsletter: Leaning INTO THE FUTURE*. Brusel, 2011, 9 s.
- [24] *The NATO Agencies Reform Newsletter: Leaning INTO THE FUTURE*. Brusel, 2012, 7 s.
- [25] *Výroční zpráva společnosti LINET*. Želevčice, 2011, 56 s.
- [26] *What is NATO?: An introduction to the transatlantic Alliance*. Brussels, 2011, 48 s.

### **Elektronické dokumenty**

- [27] 13 let v NATO: Češi slouží nejen v misích, zkušenosti získávají i v agenturách. *Informační servis MO*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=65997>
- [28] Armáda kupuje munici poprvé přes NATO, úspory zatím tají. In: *Finanční noviny* [online]. 19. 7. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.financninoviny.cz/zpravy/armada-kupuje-munici-poprve-pres-nato-uspory-zatim-taji/681739&id\\_seznam=4](http://www.financninoviny.cz/zpravy/armada-kupuje-munici-poprve-pres-nato-uspory-zatim-taji/681739&id_seznam=4)
- [29] Armáda nakupuje ve velkém. Přes NATO. In: *Parlamentní listy* [online]. 31. 8. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Armada-nakupuje-ve-velkem-Pres-NATO-206947>
- [30] Armádní zakázky zlevní asi o pětinu, slíbil Šedivý. Pomůže s nimi NATO. In: *IDNES.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/armadni-zakazky-zlevni-asi-o-petinu-slibil-sedivy-pomuze-s-nimi-nato-1in-/domaci.aspx?c=A110224\\_105627\\_domaci\\_jw](http://zpravy.idnes.cz/armadni-zakazky-zlevni-asi-o-petinu-slibil-sedivy-pomuze-s-nimi-nato-1in-/domaci.aspx?c=A110224_105627_domaci_jw)

- [31] CEPMA - Organization. *Central Europe Pipeline Management Agency* [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z:  
[http://www.cepma.nato.int/public\\_html/pages/CEPMA\\_english.html](http://www.cepma.nato.int/public_html/pages/CEPMA_english.html)
- [32] Co je NATO: Podrobněji o cílech a poslání. In: *Natoaktual.cz: Oficiální portál Informačního centra o NATO* [online]. 2008 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z:  
[http://www.natoaktual.cz/na\\_zpravy.aspx?y=na\\_summit/cojenato.htm](http://www.natoaktual.cz/na_zpravy.aspx?y=na_summit/cojenato.htm)
- [33] Časopis Komfort: LINET Far East založen. In: *LINET* [online]. 2006 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.linnet.cz/zdravotnicka-technika/o-spolecnosti/casopis-komfort/Komfort-3-2006/27857/Linet-Far-East-zalozen>
- [34] Česká armáda zadala první tendry prostřednictvím agentury NATO. In: *Finanční noviny* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z:  
<http://www.financninoviny.cz/zpravy/ceska-armada-zadala-prvni-tendry-prostrednictvim-agentury-nato/636311>
- [35] Česká republika a NATO: Historie vztahů ČR s Aliancí. *Natoaktual.cz: Oficiální portál Informačního centra o NATO* [online]. 2010 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z:  
[http://www.natoaktual.cz/cr-a-vztahy-s-nato-0zy-na\\_cr.aspx?y=na\\_cr/cravztahysnato.htm](http://www.natoaktual.cz/cr-a-vztahy-s-nato-0zy-na_cr.aspx?y=na_cr/cravztahysnato.htm)
- [36] Česká republika v mezinárodním srovnání 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/1607-11-r\\_2011-9](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/1607-11-r_2011-9)
- [37] Foto - společnost. *LINET* [online]. 2011 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z:  
<http://test.linnet.com/zdravotnicka-technika/Pro-media/Fotogalerie-a-loga-ke-stazeni/Fotogalerie>
- [38] Informační centrum o NATO: Informace o NATO. In: *Natoaktual.cz: Oficiální portál Informačního centra o NATO* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z:  
[http://www.natoaktual.cz/na\\_projekty.aspx?y=na\\_projekty/icnatoinformace.htm](http://www.natoaktual.cz/na_projekty.aspx?y=na_projekty/icnatoinformace.htm)

