

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Návrh strategie vybraného podniku/ Strategy offer of the chosen company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
01/2019

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Simona Harazímová /MBA 36

JMÉNO VEDOUcíHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE
Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph. D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 28.11.2018, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem závěrečné práce je zhodnocení současné situace vybrané organizace prostřednictvím analýz vnějšího prostředí a navržení konkrétních strategických kroků směřujících k rozvoji této organizace i v dalších letech. Navržené kroky jsou směřovány zejména k divizi vojenské zbraně, neboť představuje nejziskovější část organizace.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko – metodologická část vznikla na základě studia odborné literatury zaměřené na management, strategii a podnik. Praktická část práce byla realizována pomocí analýzy PESTL, analýzy konkurence a analýzy SWOT. K významu a aktuálnosti jednotlivých faktorů bylo použito konzultací s vedením firmy i příslušníků AČR ze 43. výsadkového praporu v Chrudimi.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě provedených analýz vnějšího prostředí byla navržena strategie VYUŽITÍ, která kombinuje využití silných stránek a příležitostí. V případě CZUB bylo potvrzeno výborné postavení organizace na celosvětovém zbrojařském trhu. Organizace je vnímána jako stabilní český výrobce ručních palných zbraní a celosvětově posiluje své obchodní aktivity na nových trzích. Produkty firmy jsou konkurencí respektovány a organizace je dnes v pozici firmy, která je konkurencí následována. Její koncepty jsou přebírány zahraničními výrobci a CZUB pracuje na postupné implementaci INDUSTRY 4.0.

4. Závěry a doporučení:

Vedení organizace bylo doporučeno, aby představila svůj nejnovější produkt CZ 806 BREN 2 v novém náboji 6,8 x 43 mm pro budoucí potřeby armád NATO. Dále organizaci bylo doporučeno, aby rozšířila svoji zbrojní nabídku o automatickou brokovnici, která bude moci být nabídnuta pro městský boj. Toto doporučení bylo sděleno s velkým důrazem vzhledem k nízké nabídce a rostoucí poptávce. Managementu firmy bylo rovněž doporučeno, aby se pokusil o převzetí vojenského výrobního programu firmy ZVI, a. s. a zaměřil se na výrobu a další vývoj kanonu PLAMEN, který je používán AČR.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, management, podnik, PESTL analýza, konkurence, SWOT analýza, inovace,

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the final work is to evaluate the current situation of the selected organization through analyzes of the external environment and to propose specific strategic steps aimed at the development of this organization in the years to come. The proposed steps are aimed primarily at military weapons, as it represents the most profitable part of the organization.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part was based on the study of professional literature focused on management, strategy and enterprise. Practical part of the work was realized by PESTL analysis, analysis of competition and SWOT analysis. The importance and timeliness of the individual factors was followed by consultations with the management of the company and members of the ACR from the 43rd Airborne Battalion in Chrudim.

3. Result of research:

Based on the analysis of the external environment, the „USE“ strategy, which combines the use of strengths and opportunities, has been proposed. In the case of CZUB, the organization's excellent position on the global armaments market was confirmed. The organization is perceived as a stable Czech small arms manufacturer and is strengthening its business activities in new markets worldwide. The company's products are respected by the competition and the organization is now in the position of the company that is being followed by the competition. Its concepts are taken over by foreign manufacturers and CZUB is working on the gradual implementation of INDUSTRY 4.0.

4. Conclusions and recommendation:

The management of the organization was advised to present its latest product, the CZ 806 BREN 2, in a new caliber 6.8 x 43 mm for the future needs of NATO armies. In addition, the organization was encouraged to extend its arms offer to an automatic shotgun that could be offered for city combat. This recommendation has been given great emphasis due to low supply and growing demand. The management of the company was also encouraged to try to take over the military production program of ZVI company for the production and further development of the PLAMEN cannon used by the czech army.

KEYWORDS

Strategy, management, enterprise, PESTL analysis, competition, SWOT analysis, innovation.

