Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Návrh strategie vybraného podniku

Vypracoval: Zdeněk Pitner
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě archivovanou Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2016 …….

Zdeněk Pitner

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za velikou pomoc, ochotu a spolupráci při vytváření mojí práce. Dále bych rád poděkoval vedoucím pracovníkům společnosti Česká zbrojovka, a. s. za poskytnuté informace. Můj dík také patří mému otci, panu pplk. Ing. Zdeňku Pitnerovi za odborné konzultace v otázce palných zbraní.

OBSAH

1 Úvod……...3

2 Literární přehled…….4

2.1 Podnikání a podnik…….…….……4

2.1.1 Poslání podniku……...…….5

2.2 Strategie …….……..……...6

2.3 Strategické řízení…….……..……...8

2.3.1 Složky strategického řízení…….10

2.4. Vnější prostředí podniku……..……12

2.4.1 Analýza oborového okolí podniku……...……..…13

2.4.2 Analýza obecného okolí podniku……...16

2.4.3 SWOT analýza……19

3 Cíl a metodika……...…21

3.1 Cíl práce…..…….…….21

3.2 Metodika práce…….……...……..21

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma…….....21

3.2.2 Charakteristika daného podniku……...……...……...21

3.2.3. Provedení analýz vnějšího prostředí……..……..21

3.2.4. Navržení nejvhodnější strategie……..…….22

4 Charakteristika vybrané organizace……..23

4.1 Historie organizace a vývoj…….……...23

4.2 Současnost organizace…….……...23

4.2.1 Organizační struktura a počet zaměstnanců…….……..…24

4.2.2 Služby a aktivity organizace……..…….……...24

4.2.3 Certifikace……..……..25

4.2.4 Sponzoring a charita…….....……26

5 Analýzy a zhodnocení současného stavu……..27

5.1 PESTEL……..…….27

5.2 Porterův model……...……...……...34

5.3 SWOT analýza……..……...36

5.4 Rozhovor s manažerem……..……...…….……..43

6 Diskuze a návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu……...45

7 Závěr…….47

8 Summary……...48

9 Seznam pouţité literatury…….……49

10 Seznam obrázků a tabulek

11 Seznam příloh

12 Přílohy

1 ÚVOD

Mezi nejdůležitější věci, které vedou k úspěšnému podnikání společnosti je stanovení strategie, které se podnik bude držet a spolu s tím také perfektní znalost prostředí, ve kterém se nachází daný podnik. Společnost je neustále ovlivňována nejrůznějšími faktory, které prostředí často i zásadně mění. Změny můžeme rozdělit např. na málo významné a velmi významné, nárazové a postupné či mající dlouhodobý či krátkodobý efekt na činnost podniku. Aby společnost byla připravena na všechny tyto změny včas a adekvátně zareagovat, musí provádět nejrůznější analýzy. Mezi tyto analýzy je rovněž nutné zařadit analýzy vnějšího prostředí společnosti, které v této práci budou použity. První analýzu, která bude použita, bude analýza PESTEL, ve které dojde ke zhodnocení **p**olitických, **e**konomických, **s**polečenských, **t**echnických, **e**kologických a **l**egislativních faktorů, které na společnost působí. Dále budou všechny tyto faktory vyhodnoceny jako krátkodobé a dlouhodobé a stejně tak, budou všechny faktory v analýze PESTEL rozděleny na faktory silně významné a málo významné. Druhou analýzou bude Porterův model pěti sil, kde budu hodnotit síly dodavatelů a odběratelů a rovněž budu porovnávat síly substitutů a komplementů se silami nově vstupujících podnikatelů. Třetí a poslední analýzou bude SWOT analýza. V této analýze dojde ke zhodnocení a poměření váhy jednotlivých faktorů (silné stránky, slabé stránky, ohrožení a příležitosti) mezi sebou. Výsledkem analýzy bude trojúhelníková matice, ze které získám vše potřebné pro určení nejvhodnější strategie pro následující roky. Předmětem mého hodnocení je společnost ČESKÁ ZBROJOVKA, a. s. Tato společnost se sídlem v Uherském Brodě byla založena roku 1926 jako zbrojařský závod na území tehdejšího Československa. Společnost má velmi bohatou historii. I přes těžké začátky, které souvisely se získáním všech povolení, se brzy stala velmi slavným výrobcem zbraní v rámci celého světa a tato sláva platila po celá 30. léta 20. století. Po vítězném“ únoru 1948 dochází k násilnému znárodnění firmy, avšak výroba je zachována a od 50. let se firma znovu těší veliké oblibě zejména u armád východního bloku. V listopadu 1989 dochází k zásadní změně politického systému v naší zemi a spolu s koncem Studené války dochází k omezení produkce, které trvá po celá 90. léta, kde společnost hledá cestu, jak jít dál. S příchodem nového tisícletí se situace zásadně mění ve prospěch závodu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 PODNIKÁNÍ A PODNIK

Pro pojem „podnikání“ je možné u různých autorů nalézt mnoho způsobů interpretace. Rolínek (2003) definuje podnikání jako „*činnost, jejímž prostřednictvím uspokojujeme cizí potřeby a tím uspokojujeme potřebu vlastní – dosažení zisku*“.

Je třeba také brát v potaz, z jakého úhlu pohledu se na tento pojem nahlíží. **Ekonomický pohled** – podnikáním se rozumí začlenění ekonomických zdrojů a dalších aktivit za účelem zvýšení jejich počáteční hodnoty. **Psychologický pohled** – podnikáním se rozumí činnost, která je stimulována potřebou dosáhnout nějakého cíle, něco získat, něco si zkusit či splnit. Je to tedy jakýsi klíč k seberealizaci, odpoutání se od závislosti, atd.

Sociologický pohled – podnikání v tomto smyslu znamená vytváření hojnosti pro všechny zapojené, snaha o lepší využívání dostupných zdrojů a tvorba nových pracovních míst.

Právnický pohled – podnikáním se rozumí *„soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“* (Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník).

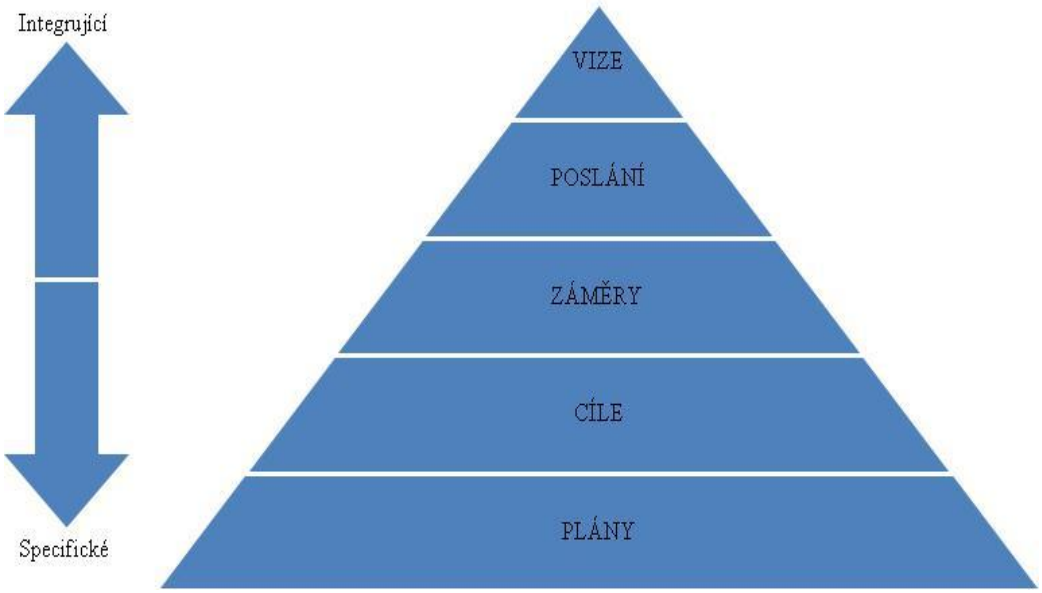
Pro pojem „podnik“ jsou uvedeny následující interpretace:

- Podnik je subjekt, uvnitř kterého dochází k přeměně vstupů na výstupy. Jako vstupy je možné označit zdroje a jako výstupy statky. Podnik je soubor všech majetkových a jiných práv, prostředků a zdrojů. Celý tento soubor je pro podnikatele nezbytný při vykonávání podnikatelské činnosti.
- Z právního hlediska je podnik soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Také veškeré věci, práva a jiný majetek, který vlastní podnikatel a slouží k vykonávání jeho podnikatelské činnosti, náleží k podniku (Veber,Srpová,2005).

2.1.1 POSLÁNÍ PODNIKU

Aby mohl daný podnik přežít v tržním prostředí, musí znát význam své činnosti. Do strategické části zaměření podniku patří plány, cíle, záměry, poslání a vize (viz obrázek dole).

Obrázek č. 1: Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá, Hron (2008).

Obrázek 1 znázorňuje strategické zaměření podniku a rozdělení jednotlivých zaměření na zaměření integrující a zaměření specifická.

Vize je určitá představa toho, jak podnik bude v budoucnu vypadat a jaké bude jeho postavení ve společnosti v příštích dekádách.

Poslání (mise) je konkretizovaná vize v psané podobě. Vymezuje účel a smysl podniku a odůvodňuje jeho existenci. Může vymezovat i vztahy k vlastníkům, dodavatelům či zaměstnancům (Sedláčková, Buchta, 2006).

Záměry dále konkretizují vizi podniku. Jejich rysy jsou například finanční a nefinanční zájmy nejrůznějších zájmových skupin či přijímání nezbytných kompromisů v podnikání.

Cíle přesně popisují, co je nutno udělat, aby záměry byly uskutečněny. Mezi primární cíle bývá nejčastěji zahrnována maximalizace zisku a hodnoty podniku, stejně tak může mezi primární cíle patřit eliminace rizik spojených s finančním řízením podniku. Cíle podniku

mohou být vyjádřeny v ekonomickém či sociálním úhlu pohledu. Mezi ekonomická kritéria můžeme zařadit např.: různé podoby zisku, návratnost investic a tržby. Mezi sociální cíle patří např.: sponzorství, charita, spoluúčast na nadacích a dobročinných fondech a to především tehdy, kdy je podnik závislý na podpoře lidských zdrojů. Cíle mohou být rovněž zaměřeny na expanzi podniku či boj s konkurencí.

Metoda „SMART“ označuje kritéria, která by měla být při stanovování cílů splněna:

- stimulating – stimulující;
- measurable – měřitelné;
- acceptable – přijatelné;
- realistic – reálné;
- timed – vymezené v čase (Sedláčková,Buchta, 2006).

Plány nám přesně definují jednotlivé kroky, které vedou k dosažení cílů a to včetně způsobů, rozmístění zdrojů a odpovědnosti zainteresovaných osob, atd. (Tichá, Hron, 2008).

2.2 STRATEGIE

Strategie je základním pojmem strategického řízení, o kterém pojednává tato kapitola. Strategie pochází z řeckého slova *strategos* a znamená umění vojevůdce. Tento termín byl používán již před naším letopočtem a původně byl spjat pouze s vojenstvím. To platilo až do 2. světové války, kde můžeme ještě najít podobnost ve způsobu vedení bitev ve starověku (plánovaná koncentrace sil, útok po úzkém pásu území, následné rozvinutí do stran, obklíčení…). Po skončení 2. světové války došlo k proniknutí strategie i do podnikatelského světa. Hlavním iniciátorem tohoto faktu byli vojáci (zejména důstojníci štábů), kteří tyto znalosti získali během válečných let. Rovněž docházelo k rozvoji výuky podnikové politiky, a tak definice pojmu „strategie“ získávala další a další podoby. *„Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.”* (Tichá, Hron, 2008).

Dědouchová (2001) uvádí dvě definice strategie:

1. Tradiční definici, která strategii podniku popisuje jako „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.*“

2. Moderní definici chápající strategii jako „*připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii podniku jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“ (Tichá, Hron, 2008)

Celá řada manažerů po celém světě význam strategie podceňuje. Často zaujímají postoje, že pokud ostatní podniky nepotřebují strategii, tak oni ji také nepotřebují.
Ovšem top management takového podniku si musí uvědomit, že pro jejich dlouhodobé působení na trhu a úspěch podniku je nezbytné stanovit dlouhodobý směr (Charvát, 2006).

Základní charakteristiky významu strategie definuje Charvát (2006) následovně:

- Strategická rozhodnutí mají zásadní vliv na dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakých výhod.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu jednotlivých aktivit organizace.
- Strategie je možné vnímat jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může způsobit změnu potřeby hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí mají vliv na operativní a taktická rozhodování.

Aby bylo možné stanovit strategii na základě optimálního souladu podnikových nástrojů, je nutné splnit následující podmínky: vyčlenění adekvátních lidských, materiálních a finančních zdrojů

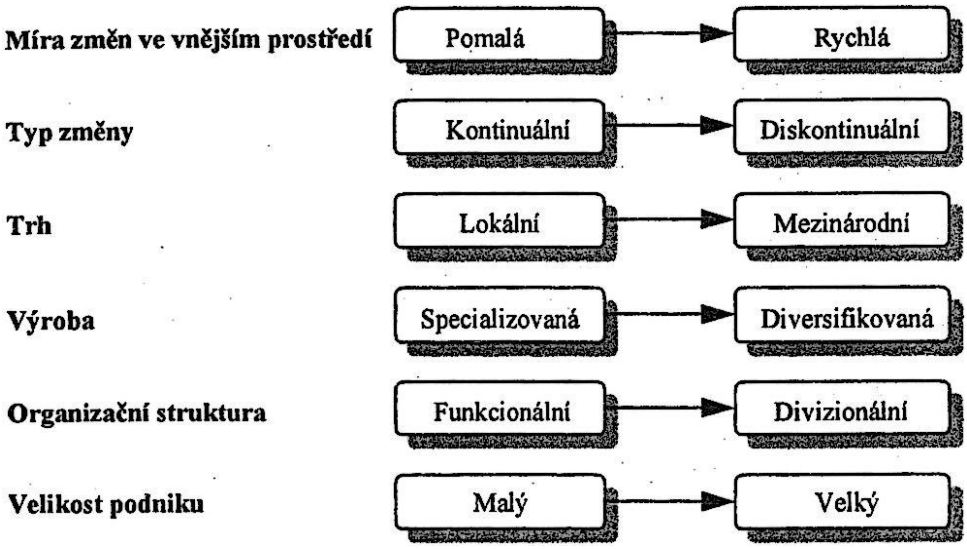
- považování námi očekávaného přínosu z realizace konkrétního cíle za významný (Boyer, Hronová, Machková, 1995).

2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Od konce 19. století společnost zaznamenává růst velikosti podniků, změnu jejich působnosti i struktury. Až do 19. století byly podniky ve většině případů malé. Tyto podniky měly vysokou míru specializace a nacházely se v relativně stabilním prostředí. Mezi hlavní milníky vývoje firem a potřeby strategického řízení je 2. světová válka a hlavně období, které následovalo po ní. Podniky se po celém území USA rozrůstaly, měnily se z rodinných firem a velká konsorcia a holdingy a jejich struktura byla čím dál tím složitější. Zejména se měnily faktory uvedené na obrázku č. 2 a to ve směru, který je znázorněn šipkami.

Obrázek 2 znázorňuje jednotlivé změny a přechody při vývoji podniku.