- [39] Nákup munice přes agenturu NATO ušetří až třetinu ceny. In: *Denní zpravodajství o veřejných zakázkách* [online]. 2011 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.vz24.cz/clanky/nakup-munice-pres-agenturu-nato-usetri-az-tretinu-ceny/>
- [40] NATO - Organization. *NATO AEW&C Programme Management Agency*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.napma.nato.int/napma/1.html>
- [41] *NATO Security Investments Programme* [online]. 2010 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: [http://www.army.cz/images/id\\_7001\\_8000/7451/program.pdf](http://www.army.cz/images/id_7001_8000/7451/program.pdf)
- [42] NETMA: Eurofighter Typhoon & Tornado. In: *Eurofighter* [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.eurofighter.com/eurofighter-typhoon/programme-organisation/netma.html>
- [43] NH90. In: The New Reference for the Armed Forces [online]. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: [http://www.nhindustries.com/site/en/ref/NH90-Programme\\_54.html](http://www.nhindustries.com/site/en/ref/NH90-Programme_54.html)
- [44] O nás. *Akademie inovací a produktivity s. r. o.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/1671.vzdelavani/>
- [45] O nás: Ocenění. *LINET* [online]. 2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.linet.cz/zdravotnicka-technika/o-spolecnosti/Oceni>
- [46] Participants and opportunities. *NATO Airlift Management Agency*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.nama.nato.int/SAC-participants.html>
- [47] Proč armáda nenakupuje přes NATO?. In: *Česká pozice: Informace pro svobodné lidi* [online]. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/domov/politika/proc-armada-nenakupuje-pres-nato>

- [48] Společné nákupy zbraní pro českou a slovenskou armádu mají ušetřit desítky milionů. In: *IDNES.cz* [online]. 9. 2. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: Společné nákupy zbraní pro českou a slovenskou armádu mají ušetřit desítky milionů Zdroj: [http://zpravy.idnes.cz/spolecne-nakupy-zbrani-pro-ceskou-a-slovenskou-armadu-maji-usetrit-desitky-milionu-gm6-/zpr\\_nato.aspx?c=A120209\\_151808\\_zpr\\_nato\\_inc#utm\\_source=rss&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=zpravodaj&utm\\_content=main](http://zpravy.idnes.cz/spolecne-nakupy-zbrani-pro-ceskou-a-slovenskou-armadu-maji-usetrit-desitky-milionu-gm6-/zpr_nato.aspx?c=A120209_151808_zpr_nato_inc#utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=zpravodaj&utm_content=main)
- [49] The Agency. *NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency* [online]. 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: <http://www.nagsma.nato.int/nagsma/default.aspx>
- [50] Tiskové zprávy a aktuality: LINET a WIBO založily koncern LINET Group SE. *LINET* [online]. 2011 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.linnet.cz/zdravotnicka-technika/aktuality/tiskove-zpravy/32156/LINET-a-WIBO-zalozily-koncern-LINET-Group-SE>
- [51] Zpravodajství: Členské státy NATO. In: *Natoaktual.cz: Oficiální portál Informačního centra o NATO* [online]. 2009 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: [http://www.natoaktual.cz/na\\_zpravy.aspx?y=na\\_summit/clenskestatynato.htm](http://www.natoaktual.cz/na_zpravy.aspx?y=na_summit/clenskestatynato.htm)