JEL CLASSIFICATION

L10 Firm Strategy
L19 Firm Strategy

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Simona Harazímová
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	MBA Education
Studijní skupina:	MBA 36
Název závěrečné práce:	Návrh strategie vybraného podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko – metodologická část 2.1 Strategický management 2.2 Faktory makroprostředí 2.3 Metodický postup 3. Praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Analýza současné pozice společnosti 3.3 Analýza konkurenčního prostředí 3.4 Návrh rozvojové strategie 4. Závěr 5. Literatura 6. Přílohy
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• FOTR, J., et al. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4. • YVES, D., KOSONEN, M. Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty. Praha : Management Press, 2011. ISBN 9788072612277. • CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha : Grada, 2006. ISBN 8024713896. • KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 8071794538. • ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 11. 11. 2018 • Zpracování Teoretické části do 18. 11. 2018 • Zpracování výsledků do 25. 11. 2018 • Finální verze do 30. 11. 2018
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 7. 2018

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část	2
2.1 Strategický management	2
2.1.1 Co to je strategie?	2
2.1.2 Management	2
2.1.3 Strategický management	3
2.2 Faktory makroprostředí	3
2.2.1 Socioekonomický sektor	4
2.2.2 Technologický sektor	5
2.2.3 Vládní sektor	5
2.3 Metodický postup	9
3 Praktická část	10
3.1 Analýza vnějšího prostředí	10
3.1.1 PESTL analýza	10
3.1.2 Analýza konkurence	20
3.1.3 Swot analýza	25
3.1.4 Návrh strategie	31
3.2 Diskuze na návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu	32
4 Závěr	34

Anotace

Závěrečná MBA práce na téma: Návrh strategie vybraného podniku pojednává o vlivu vnějších faktorů na další působení zvolené organizace v následujících přibližně pěti letech. Zvolenou firmou je Česká zbrojovka, a. s. Pro zhodnocení současného stavu bylo použito třech analýz. Jedná se o analýzu PESTL, analýzu konkurence a SWOT analýzu.

Teoretická práce obsahuje nejen cíl, ale dochází zde k definování klíčových slov jako je strategie, konkurence, PESTL, SWOT. Jednotlivé pojmy jsou popsány pomocí odborné literatury českých i zahraničních autorů. Klíčová slova jsou vysvětlena a je tak dán teoretický základ ke způsobu určení strategie vybraného podniku.

Praktická část se věnuje popisu metodiky této práce. Následně je představena organizace z pohledu její historie, aktuálního výrobního programu i činností mimo podnikatelskou činnost. Dále jsou použity některé z analýz vnějšího prostředí. Nejprve je použita analýza PESTL, ve které jsou hodnoceny politické, ekonomické, společenské, technologické a legislativní faktory, které z vnějšku působí na organizaci a jejich vliv musí být firmou akceptován.

Poté je použita analýza konkurence, kde je popsáno osm největších konkurentů CZUB v oblasti vojenské produkce s jejich nejúspěšnějšími či nejnovějšími zbraněmi. Jednotliví konkurenti jsou hodnoceni z několika úhlů pohledů a ke každému faktoru je přidána známka v rozmezí 1 – 5, kde 5 je nejvíce. Poslední částí je analýza SWOT, kde jsou hodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Všechny tyto faktory jsou porovnány a následně je představena optimální strategie. Ta je na konci práce detailně popsána v podobě jasně daných kroků, které by měly být organizací učiněny, aby byla zajištěna její další prosperita.

Annotation

The final MBA thesis The Strategy offer of the chosen company discusses the influence of external factors on the next activity of the chosen organization in the next approximately five years. The chosen company is Česká zbrojovka, a. s. Three analyzes were used to evaluate the current state. These are PESTL analysis, competition analysis and SWOT analysis.

The theoretical work includes not only a goal, but it also defines key words such as strategy, competition, PESTL, SWOT, business and enterprise. The individual terms are described in the literature of Czech and foreign authors. The keywords are explained and the theoretical basis for determining the strategy of the selected business is given.

The practical - analytical part deals with the description of the methodology of this thesis. Subsequently, the organization is presented from the point of view of its history, current production program and non-business activities. In addition, some of the external environment analyzes are used. Firstly, the PESTL analysis is used, assessing the political, economic, social, technological and legislative factors that have an external impact on the organization, and their influence must be accepted by the firm.