Obrázek č. 2: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení



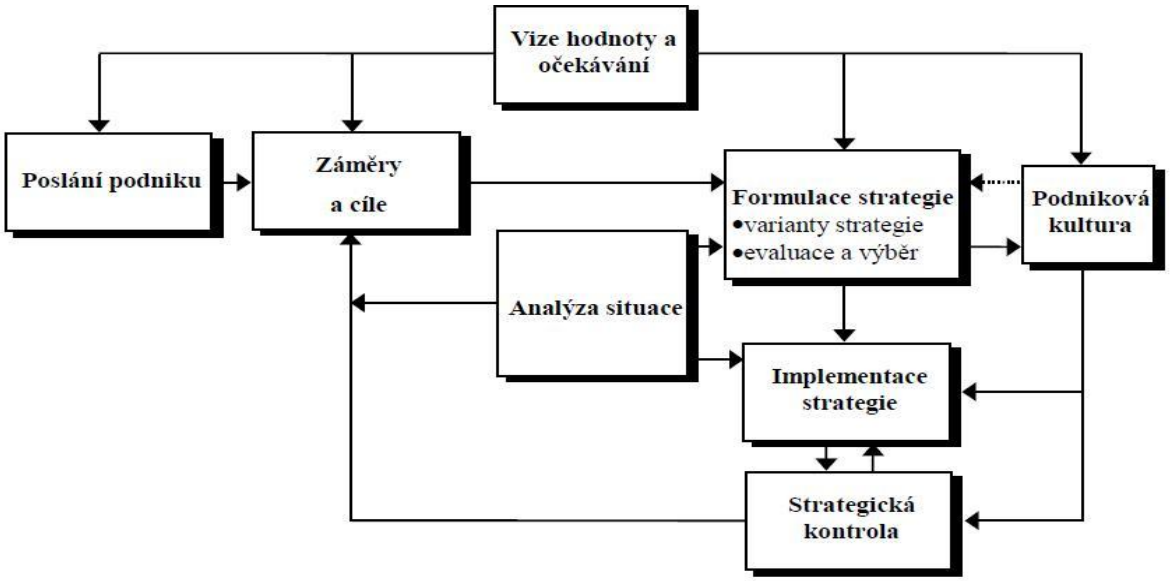
Zdroj: Tichá, Hron (2008)

Další změna ve vývoji firem přišla v 60. letech. Toto období se vyznačuje nárůstem vznikajících podniků s mnoha divizemi a spolu s rozvojem civilní letecké dopravy dochází k nárůstu společností s mezikontinentálním působením. Takové podniky se musely soustředit nejen na celý podnik, ale také zajistit strategie jednotlivých divizí. Po roce 1989 nastaly další změny. Tyto změny byly u nás, na rozdíl od západních (již mnoho dekád tržních) ekonomik, velmi rychlé a podniky se tak ocitly v dynamickém a nepředvídatelném vnějším prostředí, na které neuměly z důvodu 40 let centrálně plánované ekonomiky

reagovat (Tichá, Hron, 2008). Strategické řízení spočívá na bedrech top managementu a je jeho výhradní odpovědností. Cílem je sjednotit podnik v jeden celek, a to hlavně prostřednictvím koncentrace síly, podnikových činností a efektivnímu využití lidských zdrojů. Při tvorbě strategie je nezbytný tvůrčí a inovativní přístup a spolupráce všech zainteresovaných stran (Sedláčková, Buchta, 2006). Hlavním důvodem strategického řízení je snaha o vytvoření konkurenční výhody, která bude klíčem k úspěchu podniku. V případě strategického řízení jde o soustavné dodržování dlouhodobého strategického zaměření a samotného směřování podniku. Tichá a Hron (2008) uvádějí, že „strategické řízení se zabývá jak chováním organizace ve vnějším prostředí, tak vnitřními rolemi, procesy, strukturami a rozhodováním, které umožňují organizaci fungovat co možná nejlépe v rámci daného prostředí.

Obrázek 3 znázorňuje jednotlivé procesy v rámci strategického řízení podniku.

Obrázek č. 3: Schéma strategického řízení



Zdroj: Rolínek (2003) a Tichá, Hron (2008)

Keřkovský a Vykypěl (2006) definují zásadní otázky, na které musí top management najít správnou odpověď:

- Na jaké trhy, na jaké části trhů a na jaké výrobky a služby je třeba se zaměřit?

- Pomocí jakých prostředků a postupů lze vytvořit takové výrobky a služby, které budou lepší než to, s čím přichází konkurence?
- Jaká je šance podniku na úspěch a jak efektivně by měly být vynakládány zdroje podniku (finanční, technické, personální, informační, materiálové, atd.)?

2.3.1 SLOŽKY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Tichá a Hron (2008) uvádějí pět důležitých složek strategického řízení:

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání.

Podnik musí přesně definovat sféru, ve které podnik působí a bude působit i v následujících letech. Jedná se o vymezení předmětu činností, vymezení trhů, na kterých podnik bude působit, definování cílové skupiny, určení nejsilnějšího segmentu cílové skupiny a vyhodnocení požadavků potencionálních zákazníků.

2. Stanovení strategických a výkonových cílů.

Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

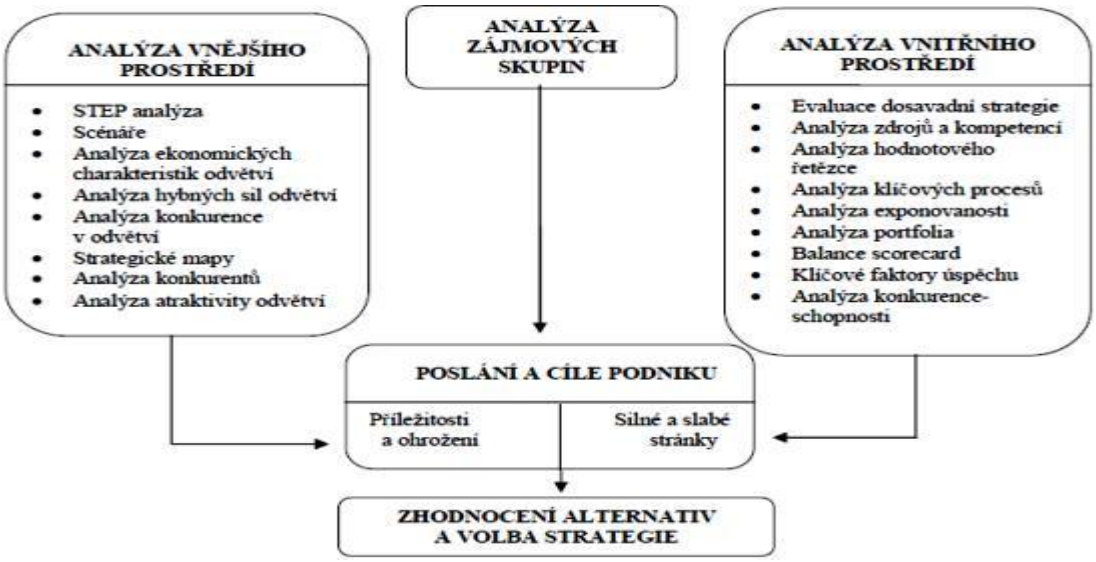
- pozici na trhu, které má podnik dosáhnout,
- dosažení optimální míry rizikovosti investic
- roční zisk
- míru konkurenceschopnosti, které v budoucnu dosáhne

3. *Formulace strategie.*

„Formulace strategie (obrázek 4) je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategií), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin“ (Tichá, Hron, 2008).

Obrázek 4 znázorňuje, z jakých faktorů se vychází při vytváření strategie podniku.

Obrázek č. 4: Proces formulace podnikové strategie - metodický aparát



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

4. Zavádění a realizace zvolené strategie

Vhodně zvolená podniková kultura je jedním ze zásadních prvků podporující strategii. Pro úspěšné zavedení strategie jsou důležité dobré vztahy v podniku skrz celou organizační strukturu.

5. Hodnocení výsledků a návrhy možných opravných opatření

V případě, že dojde ke změně podmínek na trhu, nebo dojde ke zjištění nedostatků v dosavadní strategii, jsou nutná dílčí opravná opatření. V případě zásadních změn je nutné kompletní přepracování zvolené strategie. Zhodnocení možností podniku a volba vlastní strategie podniku jsou realizovány po předchozím zvážení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, kterým předchází několik analýz. Mezi tyto analýzy patří analýza vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin a analýza vnitřního prostředí. (Rolínek, 2003).

2.4 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Vnější prostředí podniku se v tržním prostředí neustále mění a na tyto změny je třeba včas a adekvátně reagovat. Podnik je vnějším prostředím ovlivňován, ale stejně tak platí, že i sám podnik na vnější prostředí určitou formou působí. Prostředí se řídí principy homeostáze, tzn.udržení rovnováhy podniku a prostředí. (Tichá, Hron, 2008).
Rozdělení okolí podniku je znázorněno na obrázku 5.Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je oblast ovlivnitelného okolí závislá hlavně na těchto faktorech:

- *Vzdálenosti okolí od podniku*

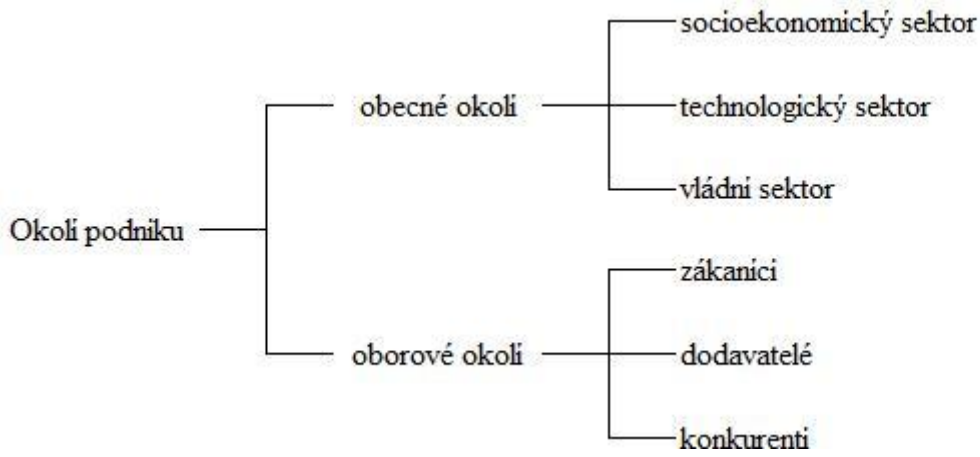
Podnik je schopen spíše ovlivnit prvky, které jsou nablízku. Mezi tyto poměrně snadno ovlivnitelné prvky patří například dodavatelé či odběratelé. Naopak prvky, které nemají přímou vazbu na podnik, jako například regionální instituce, jsou ovlivnitelné jen velmi těžko.

- *Velikosti podniku*

Malé podniky jsou schopné ovlivnit jen ty podniky, které jsou nejblíž. Naopak velké podniky, které nabízejí mnoho pracovních příležitostí, mají své jméno i v zahraničí a podílí se velkým dílem na HDP, mají významný vliv na okolí a to i v nadnárodním měřítku (například jednání v rámci Evropské unie, SNS, NAFTA). Manažeři musí při sledování vnějšího okolí podniku brát na zřetel fakt, že důležitosti jednotlivých faktorů se v průběhu času často mění. Zásadní chybou je se soustředit jen na faktory, které na podnik dosud působily a neustále na nich lpět. Je nutné zvažovat i faktory, které mohou na podnik působit v budoucnu a vypracovat možné scénáře, jak se podniku povede v nadcházejících letech. Úspěšný podnik je pak takový, který se dokáže rychle přizpůsobit změnám (Sedláčková, Buchta, 2006).

Z obrázku 5 vyplývá, na jaké skupiny a podskupiny se dělí okolí podniku.

Obrázek č. 5: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

2.4.1 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ PODNIKU

K analyzování oborového okolí podniku se užívá Porterův model pěti sil, který je zobrazený na obrázku 6. Tento model podle Tiché a Hrona (2008) znázorňuje působení pěti základních sil v konkurenčním prostředí, které můžeme rozdělit do 3 hlavních sektorů:

1) **Sektor zákazníků (odběratelů)**

Nejprve musíme identifikovat svoji cílovou skupinu a v cílové skupině musíme definovat, pro nás nejzajímavější segment. Díky tomu definujeme své zákazníky a jejich potřeby, očekávání a trendy, které zákazníky vedou ke změně chování a požadavků. Při analýze sektoru zákazníků je potřeba zaměřit se především na:

- *Identifikaci kupujících*

Jedná se především o identifikaci jednotlivých tříd zákazníků a zjištění faktorů, které ovlivňují jejich pohnutky vedoucí k nákupu.

- *Demografické faktory*

Mezi tyto faktory patří změny v populaci, změny v otázce míry vzdělanosti, změny ve věkové struktuře, délce života a rozložení příjmů společnosti.

- *Geografické factory*

Zohlednění geografické polohy podniků a zákazníků a to hlavně z hlediska dopravní dostupnosti. Pakliže je odběratel pro podnik významný, například nakupuje ve velkém, pořizuje nediferenciovaný a standardní produkt, jeho vyjednávací síla roste.

2) Sektor dodavatelů

Síla dodavatelů závisí na celé řadě aspektů a to například na povaze nabízeného produktu či služby (odlišnost, ekologická nezávadnost, jedinečnost, aj.), na množství odvětví, ve kterém mohou své produkty nabízet, a další.

V současnosti se v rámci dodavatelsko - odběratelských vztahů uplatňují moderní principy:

Single sourcing – zde je omezen počet dodavatelů a vzniká partnerství.

Princip výrobního partnerství – předpokladem k úspěchu je nahrazení konkurenčních vztahů dlouhodobým partnerstvím mezi výrobcem a dodavatelem.

3) Sektor konkurentů

Při analýze sektoru konkurentů musí podnik znát současnou pozici firmy ve vztahu ke svým konkurentům (současným i nově vstupujícím), aktuální fázi životního cyklu svých výrobků a stejně tak i srovnání rentability odvětví.

a) Ohrožení ze strany nových konkurentů

Míra ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do jednotlivých odvětví a zpětné vazbě od podniků, které v odvětví již působí. Bariéry vstupu se v jednotlivých odvětvích mohou diametrálně lišit. Mezi bariéry vstupu lze zahrnout například *„dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnost diferenciace produktu apod“* (Veber, 1998). U podniků, které v odvětví jiţ působí a jejich působení je úspěšné, je velikou výhodou dostatek jejich zdrojů (finanční, výrobní kapacita, lidské zdroje, aj.), patřičné množství kontaktů se svým okolím a vztahy s dodavateli a odběrateli. V této pozici si mohou podnikatelé dovolit snížit ceny, a tak si udržet svůj tržní odíl a pomocí nízkých cen porazit nově vstupujícího konkurenta.

b) Rivalita mezi existujícími podniky

Každý reálně uvažující podnik chce zlepšit svou pozici na trhu. Rivalita je podstatnou součástí každodenního života podniků a narůstá pakliže:

- podniky, které si konkurují, jsou si velmi podobné (počet zaměstnanců, podobnost produktů, velikost, síla na trhu);

- nabízené produkty nebo služby se od konkurence neliší, nebo jen velmi málo;

- odvětví roste pomalu, a pokud chce podnik zvýšit svůj podíl na trhu, může tak učinit pouze na úkor konkurence;

- vysoké výstupní bariéry, například pokud podnik vlastní specializovaná aktiva a udržuje podnik I přes nízkou výnosnost vloženého kapitálu.