## 8 Seznam zkratek

ACCS	Air Command and Control System (Systém vzdušného velení a řízení)
ACO	Allied Command Operations (Velitelství spojeneckých sil pro operace)
ACT	Allied Command Transformation (Velitelství spojeneckých sil pro transformaci)
ADP	Automatic Data Processing (Automatizované zpracování dat)
AGS	Alliance Ground Surveillance (Alianční systém pozemního dohledu)
AGSR	Alliance Ground Surveillance Reconnaissance (Alianční systém pozemního dohledu a průzkumu)
AMP	Airlift Management Program (Program vzdušného řízení)
AWACS	Airborne Warning and Control System (Systém včasné výstrahy, kontroly a řízení)
BICES	Battlefield Information Collection and Exploitation Systems (Sběr informací z bojiště a jejich systémového využívání)
CEPMA	Central Europe Pipeline Management Agency (Agentura pro řízení střeoevropských produktovodů)
CEPMA BOD	Central Europe Pipeline Management Organization Board of Directors (Správní rada Organizace pro řízení střeoevropských produktovodů)
CEPMO	Central Europe Pipeline Management Organization (Organizace pro řízení střeoevropských produktovodů)
CEPS	Central Europe Pipeline System (Systém střeoevropských produktovodů)
CIS	Communication and Information Systems (Komunikační a informační systémy)

CP	Capability Package (Soubor schopností)
DoE	Declaration of Eligibility (Deklarace o splnění podmínek)
EDA	European Defence Agency (Evropská obranná agentura)
HAW	Heavy Airlift Wing (Letka pro přepravu těžkých nákladů)
HOSG	Heads of State and Government (Hlavy států a vlád)
HQ NATO	NATO Headquarters (Velitelství NATO)
IS	International Staff (Mezinárodní štáb)
JFC	Join Force Command (Společné velitelství sil)
MEADS	Medium Extended Air Defence System (Systému protivzdušné obrany středního dosahu)
NAC	North Atlantic Council (Severoatlantická rada)
NACISA	NATO Communication and Information Systems Agency (Agentura NATO pro komunikační a informační systém)
NACMA	NATO Air Command and Control System Management Agency (Agentura NATO pro systém vzdušného velení a řízení)
NAEW&C	NATO Airborne Early Warning & Control (alianční letecký program včasné výstrahy, kontroly a řízení)
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Organizace Severoatlantické smlouvy)
NAGSMA	NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency (Agentura NATO pro řízení pozemního dohledu)
NAHEMA	NATO Helicopter Management Agency (Agentura NATO pro vývoj, výrobu a logistické zabezpečení vrtulníků)
NAMA	NATO Airlift Management Agency (Agentura NATO pro vzdušné řízení)

NAMMA	NATO Multirole Combat Aircraft Development and Production Management Agency (víceúčelová Agenturu pro rozvoj bojového letectví)
NAMO	NATO Airlift Management Organization (Organizace NATO pro vzdušné řízení)
NAMEDSMA	NATO Medium Extended Air Defence System Management Agency (Agentura pro řízení systému protivzdušné obrany středního dosahu)
NAMSA	NATO Maintenance and Supply Agency (Agentura NATO pro údržbu a zásobování)
NAPMA	NAEW&C Programme Management Agency (Agentura pro řízení programu NAEW&C)
NBA	NATO BICES Agency - NATO Battlefield Information Collection and Exploitation Systems Agency (Alianční agentura pro sběr informací z bojiště a jejich systémového využívání)
NBO	NATO BICES Organization - NATO Battlefield Information Collection and Exploitation Systems Organization (Organizace pro sběr informací z bojiště a jejich systémového využívání)
NBÚ	Národní bezpečností úřad
NCAGE	NATO Comercial and Governmental Entity (Standardizační kód NATO)
NCSA	NATO Communication and Information Systems Sevices Agency (Agentura pro obsluhu a údržbu komunikačních a informačních systémů)
NC3A	NATO Consultation, Command and Control Agency (Alianční agentura pro konzultace, velení a řízení)
NC3B	NATO Consultation, Command and Control Board (Rada pro velení, řízení a konzultace)