After that, a competition analysis is used, describing the eight largest CZUB competitors in the field of military production with their most successful or latest weapons. Individual competitors are rated from several angles of view, and each factor is added with a mark in the range of 1-5, where 5 is the most. The last part is the SWOT analysis, where strengths, weaknesses, opportunities and threats are assessed. All these factors are compared and then an optimal strategy is presented. At the end of the work, it is described in detail in the form of clearly defined steps that should be taken by the organization to ensure its further prosperity.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Síly ovlivňující makroprostředí firmy	6
Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí	7

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shrnutí analýzy PESTL pro SWOT analýzu	19
Tabulka 2: Shrnutí analýzy konkurence	24
Tabulka 3: Návrh strategie	31
Tabulka 4: Shrnutí analýzy faktorů	6
Tabulka 5: Fullerův trojúhelník.....	7
Tabulka 6: Shrnutí SWOT.....	8

1 Úvod

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které vedou k úspěšnému podnikání organizace je stanovení strategie, kterou bude podnikem realizována v dalších letech. Dalším důležitým faktorem je také perfektní znalost prostředí, ve kterém se organizace nachází. Firma je pořád ovlivňována různorodými faktory, které často zásadním způsobem mění prostředí. Změny mohou být rozděleny např. na málo významné a velmi významné, nárazové a postupné či mající dlouhodobý či krátkodobý vliv na chod organizace. Aby ta byla připravena na všechny tyto změny včas a adekvátně zareagovat, musí být prováděno mnoho analýz.

Mezi ně musí být řazeny analýzy vnějšího prostředí firmy, které v této práci budou použity. První analýzu, která bude použita, bude analýza PESTL, ve které dojde ke zhodnocení politických, ekonomických, společenských, technických a legislativních faktorů, které firmu ovlivňují. Dále budou všechny tyto faktory vyhodnoceny jako příležitosti a hrozby. Rovněž bude oznámkován jejich význam a pravděpodobnost výskytu.

Druhou analýzou bude analýza konkurence. V té budou představeni nejvýznamnější konkurenti CZUB a největší konkurenti CZ 806 BREN 2. Každá konkurenční útočná puška bude hodnocena z několika hledisek, mezi která bude patřit např. hmotnost, tradice výroby, úspěšnost nasazení v boji či míra inovace.

Třetí a poslední analýzou bude SWOT analýza. V té dojde ke vzájemnému zhodnocení a poměření váhy jednotlivých faktorů (silné stránky, slabé stránky, ohrožení a příležitosti). Výsledkem analýzy bude trojúhelníková matice, ze které bude získáno vše potřebné pro určení nejvhodnější strategie pro následující roky.

Předmětem hodnocení je 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 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.

Organizace je dnes značně respektována zahraničí konkurencí a po mnoha letech následování světových výrobců je mnohými z nich sama následována. Cílem práce je navrhnout konkrétní kroky pro zvolenou firmu, které pomohou jejímu rozvoji i v dalších letech.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Strategický management

2.1.1 Co to je strategie?

Dle Müller-Stewens a Lechnera (2011, s. 7) se původy pojmů vracejí do dávné minulosti. Pojem management se poprvé projevuje v Anglii, a to v 19. století. Zatímco pojem strategie je řeckého původu. Slovo strategie je dlouhodobý plán činností, díky kterému dosáhneme určitých cílů. Původem pochází slovo strategie z řeckého slova „*strategos*“ jehož významem byl vůdce. Zuzák (2012, s. 26) také propojuje strategický management s prvotní vojenskou strategií a klade důraz na význam myšlenek vojevůdců a teoretiků války, které byly popsány do manažerské literatury a tudíž se staly inspirací pro současné manažery. Müller-Stewens a Lechner (2011, s. 7) se schodují v tomto tvrzení a dále rozvádí, že do tohoto směru byla představena i úvaha o teorii strategických her. Tato teorie strategických her z roku 1947 se označuje jako disciplína aplikované matematiky a byla založena matematikem Neumannem a Morgensternem. Tato teorie analyzuje široké spektrum konfliktních rozhodovacích situací a pomocí matematického modelu se snaží najít nejlepší strategie. Zuzák (2012, s. 26) dále rozvíjí, že strategie je taktická schopnost. Konkrétně, reakce na kroky nepřítele, využití vlastních silných stránek a eliminování těch slabých. Dle Portera, Kima a Mauborgne (2011, s. 1) je strategické umístění hlavní srdce strategie. Je reakcí na dnes velmi dynamické a technologií měnící se trhy. Mintzberg (1979, str. 37) rozděluje slovo strategie na pět typů použití (plán, trik, vzor, pozice, perspektiva).