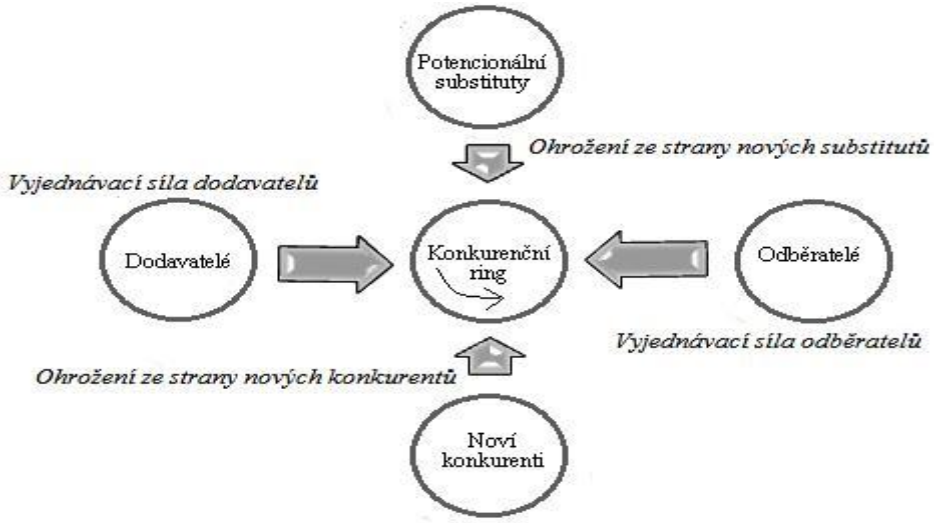
c) Ohrožení ze strany nových substitutů

„Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví“ (Tichá, Hron, 2008).Pro stávající produkty jsou největším ohrožením substituty, které dokáží ještě lépe uspokojit potřeby poptávajících.

Cílem Porterovy analýzy konkurence je nalézt takovou pozici v odvětví, která podniku umožní nejlépe předcházet hrozbám a nejlépe využít všechny příležitosti ve svůj prospěch v rámci konkurenčního boje (Tichá, Hron, 2008).

Obrázek 6 zobrazuje soupeřící strany v rámci konkurenčního ringu.

Obrázek č. 6: Porterův model



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

2.4.2 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU

Obecné okolí podniku je možné analyzovat pomocí STEP analýzy. Hlavním významem STEP analýzy je podle Tiché a Hrona (2008) zodpovězení 3 základních otázek:

Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?

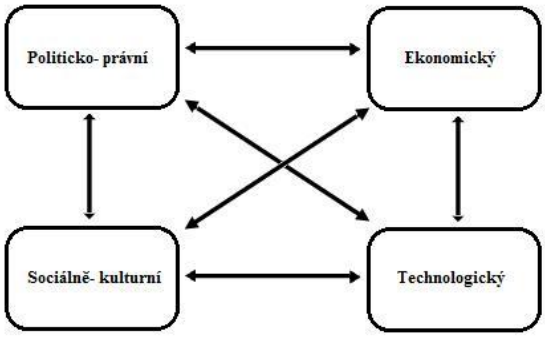
Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?

Analýza STEP (někdy taky uváděná jako PEST) rozděluje faktory, které ovlivňují vnější okolí podniku do čtyř skupin, a to na faktory politicko - právní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické (Sedláčková, Buchta, 2006). Všechny tyto faktory se navzájem ovlivňují (viz obrázek 7).

Obrázek 7 znázorňuje jednotlivé faktory v rámci vnějšího prostředí a jejich vliv na ostatní faktory.

Obrázek č. 7: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: Tichá, Hron (2008)

Sociálně – kulturní segment

Obsahuje faktory, které souvisejí s životním stylem a to včetně životních hodnot. Mezi základní faktory patří např.:

- demografie,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času

Technologický segment

Technologické prostředí se od 2. světové války velmi rychle mění. Tento proces bývá často nazýván „stálou bouří tvořivé destrukce“. To znamená, že téměř přes noc dochází k zastarání celé řady výrobků. Naopak velkým pozitivem je rozvoj nových výrobních postupů, zejména pak rozvoj IT technologií (Dědouchová, 2001). Pokrok v oblasti technologií vyžaduje, aby manažeři šli s dobou a využívali technických pokroků ve všech oblastech svého podnikání, čímž mohou získat zásadní konkurenční výhodu. (Donelly, 1997).

Technologický segment obsahuje faktory související s pokrokem výroby. Zahrnovány jsou hlavně tyto faktory:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický segment

Obsahuje faktory, které souvisejí s cash - flow, pohybem zboží a služeb a tokem informací a energií. Ekonomické okolí každého podniku je charakterizováno stavem ekonomiky, který má vliv na způsobilost podniku k dosažení odpovídající výnosnosti.

Dědouchová (2001) vytyčuje čtyři důležité ukazatele:
Míra ekonomického růstu. Ekonomický růst podnik posiluje a umožňuje snadnější vypořádání se s konkurencí. Na druhou stranu ekonomický pokles způsobuje snížení spotřeby, růst napětí ze strany konkurence a riziko menší ziskovosti.
Úroková míra. Podnikatelé často při rozvoji svého podniku využívají financování půjčkami (většinou od bank – půjčky od bank jsou obecně levnější) a růst úrokové míry může negativně ovlivnit proveditelnost strategií.
Směnný kurz. Hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti výrobků podniku na nadnárodním trhu. Podnik musí být připraven na kurzové výkyvy.
Míra inflace. Inflace má za následek, že je nemožné předvídat skutečnou budoucí hodnotu výnosnosti a odrazuje také například od investic. Pro podnik je vysoká inflace obecně hrozbou.
Podle Tiché a Hrona (2008) jsou mezi ekonomické faktory zahrnuty i specifické tržní předpovědi, trend rozvoje HDP, stupeň spotřebitelských výdajů, úroveň podnikatelských investic, aj.

Politicko – právní segment

Kromě vlády, která působí na ekonomiku prostřednictví vydaných zákonů, ovlivňují fungování ekonomiky i další orgány a instituce (politické strany, centrální banka, kontrolní orgány ministerstev, soudy, aj.) Stát v ekonomice může vystupovat jako zaměstnavatel (státní podniky, orgány státní správy), spotřebitel (poptávka po zboží a službách) a také jako

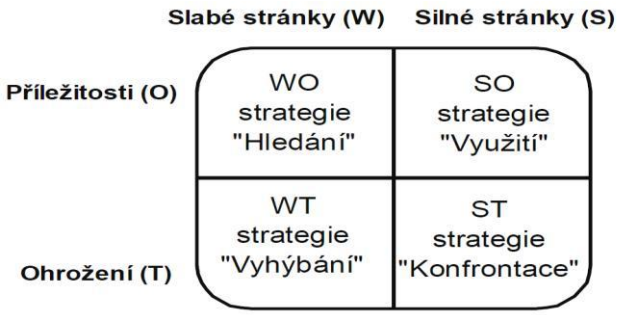
kontrolor fungování trhu (Česká obchodní inspekce, Státní ústav pro kontrolu léčiv, Úřad pro hospodářskou soutěž, regulace cen, aj.) (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Obsahuje například faktory související s počínáním vlády (tuzemské i zahraniční). Zahrnovány jsou například následující faktory: stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana ţivotního prostředí. STEP analýza se zaobírá širokým spektrem faktorů a to i těmi, které zdánlivě s podnikáním nesouvisí (např. způsob života lidí, životní hodnoty, politická stabilita státu, aj.) a tím pomáhá mnohem lépe pochopit faktory ovlivňující vývoj daného odvětví.

2.4.3 SWOT ANALÝZA

Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů porovnávaných prvků analýzy a to strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), threats (ohrožení) a opportunities (příležitosti) (Rolínek, 2003). SWOT analýza slouží jako nástroj pro systematickou analýzu, která se zaměřuje na popis zásadních faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy. Pro SWOT analýzu se používají výsledky získané z předchozích analýz tak, že určí silné a slabé stránky podniku, které srovnává s příležitostmi a ohroženími s následným cílem formulace správné strategie (Sedláčková, Buchta, 2006). SWOT analýza nemá za úkol stanovení jakéhokoliv typu silných nebo slabých stránek, příleţitostí a ohrožení, ale jejím úkolem je soustředit se na zdůraznění těch faktorů, které jsou pro podnik opravdu zásadní (Rolínek, 2003).

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí následující postup tvorby SWOT analýzy:
1. Určení a předpověď klíčových změn v okolí podniku. Seznam těchto bodů by mělo obsahovat 7 až 8 položek, kde k určení těchto bodů slouží závěry z analýz provedených dříve. Obzvláště je důležité zaměřit se na hybné změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu.
2. Na základě využití závěrů některých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku je možné určit silné a slabé stránky firmy a její zvláštní přednosti. Seznam těchto bodů by neměl přesáhnout 7 až 8 položek.
3. K posouzení vzájemných vztahů skupiny silných a slabých stránek se skupinou hlavních změn v okolním prostředí lze využít SWOT matici (obrázek 8). Obrázek 8 zobrazuje možné podnikové strategie vycházející z analýzy základních čtyř faktorů.

Obrázek č. 8: SWOT matice



Zdroj: Rolínek (2003) a Tichá, Hron (2008)

Rolínek (2003) uvádí čtyři strategie stanovené na základě posouzení faktorů, které ovlivňují podnik:

1) **SO strategie** - tato strategie využívá silných stránek podniku tak, aby využila příležitosti, které se objevují v okolním prostředí podniku. Tento stav je sice ideální, ale pravděpodobnost dosažení tohoto stavu v reálném podnikání je minimální.
2) **WO strategie** - tato strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek tím, že využívá příležitosti, které se podniku nabízejí.
3) **ST strategie** – tuto strategii podnik využívá, pokud je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
4) **WT strategie** – strategie patřící k obranným strategiím, které se soustředí na odstranění slabých stránek a zároveň vyhýbání se nebezpečí, které podniku hrozí z vnějšího okolí. V tomto případě podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo řízená likvidace.

3 CÍL A METODIKA

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím analýz vnějšího prostředí a navržení strategie vedoucí k jejímu rozvoji.

3.2 METODIKA PRÁCE

Metodika práce se skládá z několika částí, které jsou popsány v následujících podkapitolách. Kromě výše uvedeného provedu rozhovor i představitelem managementu společnosti se zaměřím na naplňování vytýčené strategie.

3.2.1 STUDIUM ODBORNÉ LITERATURY ZAMĚŘENÉ NA ŘEŠENÉ TÉMA

Bakalářská práce je zaměřena na návrh strategie vybraného podniku. Mezi literární podklady je třeba zahrnout i materiály týkající se obecného charakterizování a zkoumání pojmů jako je strategie, podnik a podnikání. Ty jsou úzce spjaty s analýzou vnějšího prostředí. Mezi použité zdroje patřila především odborná literatura Akademické knihovny Jihočeské university v Českých Budějovicích, elektronické publikace na webových stránkách, které se zabývají touto problematikou a stejně tak interní informace získané od firmy Česká zbrojovka, a. s.

3.2.2 CHARAKTERISTIKA DANÉHO PODNIKU

Pro charakteristiku vybrané obchodní korporace bude využito zdrojů dostupných na jejích internetových stránkách, dále výročních zpráv a jiných listin umístěných na portálu www.justice.cz.

3.2.3 PROVEDENÍ ANALÝZ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

K samotnému provedení analýz bude využito:
STEP analýzy, která má za cíl vymezit vnější faktory působící na podnik. Porterovy analýzy pěti sil, kde úkolem je zkoumání vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů a dále charakterizování konkurentů a substitutů,

SWOT analýzy, která slouží jako jeden z nástrojů při stanovení strategie obchodní korporace. Potřebné informace k jednotlivým analýzám byly získány v předchozím studiu na ekonomické fakultě.

3.2.4 NAVRŽENÍ NEJVHODNĚJŠÍ STRATEGIE

Po provedení zkoumání a následném zhodnocení postavení firmy s ohledem na faktory, které na ni působí, dojde k navržení vhodné strategie, kterou by měla korporace přijmout a získat tak lepší postavení ve zbrojařském odvětví.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 HISTORIE ORGANIZACE A JEJÍ VÝVOJ

O výstavbě organizace v Uherském Brodě bylo rozhodnuto v polovině roku 1936. Po jednáních tehdejšího ministerstva národní obrany se zbrojařskými koncerny rozhodla Nejvyšší rada obrany státu o přemisťování průmyslu důležitého pro obranu státu daleko do vnitrozemí. Uherskobrodská městská rada schvaluje dne 22. července 1936 zahájení stavby s podmínkami dle uzavřené smlouvy pozemků mezi Českou zbrojovkou Strakonice a městem Uherský Brod. Dne 28. července 1936 jsou zahájeny stavební práce v Uherském Brodě. Česká zbrojovka ve Strakonicích nakupuje od 1. července 1936 stroje a zařízení domácího i zahraničního původu pro novou organizaci, a tak můţeme říci, že nový závod pro dva tisíce pracovníků byl skutečně postaven a uveden do provozu za 16 týdnů, t.j. od 28. července do 28. listopadu 1936. CZUB se tak účastní zlatého věku českého zbrojařství ve 30. letech a okamžitě začíná vyrábět i pro národní potřeby. Mezi nejslavnější produkty té doby patří kulomet vz. 26 (a mnoho jeho zahraničních modifikací) či puška vz. 24. Během studené války byly produkty zbrojovky přeorientovány na sovětskou munici, zejména náboj 7,62x39mm, 9x19mm Makarov či 7,65x17mm. I přes všudypřítomný sovětský diktát si závod zachoval renomé kvalitního výrobce a některé produkty předběhly svou dobu. Mezi tyto produkty můžeme zařadit CZ 75, Sa. vz. 58 či samopal Škorpion. Léta 90. Jsou ve znamení společenského odklonu od zbraní a horších časů pro závod. Zbrojovka tak vsadila vše na jednu kartu (poloautomatickou pistoli CZ 75) a díky jedinečnosti a mimořádné kvalitě svých zbraní se opět mohla vrátit na výsluní.

4.2 SOUČASNOST OGRANIZACE

Současná situace organizace je výborná. Organizace rozšiřuje výrobu, nabírá nové zaměstnance, navazuje nové obchodní vztahy či obnovuje obchodní vztahy již zašlé. V současnosti má organizace 1600 zaměstnanců a dle svých slov je na svém maximu, alespoň pokud jde o Uherský Brod. Organizace už nemá kam růst, a tak nedávno otevřela novou pobočku v Novákách na Slovensku. Asi nejžhavější novinkou mezi produkty útočná puška CZ 806 BREN 2, poloautomatická pistole CZ 75 PHANTOM 02, samopal ŠKORPION EVO III a střední odstřelovačská puška CZ 750. Organizace se v této době uchází o dvě mimořádně velké zakázky. První je dodání zbraní CZ 807 do Indie v počtu 70 000 ks a druhou je dodání 160 000 ks zbraní CZ 805 pro francouzskou pěchotu. Organizace má

ovšem za poslední roky již mnoho velikých kontraktů zrealizovaných. Mezi ně patří dodání 50 000 pistolí CZ 75 do Egypta. Zbraně tohoto závodu obdivoval i jordánský král a v současnosti se chystá dodávka zbraní do Mexika. V současnosti přebírá AČR na 18 000 pušek CZ 805 BREN a ministerstvo obrany plánuje objednat pro armádu další. Mluví se o 30 000 kusech a stale vice se zmiňuje vylepšený model CZ 806.

