



RÁDCE DEFENCE · 9 MIN ČTENÍ

Odolné dodavatelské řetězce v obranném průmyslu

Forward manufacturing, decentralizace a odolnost dodavatelských řetězců: proč obranný průmysl přehodnocuje své dodavatelské struktury.

Zranitelnost globálních dodavatelských řetězců

Pandemie COVID-19, válka na Ukrajině a geopolitické napětí v indo-pacifickém prostoru nemilosrdně odhalily zranitelnost globálních dodavatelských řetězců. V obranném průmyslu váží tato zranitelnost obzvláště těžce: nejsou-li kritické materiály nebo komponenty k dispozici, nelze zbraňové systémy vyrábět, udržovat ani opravovat — s bezprostředními důsledky pro obranyschopnost.

- Závislost na surovinách: vzácné zeminy (Čína), titan (Rusko/Ukrajina), wolfram (Čína) — strategické materiály s koncentrovanými dodavatelskými řetězci
- Rizika jediného zdroje: mnoho komponent v obranném průmyslu má jen jednoho kvalifikovaného dodavatele — pokud vypadne, výroba se zastaví
- Problematika just-in-time: štíhlá výroba za válečných podmínek nefunguje — vytváření zásob je opět strategicky důležité
- Geopolitická rizika: obchodní embarga, vývozní restrikce a technologické blokády mohou dodavatelské řetězce přerušit ze dne na den
- Kybernetická rizika: útoky na IT systémy dodavatelů mohou ochromit celý hodnotový řetězec

Poznámka: Případová studie: titanová krize — Evropský letecký a kosmický průmysl odebíral do roku 2022 podstatnou část titanu z Ruska (VSMPO-AVISMA). Sankce si vynutily krátkodobý přechod na alternativní zdroje — s nárůstem cen o více než 40 % a měsíčními zpožděními dodávek. Obranný průmysl reagoval programy tvorby zásob a kvalifikací nových dodavatelů v Japonsku, USA a Kazachstánu.

Forward manufacturing a decentralizace

Forward manufacturing — přesun výrobních kapacit blíže k místu nasazení — je ústředním konceptem nového obranného plánování NATO. Namísto výroby všech zbraňových systémů v několika centrálních závodech a přepravy po dlouhých logistických řetězcích mají bezpečnost zásobování zvýšit regionální výrobní a opravárenská centra. Specializovaným dodavatelům, jako jsou podniky v oboru žáruvzdorných materiálů, to otevírá nové obchodní modely.

- Regionální opravárenská centra: Bundeswehr plánuje maintenance huby v blízkosti míst dislokace — krátké vzdálenosti, rychlá oprava
-

NATO Forward Deployed Manufacturing: výrobní kapacity na východním křídle (Pobaltí, Polsko, Rumunsko) pro rychlé doplňování zásob

- Mobilní opravárenské týmy: specializované týmy provádějící opravy v poli — i u vysokoteplotních komponent
- Dual sourcing: systematická kvalifikace nejméně dvou dodavatelů pro každou kritickou komponentu
- Reshoring: přesun výroby zpět do Evropy — zejména u bezpečnostně kritických materiálů a komponent

Poznámka: Příležitost pro střední podniky — Forward manufacturing a decentralizace zvýhodňují střední podniky s regionální přítomností. Specialista na žáruvzdorné materiály se sídlem v jižním Německu může regionální opravárenská centra zásobovat rychleji a pružněji než mezinárodní velkokoncern. Flexibilita, krátké rozhodovací cesty a technická expertiza jsou konkurenčními výhodami středních podniků.

Tvorba zásob a strategická rezerva

Návrat k obraně území a aliance vrátil na pořad dne otázku tvorby zásob. Munice, náhradní díly a kritické materiály musí být skladovány v dostatečném množství, aby v případě konfliktu nebylo nutné spoléhat na funkční dodavatelské řetězce. Pro dodavatele to znamená dlouhodobé rámcové smlouvy s garantovanými odvolávkovými objemy — atraktivní obchodní model.