- Plán je popis cesty k cíli, kterého chce podnikatel dosáhnout.
- Trik velmi úzce souvisí s myšlenkou strategie a to hlavně pokud jde o konkurenční prostředí.
- Značně opačný význam k tomuto pojmu je představa slova strategie jako vzoru. Zde je relevantní, které vzory mohou být identifikovány v rozhodnutích společnosti.
- Pozice odkazuje na umístění a prostředí podnikatele. Zabývá se otázkou, jakou tržní a konkurenční pozici zaujímá.
- Perspektiva se zabývá kolektivním vědomím společnosti.

Co to je strategie? Dle Charvát (2006, s. 17) si můžeme představit, že rozdíl mezi dlouhodobým plánem a strategií zjistíme při položení základní otázky. Při stanovení dlouhodobého cíle si klademe otázku, kam chceme jít. Kdežto strategie nám pomáhá odpovědět si na otázku, jak se tam chceme dostat. Jinak řečeno, strategie je cesta k dosažení vytyčených cílů. Dle Portera, Kima a Mauborgne (2011, s. 3) se pozice strategie snaží dosáhnout udržitelné konkurenční výhody a zachování toho, co je pro společnost charakteristické. To znamená, provádět různé činnosti než konkurenti, nebo provádět podobné činnosti různými způsoby. Kourdi (2011, s. 7) dodává, že dobře zvolená strategie je impulzem pro komerční úspěch, naopak špatná strategie může vést k bankrotu podniku.

2.1.2 Management

Pojem Management má v naší i zahraniční literatuře mnoho vysvětlení a definic. V současné době management zařazuje velké množství znalostí, vědomostí a názorů. Veber (2009 s. 115) charakterizuje management jako souhrn všech činností, které je třeba vykonat, aby byl zabezpečen správný chod a funkce organizace. Dle Pošvára, Tomšíka, Žufana (2004, s. 21)

Lze na pojem management pohlížet, jako na skupinu lidí, která v organizaci vykonává řídicí funkci. Podle náplně lze funkci rozdělit do třech úrovní: vrcholový management, střední management a základní management. Na Management je také možné hledět jako na vědní disciplínu, která zevšeobecňuje metody, techniky a zkušenosti manažerů. Dále také z výzkumu, ze kterých je možno formulovat přesné principy, doporučení a zásady. Tyto principy, zásady a doporučení lze poté aplikovat v různých situacích. Bělohlávek (2006, s. 89) definuje management jako proces systematického plánování, organizování lidí, vedení lidí a také kontrolu lidí. Tyto činnosti směřují k naplnění cílů organizace.

2.1.3 Strategický management

Dle Grasseové (2010, s. 39) můžeme strategickému managementu rozumět jako souboru manažerských rozhodnutí, které zahrnují i ta nejdůležitější rozhodnutí manažerů z vrcholové úrovně. Tyto rozhodnutí určují dobu výkonnosti organizace. Zahrnuje i další základní manažerské funkce: plánování, organizování, vedení a kontrola. V rámci funkcí poté analyzujeme, rozhodujeme, implementujeme a koordinujeme. Müller-Stewens a Lechner (2011, s. 20) představuje strategický management jako konkrétní způsob myšlení, který zahrnuje vývoj obchodu s rozvojem podnikání. Je založen na myšlence plánovaného vývoje. V této souvislosti se zabývá teorií a teorie ovlivněné praktikami. Zuzák (2012, s. 26) definuje strategický management jako určité kroky, které je nutné realizovat k dosažení cíle. Veber (2009, s. 44) specifikuje tyto kroky na sociální, politické a legislativní podmínky a dostupnost zdrojů za účelem získání informací o možných příležitostech a hrozbách. Smyslem je získat nezbytné informace pro formování dlouhodobých záměrů organizace. Pošvár, Tomšík, Žufan (2004, s. 78) charakterizuje strategický management jako proces:

- Který určuje dlouhodobé zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosažení určitých cílů.
- Plánování, rozmíst'ování a organizování zdrojů podniku.
- Plánování zaměřené na řešení otázek ve vztahu mezi podnikem a prostředím.
- Soulad všech prvků v organizaci se zájmem dosažený daného cíle.
- Postoj podniku (jak, kdy, kde a komu konkurovat).