4.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A POČET ZAMĚSTNANCŮ

Obrázek 9 uložený v příloze popisuje rozdělení organizace na jednotlivé úseky. Ze schématu vyplývá, že jde o funkcionální organizační strukturu, jejíž výhodou jsou jasné úkoly pro každé oddělení. Nevýhodou takové struktury je vysoká vytíženost top managementu.

Tabulka č. 1 : Počty zaměstnanců České zbrojovky, a. s. v letech 2003 – 2014

ROK	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
STAVY	1617	1389	1330	1291	1287	1246	1175	1182	1230	1295	1493	1557

Zdroj: Vladimíra Vaculíková, vedoucí oddělení náboru a vzdělávání

Tabulka popisuje vývoj počtu zaměstnanců CZUB v letech 2003 – 2014. Z tabulky je patrný mírny pokles stavu zaměstnanců v období ekonomické recese. Rozvněž je zde čitelný nárůst počtu pracovníků v posledních letech z důvodu ekonomického růstu.

4.2.2 SLUŽBY A AKTIVITY ORGANIZACE

1) Vývoj zbraní

Česká zbrojovka, a. s. se zabývá vývojem již mnoho desítek let a úspěšná výroba se bez kvalitního vývoje neobejde. Organizace má vlastní vývojové středisko, které spolupracuje s dalšími vývojáři např. CZECHWEAPONS, s. r. o. Společným projektem je např. útočná puška CZ 805 BREN .

2) Výroba zbraní

Výroba zbraní představuje hlavní odvětví činnosti České zbrojovky, a. s. Organizace byla založena jako výrobce zbraní a výroba na území ČR stále probíhá. Ve výrobě jsou promítnuta desetiletí zkušeností, smysl pro kvalitní práci i schopnost držet krok se světovými trendy.

3) Výroba minuce

Palné zbraně se prozatím bez munice neobejdou, a tak je zde další podnikatelská oblast. Společnost v dnešní době vyrábí všechny typy pistolové, puškové i brokové munice, které jsou běžně poptávány. Před časem začala společnost vyrábět také munici do podvěsných granátometů kalibru 40x46mm.

4) Nezbrojní produkce

Každý moudrý podnikatel se snaží riziko svého podnikání maximálně snížit a diverzifikovat. Jinak tomu není ani v případě CZUB. Organizace využívá své znalosti precizního strojírenství pro automobilový prtmysl. Mezi odběratele nezbrojní produkce patří automobilka Porsche.

4.2.3 CERTIFIKACE

Společnost Česká zbrojovka, a.s. má zaveden systém řízení kvality, který je certifikován a rovněž odpovídá mezinárodní normě ISO 9001:2008 a dále požadavkům NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě produktů (ČOS 051622, resp. AQAP 2110). Jde o systém managementu, díky kterému je Česká zbrojovka, a.s. schopna zajistit a garantovat jak vysokou kvalitu svých výrobků a služeb, tak i flexibilitu ohledně dodávek svých produktů armádám NATO i dalším ozbrojeným složkám.
Stejně tak je organizace certifikována dle norem ISO/TS 16949:2009 a ISO 14001:2004, a to v oblasti výroby dílů pro automobilový průmysl. Rovněž vlastní oprávnění k výrobě a údržbě komponentů pro letecký průmysl. Každoročně je prověřována účinnost systému řízení kvality nezávislými auditory. Dokladem o plnění požadavků příslušných mezinárodních norem jsou uvedená oprávnění a certifikáty.

4.2.4 SPONZORING A CHARITA

Tak jako všechny velké společnosti, je i CZUB subjektem pamatujícím na potřebné. V souvislosti s tím jsou každoročně sponzorovány nejrůznější akce a projekty, mezi které patří: finanční podpora vědy a výzkumu, příspěvky na sociální, ekologické či zdravotnické projekty, finanční podpora projektů na ochranu mládeže či tělovýchovné a sportovní akce.

5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 PESTEL

Začáteční písmena této analýzy pocházejí z anglických názvů jednotlivých skupin faktorů. V této analýze budu provádět zkoumání faktorů politických, ekonomických, společenských, technologických, ekologických a legislativních.

POLITICKÉ

Mezi politické faktory, které působí na Českou zbrojovku, a. s. lze zařadit:

Státní podpora těžkého průmyslu

Státní podpora může mít mnoho podob. V dnešní době jde zejména o poskytování dotací na sofistikované výrobní zařízení a dotací na zmírnění dopadů výroby na životní prostředí. V případě snížení výše dotací, bude muset výrobce vyčlenit tyto prostředky z vlastních zdrojů, což by v dnešní úspěšné době neměl být z dlouhodobého hlediska zásadní problém. Pokud tyto prostředky nalezeny nebudou, může to mít negativní dopad na stav lokálního životního prostředí.

Státní podpora exportu

Bez státní podpory se v dnešním silně konkurenčním světě neobejde žádná firma, která chce uspět na zahraničním trhu. Politiky zprostředkovaná propagace, nabízení různých investičních balíčků, vyjednávání na nejvyšších místech a snaha ovlivnit ty nejmocnější, to je dnes jediná cesta, jak skutečně ve velkém prorazit na zahraniční trh a dostat se k velkým zahraničním zakázkám. V současné době podporuje česká vláda export 70 000 ks útočných pušek CZ 807 do Indie. Bude – li tedy česká vláda usilovně a intenzivně propagovat domácí produkci v zahraničí, může se firma dočkat dalších velkolepých zakázek. V opačném případě se může stát, že domácí produkce bude určena pouze domácím odběratelům, což by mělo pro ekonomiku závážné důsledky.

Státní omezení exportu zbraní do rizikových zemí

Snem každého zbrojaře je vyrábět zbraně v nekonečných sériích a mít své zákazníky po celém světě. Západní demokracie však nechtějí obchodně spolupracovat s totalitními režimy, militantními skupinami či teroristy, a tak jsou zde právní nástroje, které zakazují

export zbraní do zemí jako je KLDR, ÍRÁN či IRÁK (v minulosti). V případě exportu zbraní do rizikových zemí a rizikovým klientům, pak nebude příliš věrohodná kritika na půdě OSN a jednání o zásazích proti těmto skupinám bude téměř nemožné.

Státní nákupy pro potřeby AČR a PČR

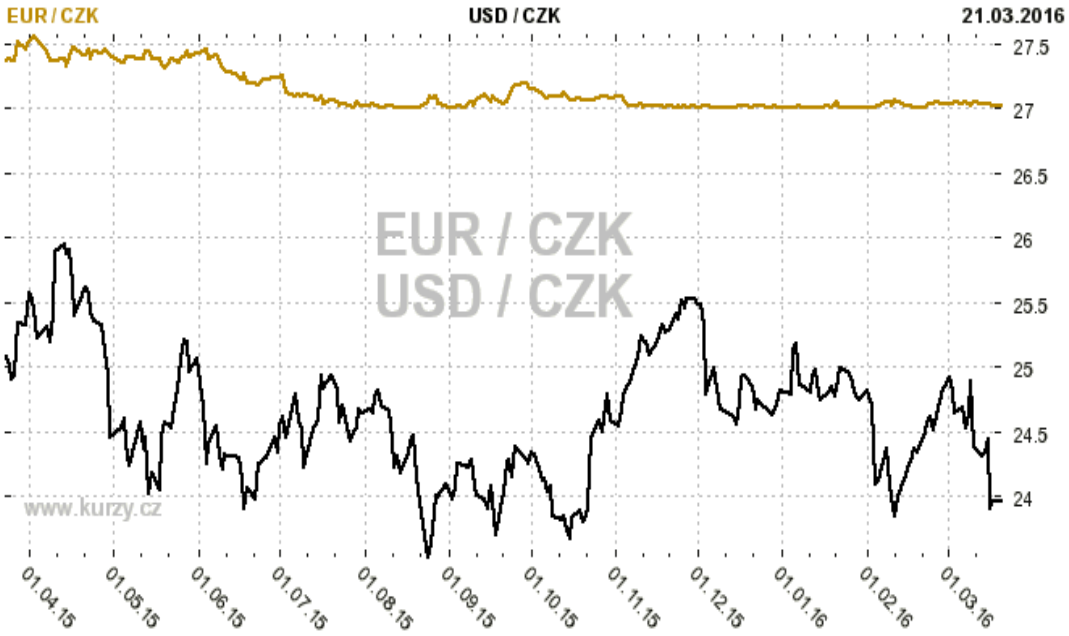
Každý výrobce si přeje participovat na státních zakázkách a v případě CZUB tomu není jinak. Veliká státní zakázka je nejlepší reklamou pro každého zbrojaře. Státní nákup pro národní účely je vyjádřením důvěry v domácí průmysl a je velikou pomocí při vyjednáváních se zahraničím. S růstem těchto nákupů ze strany domácí armády či policie, dojde i ke zlepšení stavu jednotlivých výrobců. V případě nezájmu o domácí zbrojní produkci ze strany AČR a PČR, hrozí ztráta důvěry v české zbrojařství v zahraničí.

EKONOMICKÉ

Kurz české koruny vůči americkému dolaru a euru

Mnohokrát jsme slyšeli v médiích, že našich podnikům škodí a stejně tak pomáhá slabý kurz vůči dolaru či euru. Jaká je tedy situace u CZUB? Jelikož je firma silně orientována na export, je jasné, že oslabení kurzu vůči euru a hlavně dolaru vždy přivítá. Firma ze zahraničí dováží jen velmi malé množství produktů nutných k výrobě, a tak ji případný nárůst ceny za import nemůže výrazně ohrozit.

Obrázek č. 10 – Vývoj kurzu CZK vůči USD a EUR od 04/15 do 03/16



Zdroj: http("Kurzy měn", 2016)

Obrázek 10 znázorňuje vývoj kurzu USD k CZK a vývoj kurzu EUR k CZK od 1. 4. 2015 do 1. 3. 2016. Z obrázku je vidět, mírné posílení CZK vůči EUR. Vývoj kurzu CZK vůči EUR nebyl ve sledovaném období nijak dynamický. Naopak vývoj kurzu CZK vůči USD byl velmi dynamický. Za sledované období je vidět rozdíl cca 2 Kč.

Cenová náročnost zbraní

CZUB se může dlouhodobě spolehnout na kvalifikovanou a stále ještě relativně levnou pracovní sílu. Z důvodu středně vysokých cen vstupů, má závod stále šanci prodávat kvalitní zbraně za přijatelnou cenu. Pravdou zůstává, že i CZUB musí hlídat ceny konkurence. Ve zbrojařství je ovšem kladen důraz spíše na kvalitu než cenu, a tak CZUB může být i o trochu dražší než její zahraniční konkurence, protože v otázce kvality je česká zbrojovka jen těžko překonatelná. Pokud by tedy skutečně došlo ke zdražení celého výrobního procesu, nelze předpokládat výrazný pokles poptávky ze strany domácích a hlavně zahraničních odběratelů.

Výše vstupů

Každý podnikatel musí neustále hlídat cenu svých vstupů a předvídat pohyb jejich cen. U České zbrojovky, a. s. je nejvyšší položkou cena energie. V minulosti proto panovala nejistota ohledně výše poplatků za obnovitelné zdroje, které elektřinu výrazně zdražily. Pokud

by se český průmysl dočkal dalšího cenového šoku, mohlo by to mít silně negativní dopad. Další hrozbou byla světová cena koksu, která díky neuvěřitelnému nárůstu vedla k přehodnocení stávajících cenových hladin. Faktem je, že množství koksu na globálním trhu je velmi malé a vzhledem k poptávce Číny a snížení evropské produkce koksu, musí být společnost připravena na další možný nárůst ceny této komodity a tím i částečné zdražení výroby. Pokud by tedy světová cena koksu vystoupala do závratných výšin, jako tomu bylo v roce 2008, musela by společnost buď výrazně zdražit, nebo se spokojit s menším ziskem. Skokový nárůst cen koksu bude mít pro těžký průmysl vždy negativní důsledky. Vzhledem k současné nízké ceně všech fosilních paliv, však není skokové zdražení vážnou hrozbou.

Dovozní cla

V případě CZUB jde o málo významný faktor. Společnost dlouhodobě vyváží do zemí, jejichž výše cla je minimální či nulová. Dovozní clo velmi často zavedly země, kam stejně nesmí čeští zbrojaři vyvážet. Pravděpodobnost opětovného zavedení cel je velmi malá, a tak všechny úvahy o následcích opětovného zavedení cel jsou dnes bezpředmětné.

SPOLEČENSKÉ

Stupeň kriminality

I přes všechny informace o rostoucí kriminalitě, které média neustále předkládají, je stupeň kriminality v ČR malý a akutní potřeba se ozbrojit a chránit svoji rodinu je velmi nízká i přes každodenní zprávy o nárůstu běženců v ČR. Aby došlo k rozsáhlému vyzbrojení civilistů, musel by se stupeň kriminality v celé zemi dostat na přibližnou úroveň kriminality chudinských čtvrtí brazilského Rio de Janeira.

Náboženství

Faktor, který je třeba respektovat. Na světě existují náboženství, která jsou silně orientovaná na mír. V těchto zemích je prodej palných zbraní jednotlivcům velmi obtížný. Na druhou stranu jsou zde oblasti, které jsou neblaze proslulé předstíranou náboženskou netolerancí a touhou druhé etnikum či náboženství zcela vymazat. Představitelé těchto radikálních skupin představují skutečnou hrozbu pro zbytek státu i světa. Z tohoto důvodu je povinností jednotlivých vlád se náležitě připravit na odražení možného útoku těchto militantních skupin. V současnosti vidíme přímo

učebnicovou situaci v Iráku, kdy vládní vojsko poptává zbraně všeho druhu u všech svých spojenců. Pokud by tedy došlo k nárůstu islámského extremismu v Evropě, znamenalo by to zvýšenou poptávku po zbraních ze strany policie a armády. To samé by ale znamenal nárůst židovského extremismu v Izraeli vůči tamní islámské komunitě.

Společenský názor na zbraně

Jeden z důležitých faktorů, který ovlivní úspěch podnikání na domácím trhu. Přes všechny hrozby dnešního světa stále ještě existují státy, jejichž obyvatelé se dívají na osobní držbu zbraní a na jejich výrobu s nelibostí. Mezi tyto země patří všechny severské státy, ačkoli mnohé z nich se angažují v mezinárodních zbrojních programech (JAS 39 GRIPEN NG, NEMO, F 16, F 35). Obyvatelé těchto zemí berou celou oblast zbrojařství za přežitek studené války a např. v Norsku je osobní držba zbraně zakázána. V ČR je jiný názor. Na našem území je mnoho střeleckých klubů a sportovní i lovecká střelba má u nás velikou tradici. Ani Česká republika nepatří mezi státy, kde by bylo osobní držení zbraně životně nutné. Oproti jiným "pokrokovým" demokraciím severu bereme zbraně jako určitou formu jistoty a svým způsobem i umění. I proto se zbrojnímu průmyslu u nás dlouhodobě daří. Pokud by však došlo k výrazné změně názoru společnosti na zbraně i v ČR, mohlo by to mít negativní dopad na celé odvětví a to hlavně z důvodu omezené politické podpory a propagace zbrojařství v zahraničí.