- Zásoby munice: NATO své cíle v oblasti zásob masivně zvýšilo — z 30 na 60+ dní bojové zásoby
- Pooly náhradních dílů: centrální i decentrální sklady kritických náhradních dílů — i pro komponenty pecí a energetických systémů
- Rámcové smlouvy: dlouhodobé dodavatelské dohody (5–10 let) s garantovaným minimálním a maximálním množstvím
- Plány nouzového navýšení výroby: dodavatelé musí prokázat, že jsou schopni v krizi krátkodobě navýšit svou výrobu
- Strategická surovinová rezerva: zásoby titanu, wolframu, vzácných zemin a dalších kritických materiálů

Doporučení pro dodavatele

Nové uspořádání dodavatelských řetězců obranného průmyslu nabízí středním dodavatelům konkrétní možnosti jednání. Kdo se strategicky pozicuje nyní, může ze strukturálních změn dlouhodobě profitovat.

- Analýza dodavatelského řetězce: identifikujte vlastní závislosti — suroviny, polotovary, logistika. Připravte dokumentaci dodavatelského řetězce pro zákazníky z obranného průmyslu
- Nabídněte dual sourcing: pozicujte se jako alternativa ke stávajícím dodavatelům z jediného zdroje — aktivně nabízejte kvalifikaci
- Vybudujte skladové kapacity: signalizujte připravenost skladovat kritické materiály — nabídněte skladování jako službu
- Vypracujte plán nouzového navýšení výroby: zdokumentujte, jak lze výrobu v krizi krátkodobě zdvojnásobit nebo ztrojnásobit
- Kybernetická bezpečnost: zaveďte standardy IT bezpečnosti (minimálně ISO 27001) — zákazníci z obranného průmyslu kybernetickou bezpečnost svých dodavatelů prověřují stále častěji

Poznámka: Quick win: transparentnost dodavatelského řetězce — Vytvořte dokumentovaný přehled svého vlastního dodavatelského řetězce: odkud pocházejí vaše suroviny? Existují závislosti na jediném zdroji? Na jak dlouho vystačí vaše skladové zásoby? Nákupčí v obranném průmyslu se ptají přesně na tyto informace. Kdo je dokáže předložit proaktivně, má konkurenční výhodu.

Časté dotazy

Musím si jako dodavatel vybudovat vlastní zásoby?

Nutné to není, ale připravenost k tomu je konkurenční výhodou. Mnoho rámcových smluv v obranném průmyslu obsahuje doložky o minimálních zásobách. Náklady na skladování jsou zpravidla pokryty smluvní cenou. Pro podnik v oboru žáruvzdorných materiálů by to mohlo znamenat držet zásoby kritických materiálů (korundové hmoty, speciální tvarovky) na 3–6 měsíců výroby.

Co se rozumí plánem nouzového navýšení výroby?

Plán nouzového navýšení výroby dokumentuje, jak může podnik v krizi krátkodobě zvýšit svou výrobu: další směny, rezervní kapacity, předem prověřené agenturní pracovní síly, přístup k surovinovým rezervám. Zákazníci z obranného průmyslu tento plán očekávají jako součást kvalifikace dodavatele. Musí být realistický a proveditelný — pouhé prohlášení o záměru nestačí.

Jaké standardy kybernetické bezpečnosti se od dodavatelů obranného průmyslu očekávají?

Minimálně zavedení BSI IT-Grundschutz (základní ochrana IT podle německého úřadu BSI) nebo ISO 27001. Pro dodavatele s přístupem k utajovaným skutečnostem platí navíc směrnice BSI pro IT ve stupni VS. USA vyžadují od svých dodavatelů CMMC (Cybersecurity Maturity Model Certification) — relevantní pro podniky dodávající do amerických programů.

Promluvme si o vašem projektu

Odpověď do 24 hodin v pracovních dnech.

info@sbs-rs.de

+49 89 541 960 209

Či online: www.sbs-rs.de/defense-industrie/ratgeber/resiliente-lieferketten-defense