Müller-Stewens a Lechner (2011, s. 17) tvrdí, že podstatou strategického managementu je vývoj společnosti. Sedláčková, Buchta (2006, s. 27) dodávají, že strategické řízení je otázkou top managementu a je jeho výhradní odpovědností. Jeho cílem je sjednotit organizaci v jeden celek. To se děje prostřednictvím koncentrace síly, podnikových činností a efektivnímu využití lidských zdrojů. Při tvorbě strategie je potřeba tvůrčího a inovativního přístupu a spolupráce všech zainteresovaných stran. Keřkovský a Vykypl (2002, s. 5-6) tvrdí, že cíle u strategického řízení jsou zcela nové a jsou vytvářeny bez výraznějších zkušeností. Proto mohou být sporné. Cíle se vztahují na celý podnik. Dále dodávají, že hodnocení strategických cílů je možné až s delším časovým ústupem. Management se soustředí na okolí podniku a musí projevit smysl pro kreativitu.

2.2 Faktory makroprostředí

Makroprostředí se zabývá širším okolím podniku. Do jisté míry určuje podniku, co mohou a nemohou dělat. Existuje mnoho makroelementů, které jsou mimo dosah podniku. Působí na postavení firmy, chování firmy, výrobní úspěchy, obchod a efektivnost aktivit podniku.

K hlavním faktorům, které působí na obchodní subjekty, lze podle Zuzáka (2011, s. 18) zařadit globalizaci trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn jako faktor času, vznik nových výrobků a odvětví jako výsledek inovací, obměny v odbytu výrobků a vliv státu a nadnárodních celků na podnikání. Podniky se dle autora dostávají do situace, kdy je nutná rychlá reakce na dynamiku trhu, přičemž se jim nabízí pouze dvě možnosti reakcí. Buď na změnu adekvátně odpoví, nebo druhá možnost, kdy zaniknou. Pro charakteristiku obchodního prostředí a změn, které jej ovlivňují, jsou uvedeny pojmy, které se začaly používat již v sedmdesátých letech minulého století. Mezi tyto pojmy dle autora patří diskontinuita, turbulence a chaos, jež mají vyvolat dojem dramatičnosti jevů existujících v přítomnosti.

Kotler s Kellerem (2007, s. 138-139) tvrdí, že makroprostředí podniku sestává z šesti základních sil: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní. Každá ze sil je vzájemně propojená. Pro lepší porozumění je uveden příklad Kotlera a Kellera (2007, s. 117): „*Výbušný populační růst (demografické síly) povede k dalšímu plnění zdrojů a znečišťování životního prostředí (přírodní síly), což povede k tomu, že si budou spotřebitelé přát další nové zákony (politicko-právní síly), a to bude stimulovat nová technologická řešení a výroby (technologické síly), které, budou-li cenově přijatelné, mohou vést ke změně názorů a chování (společensko-kulturní síly).*“ Dle Keřkovského a Vykytěla (2006, s. 43-44) je obecné okolí podniku rozděleno na: Socioekonomický sektor, technologický sektor a vládní sektor.

2.2.1 Socioekonomický sektor

Dle Boučkové (2003, s. 21) ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace daného státu a hospodářské politiky státu. Jsou to hlavně ty faktory, které ovlivňují kupní sílu obyvatel a strukturu jejich spotřeby. Pro podniky je proto zásadní znát celkovou kupní sílu, která závisí na mnoha činitelích. Velikost kupní síly závisí na ekonomických předpokladech jednotlivců a podniků. Dle Keřkovského a Vykytěla (2006, s. 43-44) ekonomické faktory ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Je nutno analyzovat různé ekonomické faktory. Například: Hospodářský cyklus, politickou situaci, hospodářskou politiku vlády, monetární politiku státu, fiskální politiku, stav platební bilance, míru inflace, situace na kapitálovém trhu. Zuzák (2012, s. 73) rozvádí tyto ekonomické faktory a dodává, že se jedná především o vývoj HDP a HDP/na obyvatele, míru inflace, úroveň nezaměstnanosti, životní cyklus odvětví, měnovou stabilitu a vývoj měnových kurzů, vývoj cen a dostupnost energií, strukturu a stabilitu státního rozpočtu, úrokovou míru či vývoj reálných příjmů na obyvatele. Pro podnik je každopádně výhodnější, aby ekonomika státu byla na co nejlepší úrovni, jelikož to pro podnik představuje příležitost. Naopak špatný stav ekonomiky je negativní a může být známkou hrozby. Kozel (2006, s. 20) říká: „*Na rozhraní mezi faktory ekonomického a politického prostředí je právě daňová problematika, která se dotýká firmy jak na výstupu, při odvodech daní, tak na vstupu, při změnách nákladů.*“ Dále Kozel (2006, s. 20) dodává, že doposud zmíněné faktory jsou zásadní pro vyzjištění informací, které udávají, jaký vliv mají jednotlivé faktory na obyvatele a jejich rozhodování.