TECHNICKÉ

Úroveň těžkého průmyslu v ČR

Zbrojní průmysl se těžko obejde bez těžkého průmyslu. Má - li tedy daný zbrojařský závod uspět, musí se opírat o domácí těžký průmysl s bohatou a dlouhou historií. Na vyspělosti a schopnostech těžkého průmyslu závisí i úroveň zbrojařů a jejich finálních produktů. Pakliže by tedy došlo ke snížení kvality těžkého průmyslu jako celku, mělo by to silně negativní dopad na stav a kondici českých zbrojařů. Nově by se museli v mnohých ohledech spolehnout na zahraniční dodavatele, což by vedlo ke snížení kvality a vysoce pravděpodobnému nárůstu ceny.

Technická vyspělost zbraní

Je nutné vyrábět zbraně, které jsou spolehlivé a představují technologickou špičku světa. V historii můžeme vidět celou řadu zbraní, které ve své době představovaly skutečný

technologický vrchol (M1903, Lee Enfield, Win. 1886, Colt 1911). Čas je ovšem neúprosný, a tak všechny tyto zbraně zastaraly a jejich použití na dnešním vyspělém bojišti je prakticky nemožné. Z tohoto důvodu musí správný podnikatel neustále držet krok s technickým pokrokem a snažit se i sám trend určovat. V okamžiku, kdy domácí produkce zbraní nebude na takové úrovni jako produkce zahraničních výrobců, je jasné, že zájem tradičních odběratelů CZUB klesne a postupem času může zájem zcela zaniknout.

Míra inovací zbraní

Náš svět se neustále mění a s ním se mění i naše požadavky. Logicky se tedy mění i požadavky na inovování zbraní. Inovace se mohou týkat mnoha věcí a mezi ně patří: použité materiály, ráže, zjednodušení zbraně, zvýšení odolnosti a bezporuchovosti. Dokonalá zbraň není. Každý uživatel má své preference. Je třeba ale říci, že i zbraně je třeba neustále inovovat. Je nutné si všímat požadavků stávajících i potenciálních zákazníků. V současnosti se mnoho armád světa orientuje v případě útočných pušek na systém BULL PUB, který u armádních útočných pušek představuje asi největší inovaci za poslední tři dekády. Další inovací může být částečný odklon od ráže .223 Remington a přechod na 6,8 x 43mm Beret. Tato změna je přímou reakcí na aktuální požadavky z války v Afghánistánu a Iráku. Budou – li české zbraně průběžně inovovány a budou – li držet krok se světovými trendy, je zde veliký příslib zvýšeného zájmu zahraničních odběratelů a dalších zakázek. V opačném případě se české zbraně propadnou do temnoty dějin a bude se na ně už jen vzpomínat.

Kvalita vývoje zbraní

Historie již mnohokrát ukázala, že krátký vývoj zbraní má spolu s minimálními reálnými testy pro vojáky katastrofální následky. Příkladem může být projekt AR 15 (později M 16). V tomto případě narazili vojáci na celou řadu problémů a nedostatků (špatné vyhazování nábojnic, zasekávání nábojů v komoře či nedostatečná odolnost použitých materiálů), když byly zbraně nasazeny v akci, a právě tyto chyby stály život mnoho desítek vojáků (zejména ve Vietnamu). Z těchto důvodů je jasné, že je nezbytně nutné dát vývoji zbraně svůj čas. Mnoho lidí je přesvědčeno, že legendární AK 47 fungoval od prvního sestrojení. Pravda je ovšem taková, že i tato legenda musela podstoupit mnohaletý vývoj, než se z ní stal postrach západního světa a zařadila se do kategorie "nezničitelná". Vývoj nové zbraně dnes trvá minimálně tři roky, a pak se teprve může dostat na bojiště, což je další etapa vývoje zbraně. Bude – li tedy vývoj zanedbávám a podlehnou – li čeští zbrojaři touze dostat zbraně rychle na trh a utržit rychle vysoké zisky, může se jim toto rozhodnutí velmi rychle vrátit.

Už první bojové nasazení ukáže, jestli byl vývoj kvalitní či ne, a proto nemá smysl vývoj uspěchat. Uspěchání vývoje znamená ztrátu mnoha velikých zakázek a při opakovaných problémech i ztrátu reputace.

EKOLOGICKÉ

Následky použití zbraní na životní prostředí

Ekologická zbraň není a nikdy existovat nebude. V případě klasických palných zbraní je finální zátěž na životní prostředí malá v porovnání s chemickými, biologickými či jadernými zbraněmi. Teorií, jak snížit následky použití zbraní, se zabývá jen málokdo. Určitého snížení dopadu na životní prostředí bylo dosaženo díky použití inteligentních zbraní typu TOW, JDAM, SPIKE či JAVELIN. Díky nasazení těchto zbraní došlo k nárůstu efektivnosti použité munice a snížení civilních ztrát i negativních dopadů na životní prostředí.

Následky výroby zbraní na životní prostředí

Výroba zbraní bude asi vždy patřit mezi energeticky náročné. Při výrobě je provedeno mnoho velmi přesných operací a zpracování kovů a výroba syntetických materiálů klade nemalé nároky na přírodní zdroje. Na výrobu elektřiny je třeba uhlí, plyn či uran. V současnosti se stále při zpracování kovů používá buď uhlí nebo koks. Některé firmy uvažují o elektrických pecích, což by následky na životní prostředí výrazně snížilo a ČR má elektřiny výrazný nadbytek. Problém ovšem zůstává v ceně elektřiny, a tak by možným řešením bylo vybudování malé elektrárny fungující na bázi studené fúze, čímž by se zajistil dostatek elektřiny pro celou společnost na napájení běžných spotřebičů, výrobu tepla a teplé vody i pro zpracování kovů během výroby. Zrealizováním této myšlenky by se navíc potvrdilo, že studená fúze není fikce a mnoho podniků by tento čin následovalo. V případě syntetických materiálů je třeba i nadále pokračovat ve vývoji biosyntetik, která by nahradila ta tradiční pocházející z ropy. Bude – li tedy pokračovat vývoj nových materiálů a nových zdrojů energie, máme reálnou šanci výrobu zbraní udělat ekologičtější. Pakliže náš zájem o ekologii a snižování dopadů na životní prostředí zmizí, bude to mít negativní dopad hlavně na stav životního prostředí v místě výroby.

LEGISLATIVNÍ

Zákony a vyhlášky

Zbrojařství je vysoce specializovanou oblastí a vždy bude. Z tohoto důvodu je třeba dbát na patřičnou znalost zákonů a nejrůznějších vyhlášek a to nejen v rámci ČR. Vzhledem k faktu, že se CZUB podílí na přezbrojování armád na všech kontinentech, je znalost zákonů a vyhlášek nezbytná. Dle vyjádření odpovědných zaměstnanců CZUB, ovšem nepředstavuje studium zákonů a vyhlášek výraznou překážku při rozvoji podnikání. Společnost bere legislativní složitosti jako fakt a staví se k nim čelem. Výrobce již několikrát apeloval na snížení potřebné administrativy a legislativy a hlavně na její zjednodušení. Nikdy se však skutečně nedočkal. Mezi mnoha podnikateli převládá tak oprávněný názor, že bude – li pokračovat trend nárůstu nařízení, vyhlášek a zákonů, může to výrazně oslabit konkurenceschopnost českých i evropských výrobců. Výše zmíněné faktory jsou zařazeny v tabulce v příloze. V tabulce je určen dopad jednotlivých faktorů, jejich význam, atd. Za nejdůležitější faktor je považován STÁTNÍ NÁKUPY PRO POTŘEBY AČR A PČR.

5.2 PORTERŮV MODEL

Pomocí Porterovy analýzy budu analyzovat konkurenční prostředí, ve kterém se společnost Česká zbrojovka, a. s. nachází.

DODAVATELÉ

Vliv dodavatelů na společnost nelze považovat za nijak veliký. Zbrojovka má rozsáhlé kontakty i mezi dodavateli a subdodavateli a vzhledem k vyspělosti českého těžkého průmyslu a zájmu o každou zakázku je možné jakéhokoli dodavatele rychle nahradit.

ODBĚRATELÉ

Všechny odběratele lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří malí odběratelé (obchody se zbraněmi, střelecké spolky či jednotlivci). Jejich vliv na rozhodování zbrojovky můžeme vnímat jako malý. Zájem jednotlivce o zásadní změnu na zbrani je pro společnost prakticky nepodstatný. Druhou skupinu představují velcí odběratelé. Tato skupina je reprezentována ozbrojenými a policejními složkami celého světa a velkými bezpečnostními agenturami. Mezi největší odběratele společnosti patří z dlouhodobého hlediska ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Vliv těchto subjektů na konečnou podobu zbraně je mimořádně veliký.

Odběratel může přímo ovlivňovat konečnou podobu zbraně a její schopnosti a parametry. Nesnažit se vyhovět požadavkům (třeba i velmi specifickým) takto velikých zákazníků je podnikatelská sebevražda.

NOVÉ SUBJEKTY

Zbrojovka Uherský Brod je posledním skutečně velikým závodem na území ČR. Pravděpodobnost vstupu nového podnikatele je velmi malá. Navíc vzniká otázka, odkud by nový podnikatel přišel. Vzhledem k nasycenosti českého trhu (pokud jde o ruční zbraně) jsou šance na úspěch nového subjektu malé a pravděpodobnost vstupu na český trh je rovněž velmi malá. CZUB dlouhodobě uspokojuje poptávku na území ČR i v mnoha dalších zemí světa. Mezi další zbrojařské závody na našem území patří EXCALIBUR ARMY, a. s., VOP 026, s. p., SVOS PŘELOUČ, s. r. o. a ZBROJOVKA HOLICE, a. s.. Pravdou zůstává, že všechny zmíněné závody se zabývají spíše výrobou, opravou a modernizací vojenské techniky (T 72M4CZ, SYSTÉM PALBA 2, IBV ŠAKAL), zatímco skutečná výroba ručních palných zbraní zůstává doménou CZUB.

SUBSTITUTY

Reálný substitut k ručním palným zbraním dnes neexistuje. Mezi substituty bychom mohli zařadit praky, luky a šípy či zbraně elektrické, elektronické, elektromagnetické, termobarické a laserové. Skutečností zůstává, že nabízet předpotopní zbraně moderním armádám je šílenství a na supermoderní elektrické, elektronické, elektromagnetické, termobarické a laserové zbraně si ještě musíme chvíli počkat. V minulosti byla představena skutečně funkční elektronická pistole střílející rychlostí 600 000 ran za minutu, před nedávnem představilo US NAVY funkční elektromagnetické dělo a US AIR FORCE představilo funkční bojový laser pro potřeby VZDUCH - ZEMĚ. Všechny tyto technologie jsou však nesmírně drahé, jejich spolehlivost není stále dost vysoká. Dále je třeba říci, že většina z nich vyžaduje potřebu velkých rozměrů a skutečné užití je dnes možné pouze u velkých palebných systémů (lodní děla). Z tohoto důvodu je význam substitutů u ručních palných zbraní prakticky nulový.

RIVALITA MEZI EXISTUJÍCÍMI SUBJETKY

Ačkoli panuje mezi naším státem a mnoha evropskými partnery závazná dohoda o kolektivní obraně a vzájemné pomoci, o něčem takovém nemůže být ve zbrojním průmyslu ani řeč. Mezi jednotlivými společnostmi panuje těžký boj o každou zakázku. Mezi největší konkurenty

CZUB patří rakouská firma GLOCK se zbraněmi GLOCK 17, GLOCK 19. Kvalita rakouských poloautomatických pistolí je neoddiskutovatelná, ale pravdou je, že cena českých pistolí řady CZ 75 je mnohem atraktivnější, a tak se CZ 75 zaslouženě drží mezi elitou. Konkurentem v případě útočných pušek mohou být firmy COLT se svou automatickou karabinou M4A3 či firmy REMINGTON ARMS, BUSHMASTER a společnost MAGPUL INDUSTRIES, kteří se podílejí na velmi úspěšném projektu MAGPUL MASADA. Asi posledním skutečně velikým konkurentem je společnost HECLER AND KOCH se zbraní HK 416. Pravdou zůstává, že žádný z výše uvedených konkurentů nedosáhl v Evropě většího úspěchu v rámci přezbrojení některé z armád, a tak můžeme říci, že ačkoli zde byla, je a bude silná rivalita, CZUB ví, jak své zákazníky zaujmout a na trhu uspět. Navíc se Česká zbrojovka, a. s. může stále spolehnout na vynikající pověst svých výrobků i na asijských trzích (Irák, Afghánistán, Indie či Jižní Korea), o čemž se může amerických výrobcům jen zdát. Nikdo nezpochybňuje kvalitu jejich zbraní, ale jejich kvalita nebyla těmito státy (až na Jižní Koreu) v minulosti vyzkoušena a mladé demokracie Středního a Blízkého Východu stále nemají příliš velkou důvěru v moderní lehké pušky, jejichž tělo je pokryto syntetickým materiálem. Rovněž tak nemají tyto státy důvěru v munici 5,56x45 mm.

5.3 SWOT ANALÝZA

SILNÉ STRÁNKY

Postavení na trhu

CZUB je na trhu již mnoho desítek let a za tu dobu si vydobyla významné postavení na trhu českém, evropském i světovém. Společnost se může spolehnout na vysoký zájem ze strany dodavatelů a subdodavatelů, kteří chtějí navázat obchodní kontakty. Díky tomu může garantovat kvalitní a včasné dodávky svým obchodním partnerům. Firma má navíc mnoho výborných kontaktů po celém světě, díky čemuž je vedení jednání o něco jednodušší.

Tradice značky

Zbrojařství je oblast, která na tradice vždy slyší. CZUB může využít věhlas své značky, která vždy znamenala kvalitu a čestné jednání pro svůj další rozvoj. Každý skutečný znalec zbraní musí přiznat, že CZUB je nezpochybnitelný punc kvality. Společnost může navazovat

na generace schopných puškařů, zbrojířů i ostatních profesí. Má své know – how a využívá nabytých zkušeností pro svůj další rozvoj.

Kvalita zbraní

Vojáci hájící libyjský přístav Tobrúk se mohli spolehnout na výjimečnou kvalitu a spolehlivost lehkých kulometů BREN. Tyto legendy druhé světové války měly svůj základ v ČSR. Už fakt, že si britská pěchota objednala české zbraně, hovoří za vše. Je tedy velmi potěšující, že si české zbraně tuto pověst stále drží. Kvalita je to, co vojáky zajímá v první řadě. Běžnému pěšákovi je jedno, jestli je jeho zbraň česká, americká či japonská. Zajímá ho, jestli díky ní přežije. České zbraně se dlouhodobě mohou pochlubit svou vysokou kvalitou a to se týká i nových projektů jako např. Scorpion EVO III.

Dobré rename firmy

Zbrojovka Uherský Brod, a. s. patří již mnoho dekád mezi světové premianty ve výrobě zbraní. Vynikající renomé slouží společnosti k rychlejšímu a jednoduššímu navazování obchodních kontaktů. Výborná pověst firmy je rovněž oním jazýčkem na vahách při nákupu zbraní do osobního vlastnictví.

Unikátnost produktů

Každý výrobce je unikátní a v případě CZUB to platí dvojnásob. Mnohé její zbraně jsou naprosto nezaměnitelné a patří mezi skutečnou střeleckou klasiku (CZ 75, Sa. vz. 61, Sa. vz. 58). Unikátnost produktů spočívá v dokonalé konstrukci, minimální poruchovosti, držení kroku se světovými trendy a velmi dobré ceně.