NC3O	NATO Consultation, Command and Control Organization (Organizace pro konzultace, velení a řízení)
NEFMA	NATO EFA Development Production and Logistics Management Agency (Agenturu pro řízení rozvoje, produkce a logistiky)
NETMA	NATO Eurofighter and Tornado Management Agency (Agentura pro řízení rozvojového programu pro letadla Eurofighter a Tornado)
NNEC	NATO Network Enabled Capability (Projekty pro rozvoj schopností spojovacích sítí NATO)
NPLSO	NATO Procurement, Logistics or Service Organisation (Organizace pro nové alianční zakázky, logistiku a služby)
NSA	NATO Standardisation Agency (Agentura NATO pro standardizaci)
NSIP	NATO Security Investments Programme (Program bezpečnostních investic NATO)
NTM-I	NATO Training Mission - Iraq (Výcviková mise v Iráku)
NURC	NATO Undersea Research Centre (Podmořské výzkumné středisko NATO)
RTA	Research & Technology Agency (Agentura pro výzkum a technologie)
RTB	Research & Technology Board (Výzkumná a technologická rada)
RTO	Research & Technology Organization (Organizace pro výzkum a technologie)
SAC	Strategic Airlift Capability (Strategická letecká přeprava)
SC	Security Clearance (Bezpečnostní prověrka)
STC	Shape Technical Centre (Technické centrum pro hlavní evropské alianční velitelství)
TMD	Theatre Missile Defence (Systém protiraketové obrany)

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Sídlo Severoatlantické aliance, Brusel, Belgie .....	12
Obrázek č. 2 Členské země Severoatlantické aliance .....	14
Obrázek č. 3 AGS systém .....	20
Obrázek č. 4 Italský vojenský vrtulník NH90 .....	21
Obrázek č. 5 NATO's "Eye In The Sky" .....	23
Obrázek č. 6 Letouny Eurofighter a Tornado .....	26
Obrázek č. 7 Agentury NATO po reformě .....	30
Obrázek č. 8 NATO Úřady a organizační složky po reformě .....	31
Obrázek č. 9 Spojení jednotlivých agentur do nových struktur.....	32
Obrázek č. 10 Hlavní budova společnosti LINET .....	36
Obrázek č. 11 Výrobní provoz společnosti LINET .....	38
Obrázek č. 12 Nemocniční lůžka Multicare a Eleganza 3 .....	39
Obrázek č. 13 Mechanické lůžko Prima a elektronické lůžko Contempora.....	40
Obrázek č. 14 Stolek Eleganza Mano, Eleganza Classic a univerzální stolek .....	41
Obrázek č. 15 Matrace ProDerm 1, ProDerm 1 Plus a Prema.....	41
Obrázek č. 16 Nábytek řady Forlin a řady Medlin .....	42
Obrázek č. 17 Požadavky na firmy při registraci do databáze NSIP .....	47
Obrázek č. 18 Agentura NAMSA - letecký snímek .....	49
Obrázek č. 19 Jednotlivé kroky registrace do agentury .....	54

## **9 Přílohy**

Příloha č. 1 Severoatlantická smlouva

Příloha č. 2 Declaration of Eligibility

Příloha č. 3 Návštěva Severoatlantické aliance, Brusel, Belgie, 2012

Příloha č. 4 Vstupní karta do Severoatlantické aliance

Příloha č. 5 Návštěva agentury NAMSA, Lucembursko, 2011

Příloha č. 6 Organizační struktura managementu společnosti LINET

Příloha č. 7 Vlastnická struktura společnosti LINET

Příloha č. 8 Dceřiné společnosti a přidružené podniky LINETu

## **Příloha č. 1 Severoatlantická smlouva**

### SEVEROATLANTICKÁ

### SMLOUVA

*Smluvní strany této smlouvy znovu potvrzují svoji víru v cíle a zásady Charty OSN a svoji touhu žít v míru se všemi národy a všemi vládami. Jsou odhodlány hájit svobodu, společné dědictví a kulturu svých národů, založenou na zásadách demokracie, svobody jednotlivce a právního řádu. Jejich snahou je podporovat stabilitu a blahobyt národů v severoatlantickém prostoru. Jsou rozhodnuty spojit své úsilí o kolektivní obranu a zachování míru a bezpečnosti. Proto se dohodly na této Severoatlantické smlouvě:*

#### ČLÁNEK 1

Smluvní strany se zavazují, jak je uvedeno v Chartě OSN, urovnávat veškeré mezinárodní spory, v nichž mohou být účastny, mírovými prostředky tak, aby nebyl ohrožen mezinárodní mír, bezpečnost a spravedlnost, a zdržet se ve svých mezinárodních vztazích hrozby silou nebo použití síly jakýmkoli způsobem neslučitelným s cíli OSN.