Dle Keřkovského a Vykytěla (2006, s. 43-44) do tohoto sektoru patří také ekologické a klimatické faktory. Stratégové musí zkoumat při analýze podniku klima i ekologii, která významně ovlivňuje výrobní technologie podniku. Jakubíková (2012 s. 85) dodává, že přírodní a ekologické faktory jsou momentálně velice sledovanou záležitostí. Poškození přírodního prostředí je celosvětovým problémem. V mnoha podnicích je vyvíjen stále vyšší tlak, aby se staly ekologickými.

Dle Košťana, Šulera (2002, s. 38) a Sedláčkové, Buchty (2006, s. 18) řadíme mezi hlavní sociální faktory: Životní styl, životní úroveň, osobní hodnoty občanů, rozdělení příjmů a charakteristiku spotřeby. Dále mentalitu a mobilitu, životní postoje k práci a volnému času. S tím souhlasí i Veber (2009, s. 67), který rozděluje sociální faktory takto: demografický vývoj, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míra vzdělanosti, sociální legislativa, mobilita pracovní síly, přístupy k práci atd. Sedláčková, Buchta (2006, s. 18) dále doplňují tyto uvedené faktory o strukturu obyvatelstva z hlediska vzdělání, věku, pohlaví a osobních preferencí. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 43-44) souhlasí a dopňuje faktory o společensko- politický systém, kvalifikační strukturu populace a zdravotní stav. Kotler a Armstrong (2012, s. 94) však sociální faktory pojí spíše s faktory politickými a zaměřují se na faktory demografické jednotlivě. Řadí mezi ně množství obyvatel, hustotu zalidnění, věk, pohlaví, rasu a další získané analýzy. Dodávají, že změny demografického prostředí velmi zásadně ovlivňují dané podnikání. Světlík (2005, s. 89) se zaměřuje spíše na kulturní prostředí a zahrnuje používaný jazyk, zákony, sociální skupiny, vzdělání, politiku a ekonomiku, materiální kulturu, hodnoty a názory, náboženství a víru.

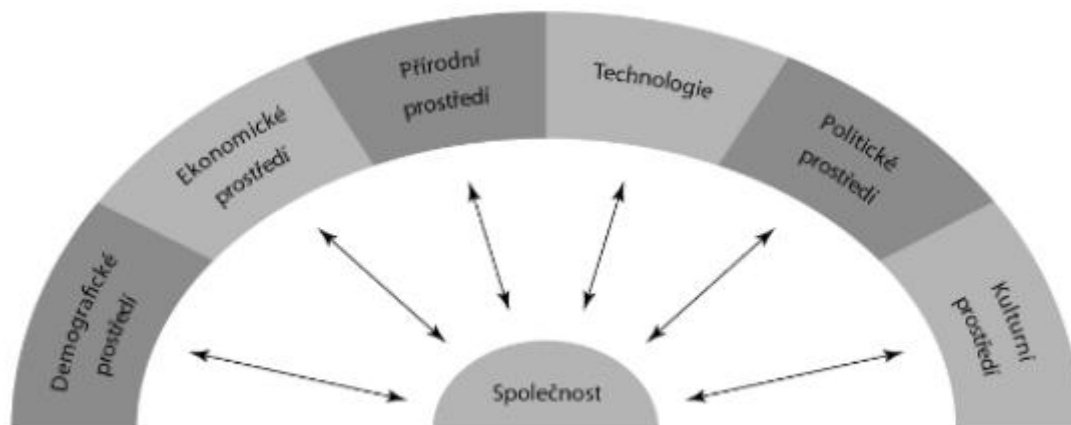
2.2.2 Technologický sektor

V současné době mají podniky možnosti nabízet zákazníkům své produkty prostřednictvím internetu online. Tato skutečnost je pro podniky obrovskou příležitostí. Technologie nám zjednodušuje život každý den. Objednáváme produkty z pohodlí domova či telefonujeme s přítelem přes půlku světa. Na druhou stranu nám technologie přinášejí i různé hrozby. S tím souhlasí i Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 46), který uvádí, že technologický sektor je pro existenci podniků velmi významný. Investování do technického rozvoje se stává nutností, na druhou stranu zahrnuje i rizika a vznikají konkurenční technologie. Veber (2009, s. 65) rozděluje technické faktory na vládní podporu vědy a techniky, trendy v inovacích produktů, trendy ve vývoji technologií a zvyklosti patentoprávní ochrany. Autoři jako Červený, Keřkovský, Hanzelková (2016, s. 68) se shodují na těchto základních technologických faktorech a dále přidávají investice, výdaje vlády do vědy a výzkumu a také globální přenos dat a komunikace.