SLABÉ STRÁNKY

Obtížné hledání vhodných zaměstnanců

Firma se nachází v lokalitě, kde je obecně vyšší nezaměstnanost. Navzdory tomuto faktu, je hledání nových pracovníků těžké. Mnoho lidí chce peníze, ale málo je ochotno pro to, něco skutečně udělat, či se učit úplně nové věci, a tak je hledání nových zaměstnanců mnohem těžší než u jiných profesí. Firma chce realizovat zahájení stipendijních programů pro vybrané studenty středních škol a učilišť, díky kterým by si nové zaměstnance vychovávala již od mládí.

Dlouhá školení zaměstnanců

Vyškolit si nového zaměstnance není ve zbrojířství nic jednoduchého. Z tohoto důvodu je již kladen důraz na kvalitní výběr kandidátů. Školení a výcvik puškařů trvá rok a u ostatních profesí to není o mnoho kratší. Vhodný uchazeč musí být fyzicky zdatný, musí mít vztah k technice a rovněž musí mít smysl pro detail a precizní činnost.

Nižší politická podpora oproti USA a Velké Británii

I přes všechny snahy našich politiků, bude politická podpora české vlády obecně vždy nižší než politická podpora USA či Velké Británie. Tyto státy mohou nabídnout svým potenciálním obchodním partnerům celé investiční balíčky, díky kterým jejich produkty nakonec zvítězí. Tento scénář již nejednou postihl český letecký průmysl v případě exportu lehkého bitevníku L 159 a v minulosti se scénář také opakoval u CZUB v případě dodávky útočné pušky Sa. vz. 58 pro britské mechanikové složky. I v tomto případě byla česká politická podpora malá.

Složitá zbrojní legislativa

Výroba zbraní je z pochopitelných důvodů chráněna nejrůznějšími zákony. Společnost občas naráží na rozdílnou a někdy zbytečně složitou zbrojní legislativu jednotlivých států, což stěžuje obchodní jednání a uzavírání dohod. I přes tyto problémy, není tento faktor skutečným ohrožením pro rozvoj dalšího podnikání. Společnost se může spolehnout na své experty v oblasti zbrojní legislativy, kteří mají s právním zajištěním výroby a zejména exportu zbraní bohaté zkušenosti. Pomyslnou hrozbou jsou mladé nestálé demokracie Latinské Ameriky a arabského světa. Časté střídání vlád sebou přináší i častou a mnohdy až příliš častou změnu zákonů.

Specializace jen na ruční zbraně

Společnost se ve svém podnikání zabývá i nezbrojní výrobou. Tato oblast představuje cca 30% všech tržeb společnosti a toto rozhodnutí je určitě správné. Firma tak zmenšuje rizika spojená se snížením zbrojní produkce. Jako slabou stránku ovšem vidím, že se společnost nepodílí na výrobě těžkých zbraní jako jsou rychlopalné či rotační kanóny, minomety, raketomety, samohybné houfnice, protiletadlová děla, pancéřovky, kanóny do tanků či víceúčelové raketové systémy. I v případě těchto zbraní máme jako národ na co navazovat. Navíc je zde nemalý potenciál ze strany AČR či armád Slovenska či Polska.

OHROŽENÍ

Příchod zahraniční konkurence

Často se mluví o příchodu zahraniční konkurence a těžkých časech pro český průmysl. Odkud by ale tito konkurenti měli přijít? Na tuto otázku dnes neexistuje odpověď, protože všichni velcí výrobci zbraní již na českém trhu jsou anebo sami avizovali, že je evropský trh nezajímá. Asi nejpravděpodobnějším zahraničním konkurentem by mohlo být Polsko, které dlouhodobě investuje do zbrojního průmyslu a vyvíjí nejrůznější zbraňové systémy. Avšak pověst polského průmyslu je celosvětově a dlouhodobě velmi špatná a jediný produkt, kterým by Polsko mohlo ohrozit CZUB je MSBS 556. Porovnáme – li kvalitu polské a české útočné pušky, je jasné, že tato zbraň může být sotva konkurencí.

Levný zahraniční dovoz

Levný zahraniční dovoz trápí mnoho odvětví českého průmyslu. Je třeba říci, že zbrojařství je velmi konzervativní oblast, kde hlavní roli hraje kvalita a cena je až na druhém místě. Navíc v současnosti je pravděpodobnost levného dovozu zbraní prakticky nulová. Výroba zbraní je sofistikovaná činnost a žádný stát, který ve velkém exportuje svůj levný textil a obuv na území ČR nemá nijak vyspělý zbrojní průmysl. Proto lze toto ohrožení považovat za nevýznamné.

Zaostání za světovými trendy

Každý podnikatel musí sledovat, kam se jeho odvětví ubírá a co nového si zákazník žádá. Zaostání za světovými trendy může znamenat velmi rychlý konec podnikání, a proto není možné toto riziko jen tak ignorovat. Nejlepší samozřejmě je trendy sám určovat, ale to se povede jen velmi zřídka a na velmi krátkou dobu. Navíc pravdou zůstává, že každý trend bude mít svého rivala. V současnosti jsou jednou z největších otázek vojenské výzbroje, zda následovat či nenásledovat konstrukci BULL – PUB. Mnoho států již zavedlo útočné pušky s touto konstrukcí, avšak s nasazením těchto zbraní ve skutečném boji se objevily problémy, které se na rýsovacím prkně prostě neobjeví. Mnoho vojáků si stěžuje na velmi obtížnou manipulaci se zbraní vleže, zvlášť při výměně zásobníku.

Globální mír

Sen mnoha lidí, který se nikdy nenaplní. Ačkoli je globální mír přání asi každého z nás, pro zbrojaře představuje výrazné omezení zakázek a snížení poptávky ze strany státu. Z tohoto důvodu je třeba mít i vlastní nevojenský program, který by se orientoval na loveckou a sportovní střelbu. V minulosti s tímto problémem narazila např. společnost REMINGTON. Faktem ovšem zůstává, že v každé dekádě lidských dějin se našel alespoň jeden diktátor, který svým jednáním přiměl demokratické státy, aby znovu navýšily své vojenské rozpočty.

Nezájem AČR

Zatímco všechna výše uvedená ohrožení nejsou nijak závažná a nepředstavují skutečnou hrozbu pro CZUB, tak v případě nezájmu AČR je tomu přesně naopak. Nezájem armády o zbraně vlastního státu je pro každého zbrojaře noční můrou. Nákup domácích zbraní je ta nejlepší reklama pro výrobce. Navíc si tak výrobce může ověřit své produkty na reálném odběrateli a ve spolupráci s ním může základní koncept ještě vylepšit.

PŘÍLEŽITOSTI

Pronikání na nové trhy

Společnost již dnes dodává zbraně do mnoha zemí světa, takže pronikání na zcela nové trhy není jednoduché. Při pronikání na nové trhy velmi pomáhají diplomatické vztahy obou zemí. Dle mého názoru je dobře, že CZUB věnuje značnou pozornost Indii, nicméně nemalý potenciál nabízí také Irák či Kolumbie. Oběma těmto státům má společnost co nabídnout.

Výroba zbraní pro sběratelské a diplomatické účely

Již dnes vyrábí společnost v malých sériích zbraně pro sběratelské účely. V podstatné většině případů jde o zbraně velmi drahé s prvotřídní ryteckou prací, které lze považovat za skutečné umění. Určitě by nebylo od věci, kdyby tyto klenoty českého zbrojařství posloužily jako oficiální dar pro zahraniční návštěvy, zejména pro návštěvy asijských monarchií. Jako sběratel zbraní vidím rovněž veliký potenciál ve výrobě dokonalých střelby neschopných replik, které by si mohl objednat kdokoli bez potřeby držení zbrojního průkazu. Další variantou může být výroba malých sérií nejslavnějších zbraní českého zbrojařství. Mohlo by se jednat o pušky vz. 24 či legendární pistole vz. 24 nebo pistole vz. 37.

Podílení se na přezbrojení AČR

V současnosti se AČR stále potýká se značným množstvím výzbroje z období studené války. Mezi tyto zbraně můžeme zařadit automatické granátomety AGS 17, pancéřovky RPG 7, rychlopalné kanóny 2A42, GŠ 23 a GŠ 30, pušky Dragunov, samopaly vz. 61 Škorpion, útočné pušky vz. 58, samohybné houfnice vz. 77 DANA či těžké minomety vz. 85. Veškerá tato výzbroj je na hranici své životnosti a neodpovídá parametrům NATO. CZUB již nahradila několik tisíc útočných pušek, pistolí a samopalů, ale stále je to kapka v moři. Pravdou je, že společnost v tuto chvíli nemá zbrojní program na výrobu rychlopalných kanónů či 155mm houfnic, ale příležitost to je. Zvlášť, když máme mnoho výborných vývojových středisek, která se na vývoj munice a zbraní orientují. Dalším produktem, který by Česká zbrojovka, a. s. mohla AČR nabídnout je odstřelovačská puška FALCON ráže 12,7 mm, která pochází ze vsetínské zbrojovky. Tato společnost před časem omezila svou činnost, a tak se nabízí otázka, jestli půjde převzít její výrobní program a vytvořit samonabíjecí verzi pušky FALCON v ráži 12,7 či 14,5 mm s užitím výbušné munice obsahující Semtex, což by zjevně uvítali příslušníci 601.skss. Totéž by bylo možné udělat s kanónem PLAMEN a představit jeho rotační verzi nebo tento kanón překreslit na kalibr 35mm. Dalším produktem by mohla být automatická brokovnice pro speciální jednotky AČR či policii.

Spolupráce na výrobě velkých zbraní

Společnost se dlouhodobě orientuje na výrobu ručních palných zbraní, což jí přineslo velikou slávu. Nicméně i výroba těžších či těžkých zbraní jako jsou lehké, univerzální, těžké či rotační kulomety, samonabíjecí či automatické granátomety, pancéřovky, minomety, houfnice, raketomety, tankové, rychlopalné nebo rotační kanóny či řízené střely různých typů a neřízené rakety mnoha ráží představují nemalý potenciál. Naše armáda bude muset v brzké době většinu výše uvedených zbraní rychle nahradit, a tak se zde otevírá šance na získání velmi zajímavé zakázky. Navíc stejný úkol budou muset provést všechny armády bývalého socialistického bloku. Již dnes existuje 60mm verze českého minometu ANTOS. Stačí ho tedy jen překreslit na ráži 81mm a 120mm. Další možný trh představuje Indie, která do modernizace armády silně investuje a vzhledem ke své poloze a svým sousedům musí držet vysoké vojenské stavy. Vzhledem k situaci v bývalých republikách SSSR, můžeme za potenciální odběratele této výzbroje považovat i Ukrajinu, Moldávii či Gruzii. V případě České republiky můžeme mezi možné partnery CZUB při vývoji a výrobě těžkých zbraní zařadit EXCALIBUR ARMY, a. s., SVOS PŘELOUČ, s. r. o.,

CZECHWEAPONS, s. r. o. či VOP 026, s. p. V ideálním případě bude vývoj všech těžkých zbraní realizován ve spolupráci s AČR, aby výsledný produkt maximálně vyhovoval požadavkům české armády.

Výroba střelbyschopných legend

Asi každý milovník zbraní zná nesmrtelné legendy nesoucí jména THOMPSON, STEN, MP 40, ŠPAGIN, DRAGUNOV, M16, DĚKŤAREV, LEE ENFIELD, WIN. 1886, COLT 1911 či M1 GARAND. Nadšenci tyto zbraně znají, milují, obdivují, znají dokonale jejich historii a nikdy si je nespletou. Nicméně, jen velmi malá skupina nadšenců tyto zbraně někdy držela v ruce a ještě menší z nich skutečně střílela. Vzhledem k neuvěřitelnému zájmu o vojenství a vojenskou historii ze strany běžných občanů, vidím veliký potenciál ve výrobě těchto legend a to v několika variantách. První varianta by představovala plně funkční zbraně střílející cvičné střelivo v původní ráži. Druhá varianta by představovala střelbyschopnou zbraň s užitím původní ostré munice. Třetí varianta by představovala dokonalou kopii zbraně střílející municí 22 LR. Je třeba dodat, že u druhé a třetí varianty nepřichází v úvahu plně automatická zbraň. Zákony ČR zakazují osobní držení automatických zbraní, které umožňují vést palbu ostrou municí. Osobně vidím největší potenciál u varianty č. 3. Zpětný rád náboje 22 LR vydrží i desetileté dítě a získání této munice není nijak náročné. Navíc je tato munice levná.

NÁVRH STRATEGIE

Po určení jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je možné pomocí metody párového srovnání sumarizovat získané výsledky. Tato metoda porovnává silné stránky, slabé stránky, příležitosti na trhu a možné ohrožení. Při výpočtu se využívá Fullerův trojúhelník. V nejčastějším užití této metody se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním v souboru. Toto určování preferencí může probíhat v trojúhelníkové matici. Zde se porovnává ve dvojici každé kritérium s každým a zjišťuje se, kolik preferencí jednotlivé kritérium v porovnání s ostatními získá. Následně se tato hodnota poměří s celkovým počtem provedených srovnání. Na základě získaných dat z Fullerova trojúhelníku je možné provést porovnání čtyř skupin zásadních faktorů.
Z tabulky 5, která je uvedena v příloze vyplývá nejvhodnější strategie vzhledem k aktuální situaci. Z procentuálního vyjádření významnosti jednotlivých skupin faktorů je možné vymezit strategii pro firmu Česká zbrojovka, a. s. Na základě výsledků by se měl podnik

ubírat strategií SO neboli VYUŽITÍ. Tato strategie je zaměřena na využití silných stránek a příležitostí, které se na trhu nabízejí a které přinášejí další rozvoj podniku.

5.4 ROZHOVOR S MANAŽEREM

Abych věděl, zda – li jsou moje úvahy v otázce vytýčení strategie správné a reálné, požádal jsem pana Ing. Borise Pappa, který pracuje na pozici projektový manažer o rozhovor. Rozhovor byl veden pomocí aplikace Skype. Veškeré potřebné poznámky byly zaznamenány elektronicky pomocí MS Word. Rozhovor byl zaměřen na tři základní otázky:

1) Jaký je Váš názor na vývoj organizace od rozdělení Československa z hlediska strategie a její naplňování?
2) Daří se společnosti dosahovat vytýčených cílů?
3) Jaké analýzy provádíte a jak často dochází k porovnání mezi plánem a skutečností?

První otázka byla zodpovězena velmi obsáhle a velmi široce. Vyjádření je takové, že z pohledu středního a vyššího managementu byl vývoj společnosti na úvod nelehký. Celý problém spočíval ve faktu, že bylo krátce po studené válce, lidé se k armádě i zbrojení stavěli odmítavě a skepticky. Celý těžký průmysl byl paušálně označen jako pozůstatek minulého režimu. V té době převládal názor, že se společnost musí vydat úplně jinou cestou, ale nikdo nevěděl jakou. Rovněž se ve společnosti uhnízdilo přesvědčení, že co je české, to je špatné a že bude lepší vsadit na import ze zahraničí. Díky tomu nastaly pro Českou zbrojovka, a. s. těžké časy, kdy se rozvazovaly staré obchodní dohody, nové zahraniční kontrakty nepřicházely a zájem velkých domácích odběratelů nebyl nijak vysoký. V těchto letech se Česká zbrojovka, a. s. nacházela ve velmi složité situaci a balancovala na strategii HLEDÁNÍ a VYHÝBÁNÍ. Na přelomu tisíciletí se Česká zbrojovka, a. s. rozhodla vsadit vše na jednu kartu a přišla s novou podobou legendární pistole CZ 75. Zbraň prošla zásadní přeměnou a vzbudila okamžitý zájem v ČR i v zahraničí. V roce 2001 se pistole dostává do výzbroje AČR a PČR a začíná se blýskat na lepší časy. Tyto lepší časy naplno propukují v roce 2006, kdy dochází k uzavírání prvních velkých mezinárodních kontraktů a zájem velikých odběratelů začíná znovu růst. V současnosti realizuje Česká zbrojovka, a. s. strategii VYUŽITÍ a soustředí se na využití svých silných stránek a příležitostí k dalšímu růstu. Dle vyjádření pana Pappa se současnou strategii daří naplňovat.