#### ČLÁNEK 2

Smluvní strany budou přispívat k dalšímu rozvoji mírových a přátelských mezinárodních vztahů posilováním svých svobodných institucí, usilováním o lepší porozumění zásadám, na nichž jsou tyto instituce založeny, a vytvářením podmínek pro stabilitu a blahobyt. Budou usilovat o vyloučení konfliktu ze své mezinárodní hospodářské politiky a budou podporovat hospodářskou spolupráci mezi všemi smluvními stranami jednotlivě nebo společně.

#### ČLÁNEK 3

Aby bylo co nejúčinněji dosaženo cílů této smlouvy, budou smluvní strany jednotlivě i společně stárou a účinnou svépomocí a vzájemnou výpomocí udržovat a rozvíjet svoji individuální i kolektivní schopnost odolat ozbrojenému útoku.

#### ČLÁNEK 4

Smluvní strany budou společně konzultovat vždy, když podle názoru kterékoli z nich bude ohrožena územní celistvost, politická nezávislost nebo bezpečnost kterékoli smluvní strany.

## ČLÁNEK 5

Smluvní strany se dohodly, že ozbrojený útok proti jedné nebo více z nich v Evropě nebo v Severní Americe bude považován za útok proti všem, a proto se dohodly, že dojde-li k takovému ozbrojenému útoku, každá z nich, uplatňujíc právo na individuální nebo kolektivní sebeobranu uznané článkem 51 Charty OSN, pomůže smluvní straně nebo stranám takto napadeným tím, že neprodleně podnikne sama a v součinnosti s ostatními stranami takovou akci, jakou bude považovat za nutnou, včetně použití ozbrojené síly, s cílem obnovit a zachovat bezpečnost severoatlantického prostoru. Každý takový útok a veškerá opatření učiněná v jeho důsledku budou neprodleně oznámena Radě bezpečnosti. Tato opatření budou ukončena, jakmile Rada bezpečnosti přijme opatření nutná pro obnovení a zachování mezinárodního míru a bezpečnosti.

## ČLÁNEK 6

Pro účely článku 5 se za ozbrojený útok na jednu nebo více smluvních stran pokládá ozbrojený útok

- na území kterékoli smluvní strany v Evropě nebo Severní Americe, na alžírské departementy Francie, na území Turecka nebo na ostrovy pod jurisdikcí kterékoli smluvní strany v severoatlantickém prostoru severně od obratníku Raka;
- na ozbrojené síly, lodě či letadla kterékoli smluvní strany, jež se nacházejí na těchto územích nebo nad nimi nebo na kterémkoli jiném území v Evropě, kde byla umístěna okupační vojska kterékoli smluvní strany v den vstupu této smlouvy v platnost, nebo ve Středozemním moři nebo v severoatlantickém prostoru severně od obratníku Raka.

## ČLÁNEK 7

Tato smlouva se nedotýká a nebude žádným způsobem vykládána, jako by se dotýkala práv a povinností smluvních stran, které jsou členy OSN, vyplývajících z Charty, ani základní odpovědnosti Rady bezpečnosti za zachování světového míru a bezpečnosti.

## ČLÁNEK 8

Každá ze smluvních stran prohlašuje, že žádné její současně platné mezinárodní závazky vůči kterékoli jiné smluvní straně nebo kterémukoli třetímu státu nejsou v rozporu s ustanoveními této smlouvy, a zavazuje se, že nepřijme žádný mezinárodní závazek, který by byl s touto smlouvou v rozporu.

## ČLÁNEK 9

Smluvní strany tímto zřizují Radu, v níž bude každá z nich zastoupena, aby projednávala věci týkající se plnění této smlouvy. Rada bude organizována tak, aby se mohla kdykoli pohotově sejít. Rada zřídí takové pomocné orgány, jaké mohou být potřebné; zejména ihned zřídí výbor pro obranu, který bude doporučovat opatření nutná k plnění článku 3 a 5.