2.2.3 Vládní sektor

Všechny podniky musejí dávat pozor, aby jejich chování bylo v souladu se zákonem, tedy legální. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 46) poukazuje na to, že vládní sektor ovlivňuje chod ekonomiky. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky hlavně zákony a následnou kontrolou jejich dodržování. I v rozvinutých ekonomikách je důležitým zaměstnavatelem stát. Kotler a Armstrong (2012, s. 105) uvádějí, že je příliš mnoho regulací, kterými je nutno se řídit. Dodávají, že i právníci se shodují, že systém bez stanovených pravidel by nemohl fungovat a dobře postavený zákon může podpořit konkurenční prostředí. Veber (2009, s. 67) nazývá tyto faktory jako politicko-právní faktory. Do těchto faktorů řadí: Politickou orientaci právní reprezentace, antimonopolní opatření, politiku zdanění, liberalizaci zahraničních vztahů, sociální politiku, legislativu podnikatelského sektoru, legislativu ochrany životního prostředí, legislativu bezpečnosti práce.

Obrázek 1: Síly ovlivňující makroprostředí firmy

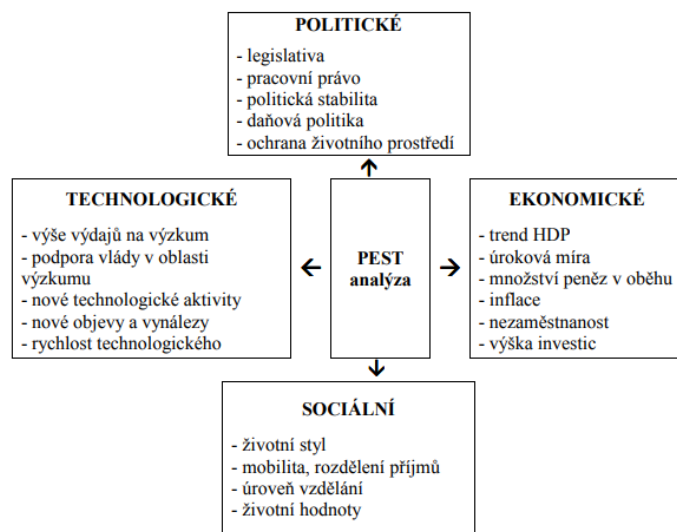


Zdroj: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007 s. 138

Analýza makroprostředí

Dle Jakubíkové (2008, s. 269) zahrnuje makroprostředí okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže příliš ovlivnit. Analýzu makroprostředí Tyll (2014, s. 12) předkládá ve více možných variantách, obchodní prostředí podniku může být hodnoceno kvantitativními nebo kvalitativními měřítky a to na úrovni komplexních indexů. Blažková (2007, s. 280) uvádí, že analýza prostředí je důležitá pro poznání externího prostředí podniku. Také pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku. Vnější prostředí je velice složité a obsahuje nespočet faktorů, které mohou podnik ovlivnit. Jako ideální pomoc pro zpřehlednění nabízejí model PESTLE, která se skládá z již popsanych faktorů (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Enviromentální a Legislativní faktory). Mohou mít vliv ke stanovení toho, jak bude podnik na tyto změny reagovat. Košťan a Šuleř (2002, s. 87) souhlasí a řadí mezi nejznámější metody postihující analýzy makroprostředí také již zmíněnou PEST analýzu. Dále dodává, že analýza PEST analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Kourdi (2011, s. 51) se také shoduje s tvrzením a takté doporučuje analýzu PESTLE a dodává, že jde nejen o komplexní analýzu makroprostředí, ale také metodu jak pomoci definovat budoucí rozvoj a vlivy prostředí, které se odráží na předešlém vývoji. Pokud podnik v minulosti ovlivňovaly jisté faktory, je zcela pravděpodobné, že se v budoucnu budou určitým způsobem vyvíjet stejně. Tato skutečnost může pro podnik někdy znamenat jak hrozbu, tak v případě správného předpokladu budoucího rozvoje i příležitosti. Tato důležitá stránka analýzy PESTLE se tak na základě vývoje minulosti a přítomnosti snaží být napomocná s definicí budoucí doby, což je pro podnik zásadní.