Na druhou otázku by šlo jednoduše odpovědět ANO a nebyli bychom daleko od pravdy, nicméně i odpověď na tuto otázku je třeba rozepsat. Vytýčené cíle se daří realizovat. Česká zbrojovka, a. s. zažívá růst, na který tolik let čekala. Výrobce se snaží dávat si cíle ambiciózní, ale stále pamatuje na potřebnou reálnost těchto cílů. V minulosti bylo jedním z hlavních cílů dokončení vývoje CZ 805 A1/A2 a dojednání podmínek s AČR. Kontrakt byl podepsán a armáda začala pušky ve velkém přebírat. S jejich nasazením v boji v Afghánistánu se ovšem objevily žádosti vojáků na další úpravy, a tak se Česká zbrojovka, a. s. znovu musela vrátit k výkresům a koncept v některých ohledech předělat. I přes prvotní problémy některých zbraní se vytýčené cíle daří naplňovat. O připravovaných projektech jsem se bohužel nedozvěděl nic, ale jednou z možností je představení nové samonabíjecí brokovnice, samonabíjecí pušky 7,62x51mm či nového lehkého kulometu, který bude konstrukčně vycházet z CZ 805 A1 či CZ 806. Odpovědí na otázku číslo tři je, že každá velká společnost, a tedy i Česká zbrojovka, a. s., musí provádět nejrůznější analýzy, aby zajistila své přežití na trhu. V případě prováděných analýz jde o analyzování vnitřního i vnějšího prostředí např. prostřednictvím analýz: GE, BCG, PESTEL, PORTEROVA MODELU PĚTI SIL či SWOT. Analýzy jsou prováděny pravidelně. Zevrubné analýzy jsou prováděny každého půl roku. Plnohodnotné analýzy jsou prováděny jednou za rok a jejich výsledek je vždy porovnán s původní představou vedení České zbrojovky, a. s. Vzhledem k tomu, že Česká zbrojovka, a. s. působí v tržním prostředí, je nezbytné, aby původní představa a skutečný stav byly poměřeny s aktuální situací na trhu. Česká zbrojovka, a. s. také prochází každoročním účetním auditem. I přes přísné hodnocení auditorů se České zbrojovce, a. s. daří vyjít z auditu s velmi dobrým či výborným hodnocením.

6 DISKUZE A NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Po provedení potřebných analýz a zjištění podstatných informací o společnosti Zbrojovka Uherský Brod, a. s., je potřeba vytyčit několik klíčových oblastí, na které je třeba brát zřetel, aby dosáhla ještě lepšího postavení v odvětví.

IMPLEMENTACE STRATEGIE SO – VYUŽITÍ

Na základě provedených analýz a z nich dosažených výsledků je společnosti navrhnuta strategie SO, tedy VYUŽITÍ. Firma by se měla soustředit na využití svých silných stránek a rovněž by měla využít mnohých příležitostí, které trh nabízí. Mezi klíčové silné stránky a příležitosti společnosti patří:

- Kvalita zbraní
- Tradice značky
- Unikátnost produktů
- Podílení se na přezbrojení AČR
- Spolupráce na vývoji a výrobě těžkých zbraní
- Pronikání na nové trhy

V rámci provedené SWOT analýzy již došlo k částenému návrhu, jak využít příležitosti společnosti a posílit silné stránky.

DEFINOVÁNÍ A ROZVEDENÍ KLÍČOVÉ OBLASTI DALŠÍHO PODNIKÁNÍ

Za klíčovou oblast dalšího podnikání firmy považuji podílení se na přezbrojení AČR. Tato oblast nabízí možnost uplatnění nejrůznějších druhů zbraní ve velkých počtech. Z tohoto důvodu by CZUB měla v nejbližší době učinit několik klíčových kroků, aby mohla AČR nabídnout celý balíček ručních palných zbraní.

Mezi tyto kroky patří:

- Dokončení vývoje CZ 806 BREN 2
- Dokončení vývoje samonabíjecí pušky ráže 7,62 x 51mm
- Převzetí konceptu CZW 762, upravení konceptu na náboj 7,62 x 51mm
- Představení automatické karabiny CZ 806

- Převzení konceptu CZW 127 a dokončení jeho vývoje
- Zahájení prací na automatické verzi granátometu CZ 805 GL
- Zahájení prací na víceranné verzi granátometu CZ 805 GL
- Zahájení prací na samonabíjecí brokovnici ráže 12

Všechny výše uvedené kroky jsou reálné a jejich provedení není pro CZUB vážnou překážkou. Mnohé tyto kroky spočívají v dokončení již započatého výzkumu a další kroky jsou pouze představením nových variant již fungujících zbraní.
Vzhledem k současné situaci a současné potřebě AČR jsou nejaktuálnější body dokončení vývoje CZ 806 BREN 2 a představení dalších modifikací této zbraně (automatická karabina, lehká odstřelovačská puška a lehký kulomet). Vzhledem k podobě válečných konfliktů posledních let by bylo vhodné představit útočnou pušku BREN 2 i v ráži 6,8 x 43mm a to hlavně pro potřeby speciálních sil naší armády. Tento kalibr má výrazně vyšší zastavovací účinek a je vhodnějším typem zejména pro městský boj než standardní náboj 223rem. Budou – li splněny všechny tyto kroky, je více než pravděpodobné, že CZUB uspěje ve výběrových řízeních na nákup dalších výzbroje pro AČR. Navíc je zde šance i dalších úspěchů v zahraničí. Hlavním důvodem této naděje je fakt, že žádná z postkomunistických zemí NATO dosud výrazně nepřezbrojila, a tak se zde nabízí příležitost na mnohamiliardové zakázky právě pro CZUB. Tento scénář je ještě reálnější, budou – li zbraně CZUB představeny jako jeden modernizační balíček a ne každá zvlášť.
Mezi další oblasti rozvoje firmy je možné zařadit:

- převzetí zbrojního program ZVI, a. s.
- navázání spolupráce s Excalibur army, a. s. v otázce společného vývoje a výroby těžké bojové techniky
- vytvoření celostátní zbrojní skupiny pod záštitou MO ČR, která by v zahraničí vystupovala jako celek a nabízela kompletní modernizaci všech složek pozemního vojska.

Realizace těchto kroků má dlouhodobý charakter a jejich realizace není pro firmu v současnosti prioritou. Pokud by se podařilo tyto kroky naplnit, měla by firma ještě širší výrobní program a pravděpodobnost úspěchu v zahraničí by byla ještě větší, avšak v současnoti by se firma měla plně soustředit na výrobu ručních palných a dokončení vývoje lehkých podpůrných zbraní.

7 ZÁVĚR

Cíle práce, které jsem si stanovil, jsou splněny. Provedl jsem analýzy vnějšího prostředí, které jsou nezbytné pro určení strategie na příští roky. PESTEL analýza ukázala nejvýznamnější vnější faktory působící na podnik a to faktory, politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní. I oblast zbrojařství je jednoznačně konkurenčním prostředím, k jehož zhodnocení byla užita Porterova analýza pěti sil – vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, identifikace substitutů a síly současných či potenciálních konkurentů. Jednotlivé síly byly porovnány a na základě výsledků byla zjištěna velmi pevná pozice CZUB mezi jejími skutečnými konkurenty. Poslední analýzou byla SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Na základě výsledků této analýzy by pro podnik bylo nejvýhodnější implementovat do své stávající strategie prvky strategie SO, tedy strategie „VYUŽITÍ“, ve které jde především o využití silných stránek a využití příležitostí. Firma by se v nejbližších letech měla soustředit na svůj vojenský program a to výrobou ručních palných zbraní nejrůznějších typů a ráží, které nabízí veliký potenciál z pohledu státních zakázek postkomunistických armád. I přes pokles výroby po Sametové revoluci a nejrůznější idealistické názory o míru, se společnost na českém i světovém trhu udržela. Potvrdila výjimečnost českého zbrojního průmyslu i českých zbraní a dokázala, že český průmysl je i přes nejrůznější názory rádoby znalců a expertů stále konkurenceschopný.

8 SUMMARY

Objectives of the work that I have set are met. I performed an analysis of the external environment that characterize the current situation and position of Česká zbrojovka, a. s, as the market. PESTEL analysis showed the most significant external factors affecting the company like political, economic, social, technological, environmental and legislative factors. Even defense area is clearly competitive environment. For its evaluation was used Porter five forces analysis - bargaining power of suppliers and customers, identification of substitutes and strength of current or potential competitors. Individual forces were compared and results found a very strong position of CZUB among its competitors. The last analysis was the SWOT analysis, which defines strengths and weaknesses, threats and opportunities. Based on the results of this analysis it would be the most advantageous for the company to implement its current stratégy with elements of SO the strategy, i.e. a strategy "recovery", which is mainly about using the strengths and opportunities. Although the company should focus on its military program production of wide scale of hand weapons in many caliburs, which offers great potential in terms of government contracts post - communist armies. Despite the drop in production after the Velvet Revolution and various idealistic views about peace, the company maintained on Czech and world markets. It confirmed the uniqueness of the Czech arms industry and Czech guns. CZUB although showed that Czech industry is still competitive despite various opinions wannabe experts.

Key words: strategy, Porter´s model of 5 powers, STEP analysis, SWOT analysis

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Bowman, C., & Langdon, K. (1996). *Strategický management*. (1. vyd., 147 s.) Praha: Grada.

Bruce, A., & Langdon, K. (2002). *Strategické myšlení*. (Vyd. 1., 71 s.) Praha: Slovart.

Dedouchová, M., & Langdon, K. (2001). *Strategie podniku*. (Vyd. 1., xiv, 256 s.) Praha: C.H. Beck.

Dědouchová, M., & Langdon, K. (2001). *Strategie podniku*. (Vyd. 1., xiv, 256 s.) Praha: C.H. Beck.

http://www.czub.cz/cz/pages/114-zakladni-udaje-o-firme.aspx

Charvát, J., & Langdon, K. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. (1. vyd., 201 s.) Praha: Grada.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (2.vyd., xiv, 206 s.) Praha: C.H. Beck.

Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. (Vyd.1., xi, 124 s.) Praha: Computer Press.

Rolínek, L., & Šuleř, O. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. (Vyd. 1., 95 s.) České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza: (vybrané kapitoly)*. (2., přeprac. a dopl. vyd., xi, 121 s.) V Praze: C.H. Beck.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení: (vybrané kapitoly)*. (Vyd. 1., 235 s.) Praha: Credit.

Trout, J., & Rivkin, S. (2006). *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. (1. vyd., 197 s.) Praha: Grada.

Veber, J., & Rivkin, S. (1998). *Management II: management změny : strategický management : podnikatelské projekty : projektový management : reengeneering*. (Vyd. 1., 168 s.) Praha: Vysoká škola ekonomická.

Vyakarnam, S., & Leppard, J. (1998). *Plánování podnikatelských strategií: management změny : strategický management : podnikatelské projekty : projektový management : reengeneering*. (Vyd. 1., 202 s.) Praha: Grada

Kurzy měn. (2016). Kurzy měn [Online]. Retrieved April 12, 2016, from http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-USD/

Czub.cz. Czub.cz [Online]. Retrieved April 12, 2016, from www.czub.cz

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Strategické zaměření podniku……..…….5
Obrázek č. 2: Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení……..8
Obrázek č. 3: Schéma strategického řízení……...……9
Obrázek č. 4: Proces formulace podnikové strategie- metodický aparát……..11
Obrázek č. 5: Členění okolí podniku podle Jaucha a Gluecka……..13
Obrázek č. 6: Porterův model……...…16
Obrázek č. 7: Segmenty vnějšího prostředí……..17
Obrázek č. 8: SWOT matice…….20
Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců České zbrojovky, a. s. v letech 2003 – 2014…….25
Obrázek č. 9: Gragické vyjádření počtu zaměstnanců České zbrojovky, a. s. v letech 2003 – 2014…….25
Obrázek č. 9: Historie kurzu americký dolar/česká koruna (USD / CZK), historie kurzu euro/česká koruna (EUR/CZK)…….30

11 Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura podniku

Příloha č. 2: Grafické vyjádření počtu zaměstnanců CZUB v letech 2003 - 2014

Příloha č. 3: Seznam faktorů a jejich vliv na organizaci

Příloha č. 4: Fullerův trojúhelník

Příloha č. 5: Výstup z Fullerova trojúhelníku dle jednotlivých faktorů

Příloha č. 6: Výstup z Fullerova trojúhelníku dle jednotlivých kategorií

Příloha č. 7: Návrh strategie

Příloha č. 8: Systém environmentálního managementu ISO 14001 : 2004

Příloha č. 9: Osvědčení AQAP 2110

Příloha č. 10: Oprávnění organizace k výrobě leteckých celků

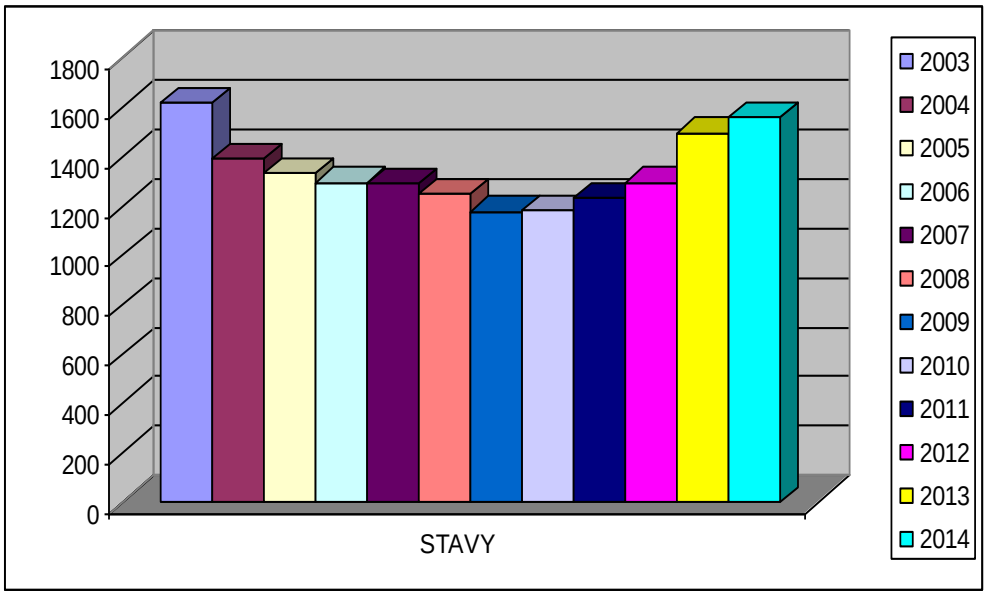
Příloha č. 11: Certifikát AEO

Příloha č. 12: Systém managementu kvality ISO/TR 16949:2009

Příloha č. 13: Osvědčení o oprávnění k údržbě leteckých celků

12 PŘÍLOHY

Organizační uspořádání České zbrojovky a.s.
Podniková kontrola 1040
Transer Tým 1050
Vojenský materiál 5500
PŘEDSEDA PŘEDSTAVENSTVA Generální ředitel Ing. Lubomír Kovařík, MBA 1000
Kancelář GŘ 1010
Právní služby 1030
TECHNICKÝ ÚSEK 2000
Výrobní konstrukce 2100
Project Team Leader 2200
Centrum výzkumu, vývoje a inovací 2400
Vývojová konstrukce 2500
Podpora technického úseku 2700
Vývojová dílna 2920
VÝROBNÍ ÚSEK 3000
Plánování výroby 3020
Údržba SaZ 3030
Investice a externí projekty 3070
Průmyslové inženýrství 3090
Technická příprava výroby 2300
CNC 3100
Výroba pažeb 3200
Hlavňové 3300
Montáž 3500
Metalurgie 3600
Nářaďovna 2800
FINANČNÍ ÚSEK 4000
Controlling 4100
Účetnictví 4200
Informační technologie 4300
Finance 4400
OBCHODNÍ ÚSEK 5000
Prodej region Evropa 5110
Prodej region USA 5120
Prodej region Afrika a vyspělé země 5130
Prodej region Latinská Amerika 5140
Prodej region Asie 5150
Prodej region ČR a SR 5170
Prodej Kooperace 5180
Logistika 5200
Marketing 5300
Servis 5600
PERSONÁLNÍ A BEZPEČNOSTNÍ ÚSEK 6000
Řízení lidských zdrojů 6100
Bezpečnost 6600
Údržba budov a energetická zařízení 6700
Životní prostředí 6800
ÚSEK NÁKUPU 7000
Nákupní logistika 7300
projektový nákup 7400
ÚSEK AUTO a AERO 8000
AUTO 8100
Kontrola kvality 8200
Obchod 8300
AERO 3800
ÚSEK ŘÍZENÍ KVALITY 9000
Řízení projektů 9100
Kvalita výroby, KMS 9300
QMS 9400
Dodavatelská kvalita 9500
Výstupní kontrola a zkušebna zbraní 9800