## ČLÁNEK 10

Smluvní strany mohou na základě jednomyslného souhlasu vyzvat kterýkoli jiný evropský stát, který je schopen napomáhat rozvoji zásad této smlouvy a přispět k bezpečnosti severoatlantického prostoru, aby přistoupil k této smlouvě. Každý takto vyzvaný stát se může stát smluvní stranou tím, že uloží u vlády Spojených států amerických svoji listinu o přistoupení. Vláda Spojených států amerických vyrozumí každou ze smluvních stran o uložení každé takové listiny o přistoupení.

## ČLÁNEK 11

Tato smlouva bude ratifikována a její ustanovení budou smluvními stranami plněna v souladu s jejich ústavními postupy. Ratifikační listiny budou uloženy co nejdříve vládou Spojených států amerických, která uvědomí všechny ostatní signatáře o každém uložení. Smlouva vstoupí v platnost mezi státy, které ji ratifikovaly, jakmile budou uloženy ratifikační listiny většiny signatářů, sestávající z ratifikačních listin Belgie, Francie, Kanady, Lucemburska, Nizozemska, Spojeného království a Spojených států, a pro další státy smlouva nabude účinnosti dnem uložení jejich ratifikačních listin.

## ČLÁNEK 12

Poté co bude smlouva v platnosti deset let, nebo kdykoli později, se smluvní strany, jestliže o to některá z nich požádá, poradí o revizi smlouvy, přičemž vezmou v úvahu faktory ovlivňující mír a bezpečnost v severoatlantické oblasti včetně vývoje světových i regionálních uspořádání podle Charty OSN pro zachování mezinárodního míru a bezpečnosti.

## ČLÁNEK 13

Po dvaceti letech platnosti smlouvy může kterákoli smluvní strana odstoupit od smlouvy rok poté, co podá oznámení o odstoupení vládě Spojených států amerických, která vyrozumí vlády ostatních smluvních stran o každém oznámení o odstoupení.

## ČLÁNEK 14

Tato smlouva, jejíž anglické i francouzské znění mají stejnou platnost originálu, bude uložena v archivu vlády Spojených států amerických. Řádně ověřené kopie budou touto vládou předány vládám ostatních signatářů.

Washington D.C., 4. dubna 1949

**Příloha č. 2 Declaration of Eligibility**

**SPECIMEN DECLARATION OF ELIGIBILITY**

**TO:** Host Nation Delegation to NATO

**SUBJECT :** EXPRESSIONS OF INTEREST IN ICB  
REF. NO. XYZ

1. With reference to the above quoted ICB exercise, the following (nationality of origin) firms have expressed an interest in receiving the bidding documents :

(a) 'A' Co. Ltd.,  
Address,  
Contact : Mr. A.N. Other  
Tel. No.:  
Telex No. :

(b) 'B' Co. Ltd., etc.

(c) 'C' Co. Ltd., etc.

2. I certify that these firms have the necessary financial, technical and professional competence to be admitted by the Government of (country of origin) as bidders were it responsible for awarding a contract of this nature. All the firms listed above are security cleared to the level required for this project.

(Signed) (Country of Origin)

**Příloha č. 3 Návštěva Aliance, Brusel, 2011**



#### Příloha č. 4 Vstupní karta do Severoatlantické aliance

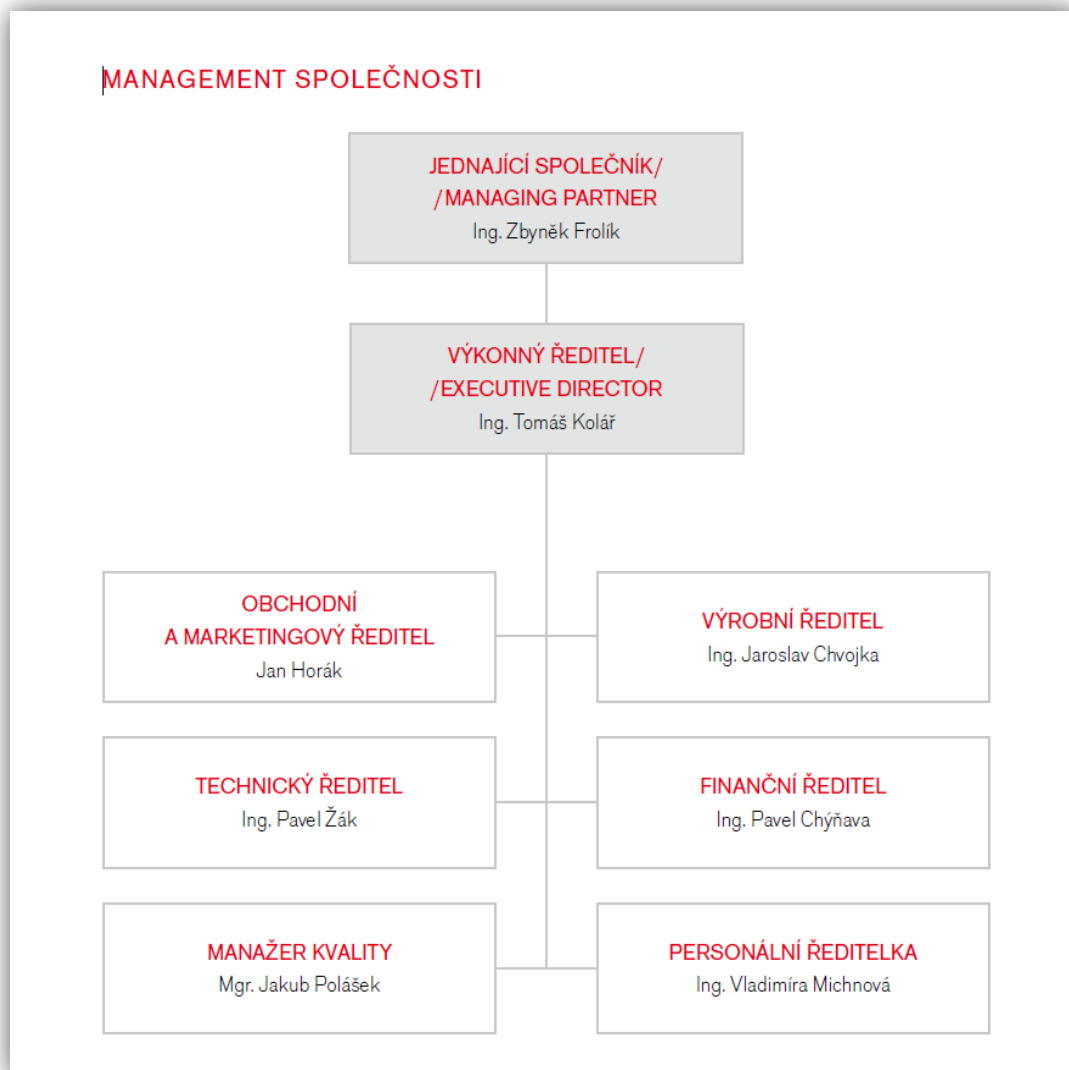


#### Příloha č. 5 Návštěva agentury NAMSA, Lucemburk, 2011





## Příloha č. 6 Organizační struktura managementu společnosti LINET



## Příloha č. 7 Vlastnická struktura společnosti LINET

### VLASTNICKÁ STRUKTURA

	<b>země</b>	<b>podíl</b>
WIBO-Holding GmbH	Německo	50,1 %
LINET Holding s.r.o.	ČR	43,1 %
Ing. Zbyněk Frolík	ČR	3,4 %
Ing. Ivan Husák	ČR	3,4 %

## Příloha č. 8 Dceřiné společnosti a přidružené podniky LINETu

### DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI A PŘIDRUŽENÉ PODNIKY

	<b>podíl LINET</b>	<b>sídlo</b>	<b>země</b>
LINET France	99,925 %	Tours	Francie
Desan Flex–Linet	25 %	Madrid	Španělsko
LINET Italia	51 %	Brescia	Itálie
LINET UK	100 %	Portsmouth	Velká Británie
LINET Sweden	100 %	Täby	Švédsko
PSP Technology	100 %	Portsmouth	Velká Británie
LINET Americas	100 %	Charlotte	USA
LINET Compact	100 %	Želevčice	ČR