FAKTOR	DOPAD NA SPOLEČNOST	HODNOCENÍ VÝZNAMNOSTI	ZAŘAZENÍ FAKTORU	HYPOTÉZA
STUPEŇ KRIMINALITY	DLOUHODOBÝ	NEVÝZNAMNÝ	S	Ani s nárůstem kriminality se neočekává nárůst poptávky po zbraních ze strany FO.
DOVOZNÍ CLA	DLOUHODOBÝ	NEVÝZNAMNÝ	EKN	Jejich zavedení je u hlavních odběratelů nepravděpodobné.
STÁTNÍ OMEZENÍ EXPORTU ZBRANÍ DO RIZIKOVÝCH ZEMÍ	DLOUHODOBÝ	NEVÝZNAMNÝ	P	Organizace nejeví zájem o prodej zbraní teroristům.
KVALITA VÝVOJE ZBRANÍ	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	T	Významný vliv na schopnost zbraně. Klíčový faktor pro odběratele
MÍRA INOVACÍ ZBRANÍ	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	T	Při omezení inovací dojde ke ztrátě významných odběratelů.
TECHNICKÁ VYSPĚLOST ZBRANÍ	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	T	Při poklesu vyspělosti zbraní dochází k omezení zájmu zákazníků.

ÚROVEŇ TĚŽKÉHO PRŮMYSLU ČR	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	T	Pokles úrovně má negativní dopad na celé zbrojařství.
SPOLEČENSKÝ NÁZOR NA ZBRANĚ	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	S	Změna postoje společnosti negativně ovlivní maloobchodní poptávku.
NÁBOŽENSTVÍ	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	S	Radikalizace náboženství může vést ke zvýšení poptávky. Příchod nového náboženství může vyvolat nechuť ke zbraním
STÁTNÍ PODPORA EXPORTU	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	P	Omezení státní podpory znemožní organizaci se podílet na velkých kontraktech.
KURZ ČESKÉ KORUNY VŮČI DOLARU A EURU	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	EKN	Posílení CZK vůči USD bude znamenat menší zisky ze zahraničí.
CENOVÁ NÁROČNOST ZBRANÍ	KRÁTKODOBÝ	VÝZNAMNÝ	EKN	V případě významného nárůstu cen může nastat odliv některých odběratelů k levnější konkurenci.
VÝŠE VSTUPŮ	KRÁTKODOBÝ	VÝZNAMNÝ	EKN	Jejich nárůst se negativně promítne do finální ceny a do HV organizace.
STÁTNÍ PODPORA TĚŽKÉHO PRŮMYSLU	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	EKN	Nárůst podpory umožní realizovat projekty, které zefektivní výrobu.
NÁSLEDKY POUŽITÍ ZBRANÍ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	E	Masové užití zbraní bude vždy znamenat poškození životního prostředí.
NÁSLEDKY VÝROBY ZBRANÍ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	E	S nárůstem výroby se zvyšují dopady na životní prostředí.
STÁTNÍ NÁKUPY PRO POTŘEBY AČR A PČR	DLOUHODOBÝ	VÝZNAMNÝ	P	Nárůst nákupů znamená výbornou reklamu pro jednání se zahraničím.
ZÁKONY A VYHLÁŠKY	KRÁTKODOBÝ	VÝZNAMNÝ	L	Zjednodušení legislativy by pomohlo zejména při exportu zbraní do zahraničí.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
										11	11	11	11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17	18	19	20
											12	12	12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17	18	19	20
												13	13	13	13	13	13	13
												14	15	16	17	18	19	20
													14	14	14	14	14	14
													15	16	17	18	19	20
														15	15	15	15	15
														16	17	18	19	20
															16	16	16	16
															17	18	19	20
																17	17	17
																18	19	20
																	18	18
																	19	20
																		19
																		20

FAKTOR	POČET VÍTĚZSTVÍ
1	19
2	13
3	14
4	10
5	10
6	5
7	16
8	13
9	14
10	8
11	13
12	2
13	4
14	2
15	2
16	16
17	9
18	6
19	14
20	0

SUMARIZACE		PODÍL V %
SILNÉ STRÁNKY	76	40
SLABÉ STRÁNKY	40	21,0526316
PŘÍLEŽITOSTI	41	21,5789474
OHROŽENÍ	33	17,3684211

	S (40%)	**W** (21%)
O (21,6%)	**VYUŽITÍ**	**HLEDÁNÍ**
T (17,4%)	**KONFRONTACE**	**VYHÝBÁNÍ**

3EC

CERTIFIKÁT

Tento certifikát potvrzuje, že systém environmentálního managementu společnosti

Česká zbrojovka a.s.
Svatopluka Čecha 1283, 688 27 Uherský Brod
Česká republika

ČESKÁ ZBROJOVKA
Since 1936

splňuje požadavky mezinárodní normy:

ISO 14001:2004

pro následující činnost:

VÝVOJ, VÝROBA, ÚPRAVY, OPRAVY, NÁKUP A PRODEJ ZBRANÍ, SLÉVÁRENSTVÍ, OBRÁBĚNÍ, POVRCHOVÉ ÚPRAVY, NÁSTROJAŘSTVÍ, VÝROBA STROJÍRENSKÝCH DÍLŮ A SESTAV PRO LETECKÝ A AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL, ZAKÁZKOVÁ STROJÍRENSKÁ VÝROBA

Číslo certifikátu: E-0257/12 Datum vystavení certifikátu: 22.10.2012 Datum počátečního schválení: 08.12.2009

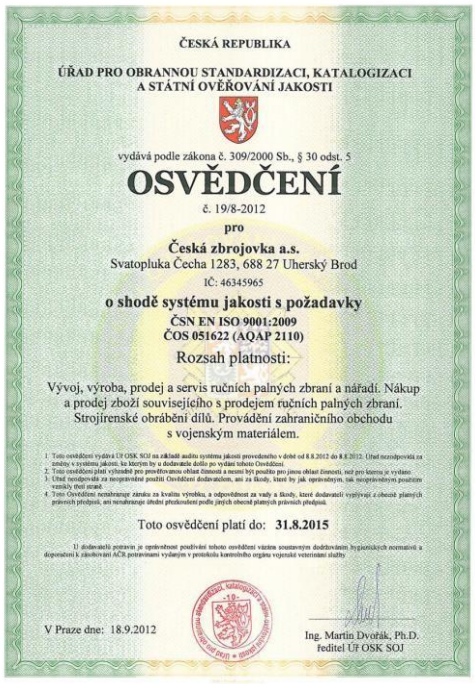
Za předpokladu udržování efektivního systému managementu environmentu ve společnosti platí tento certifikát od 22.10.2012 do 21.10.2015.
Pro ověření platnosti certifikátu můžete kontaktovat kancelář 3EC na čísle: +421 (0)2 5831 8343.

Ing. Katarína Srdošová, PhD.
Vedoucí certifikačního orgánu

IAF

SNAS
Reg. No. 305/R-064

Adresa kanceláře: 3EC International a.s., Hraničná 18, 821 05 Bratislava, Slovenská republika



ČESKÁ REPUBLIKA

ÚŘAD PRO OBRANNOU STANDARDIZACI, KATALOGIZACI A STÁTNÍ OVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI

vydává podle zákona č. 309/2000 Sb., § 30 odst. 5

OSVĚDČENÍ

č. 19/8-2012

pro

Česká zbrojovka a.s.
Svatopluka Čecha 1283, 688 27 Uherský Brod
IČ: 46345965

o shodě systému jakosti s požadavky
ČSN EN ISO 9001:2009
ČOS 051622 (AQAP 2110)

Rozsah platnosti:

Vývoj, výroba, prodej a servis ručních palných zbraní a nářadí. Nákup a prodej zboží souvisejícího s prodejem ručních palných zbraní. Strojírenské obrábění dílů. Provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem.

1. Toto osvědčení vydává ÚP OSK SOJ na základě auditu systému jakosti provedeného v době od 8.8.2012 do 8.8.2012. Úřad nezodpovídá za změny v systému jakosti, ke kterým by u dodavatele došlo po vydání tohoto Osvědčení.
2. Toto osvědčení platí výhradně pro prověřovanou oblast činností a nesmí být použito pro jinou oblast činností, než pro kterou je vydáno.
3. Úřad nezodpovídá za neoprávněné použití Osvědčení dodavatelem, ani za škody, které by jak oprávněným, tak neoprávněným použitím vznikly třetí straně.
4. Toto Osvědčení nezaručuje záruku za kvalitu výrobku, a odpovědnost za vady a škody, které dodavateli vyplývají z obecně platných právních předpisů, ani nenahrazuje úřední přezkoušení podle jiných obecně platných právních předpisů.

Toto osvědčení platí do: **31.8.2015**

U dodavatelů potravin je oprávněnost používání tohoto osvědčení vázána současným dodržováním hygienických normativů a doporučení k zásobování AČR potravinami vydaným v protokolu kontrolního orgánu veterinární služby.

V Praze dne: 18.9.2012

Ing. Martin Dvořák, Ph.D.
ředitel ÚP OSK SOJ

PRODUCTION ORGANISATION APPROVAL CERTIFICATE
OPRÁVNĚNÍ ORGANIZACE K VÝROBĚ

Civil Aviation Authority of the Czech Republic
Úřad pro civilní letectví České republiky

APPROVAL CERTIFICATE
OPRÁVNĚNÍ

REFERENCE:
ČÍSLO OPRÁVNĚNÍ: **CZ.21G.0038**

Pursuant to the European Regulations in force and subject to the conditions specified below,
the Civil Aviation Authority of the Czech Republic hereby certifies
Na základě platných evropských nařízení a s podmínkami stanovenými níže
osvědčuje tímto Úřad pro civilní letectví České republiky

Česká zbrojovka a. s.

Svat. Čecha 1283, 688 27 Uherský Brod

as a
jako

PRODUCTION ORGANISATION
VÝROBNÍ ORGANIZACI

approved according to Part 21, Section A, Subpart G
schválenou v souladu s Částí 21, oddílem A, hlavou G

CONDITIONS
PODMÍNKY

1. The approval is limited to that specified in the enclosed Terms of Approval; and
   Oprávnění je omezeno rozsahem stanoveným v přiložených Podmínkách oprávnění; a
2. This approval requires compliance with the procedures specified in the Production Organisation Exposition; and
   Oprávnění vyžaduje vyhovění postupům stanoveným ve Výkladu organizace výroby; a
3. This approval is valid whilst the approved production organisation remains in compliance with Part 21, Section A, Subpart G.
   Toto oprávnění zůstává platné, dokud organizace oprávněná k výrobě vyhovuje Části 21, oddílu A, hlavě G.

Date of original issue (dd/mm/yyyy): Datum původního vydání (dd/mm/rrrr):	28-07-2004	Signed: Podpis:
Date of this issue (dd/mm/yyyy): Datum tohoto vydání (dd/mm/rrrr):	28-07-2004	Ing. Pavel MATOUŠEK Director of Airworthiness Division, CAA CZ Ředitel Sekce technické, ÚCL

EASA Form 55 – POA Certificate of Approval – Sheet A
Formulář 55 EASA – Oprávnění POA – List A

CZECH REPUBLIC
ČESKÁ REPUBLIKA

a member of the
člen

European Aviation Safety Agency
Evropské agentury pro bezpečnost letectví

APPROVAL CERTIFICATE
OSVĚDČENÍ O OPRÁVNĚNÍ

REFERENCE / ČÍSLO OPRÁVNĚNÍ:

CZ.MF.0011

Pursuant to Commission Regulation (EC) No 2042/2003 for the time being in force and subject to the condition specified below, the Member State hereby certifies

Na základě platného znění nařízení Komise (ES) č. 2042/2003 a v závislosti na podmínkách uvedených níže, členský stát tímto osvědčuje

ČESKÁ ZBROJOVKA a.s. Uherský Brod

as a maintenance organisation as referred to in Part-M Section A Subpart F approved to maintain the products listed in the attached approval schedule and issue related certificates release to service using the above reference.

jako organizaci k údržbě, jak popisuje Část-M oddíl A hlava F, oprávněnou k provádění údržby výrobků uvedených na seznamu v přiloženém rozsahu oprávnění a k vydávání souvisejících osvědčení o uvolnění do provozu, využívajíce výše uvedeného čísla oprávnění.

CONDITIONS/PODMÍNKY:

1. This approval is limited to that specified in the scope of approval section of the approved maintenance organisation manual, and/.
   Toto oprávnění je omezené, jak je stanoveno v části rozsah oprávnění schválené příručky organizace údržby, a

2. This approval requires compliance with the procedures specified in the approved maintenance organisation manual, and
   Toto oprávnění vyžaduje plnění postupů stanovených ve schválené příručce organizace údržby, a

3. This approval is valid whilst the approved maintenance organization remains in compliance with Part-M.
   Toto oprávnění je platné, pokud organizace oprávněná k údržbě trvale plní požadavky Části-M.

4. Subject to compliance with the foregoing conditions, this approval shall remain valid unless the approval has previously been surrendered, superseded, suspended or revoked.
   Za předpokladu plnění výše uvedených podmínek musí toto oprávnění zůstat platné, pokud se jej dříve držitel nevzdá, není nahrazeno, pozastaveno nebo zrušeno.

Date of issue/Datum vydání: 01-11-2006 **Signed/Podpis:**

Date of attached schedule of Approval/Datum přiloženého rozsahu oprávnění: 01-11-2006

For the competent authority/Za příslušný úřad

CAA CZ/ ÚCL ČR