Obrázek 2: PEST analýza vlivu prostředí



Zdroj: Bělohávek, F., Košťan, P., 2006

Metoda „4C“

Další významnou metodu „4C“ popisuje Bělohávek (2006, s. 724), který říká, že se zabývá externím prostředím. Tato metoda je založena na zkoumání čtyř oblastí a bere v úvahu i význam globalizace. Mezi tyto čtyři oblasti řadíme: Zákazníky (customers), národní specifika (country), náklady (cost), konkurenci (competitors).

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 121) je cílem těchto metod podnítit vrcholové manažery podniků, aby se více zabývali faktory a jejich vzájemnými souvislostmi tak, aby manažeři byli vnímavější k možným hrozbám a příležitostem vznikajících v okolí podniku. Dodávají, že tyto skupiny zahrnují řadu faktorů makrookolí, které různě ovlivňují podnik. Důležitost těchto faktorů se pro různá odvětví může lišit. Ne každý investor zohledňuje v dané situaci stejné kritéria. Pro některého investora může být podstatným kritériem např. politická stabilita, a nikoliv např. daňové zvýhodnění, proto se začátkem 90. let stala Česká republika zajímavou pro velké množství zahraničních investorů. V posledních letech, kdy je politická stabilita v České republice obdobná jako v okolních státech, se investoři spíše obracejí na Slovensko, které jim z finančního pohledu umožnilo vytvořit lákavější nabídku.

SWOT analýza

Definováním hrozeb a příležitostí se dále zabývá SWOT analýza. Dle Keřkovského a Vykytěla (2006, s. 120) je podstatou této analýzy identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí podniku. Tyto podstatné faktory jsou poté charakterizovány a ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Její využití je širší, nemusí být použita pouze při analýzách na strategické úrovni řízení. Používá se i při analýzách řešící problémy taktického i operativního řízení. Je i možné zhotovit SWOT analýzu jednotlivce. Košťan a Šuleř (2002, s. 55) dodává, že SWOT analýza je šikovným nástrojem pro sumarizaci předchozích analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu strategie. S tímto tvrzením souhlasí i Zuzák (2012, s. 100), který definuje SWOT analýzu jako závěrečnou analýzu v procesu strategického managementu, která identifikuje příležitosti a ohrožení ve vnějším prostředí a silné stránky a slabé stránky ve vnitřním prostředí. Dále

SWOT analýzu popisuje jako jednoduchý nástroj, který je zaměřený na popsání klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 121) je odvození návrhu strategie z výsledků SWOT analýzy završením strategické analýzy identifikace silných stránek, slabin podniku, hrozeb a příležitostí. Je nutné si uvědomit

a ohodnotit tyto stránky podniku a určit její konkurenční výhody. Každá slabina či hrozba ze SWOT analýzy by měla obsahovat k odvození návrhů i protějšek ve formě strategických opatření, která ji eliminují. tyto návrhy je vhodné odvozovat ze závěrů SWOT analýzy systematicky.

Sektor konkurentů

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 51) uvádí hlavní odpovědi na základní otázky při analýze konkurence:

- Jaká je současná pozice podniku. Měřeno různými ukazateli (zejména ekonomickými).
- Jaký je konkurenční vývoj?
- V jaké fázi životních cyklů najdeme naše rozhodující produkty v daném odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví ve srovnání s jiným odvětvím.
- Vstupují noví konkurenti? Opouštějí obor rivalové?

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 51) dodává, že vstup či výstup podniků z odvětví je závislý na bariérách vstupu či výstupu a odkazuje se na charakteristiku Portera.

Porterův model pěti sil

Tichá a Hron (2002, s. 42) popisují Porterův model pěti sil jako konkurenční okolí daného podniku. O tom, zda bude podnik konkurenceschopný, rozhoduje zejména působení těchto uvedených faktorů:

- a) Hrozba nově vstupujících firem (potencionální nově vstupující firmy) – vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a dále vládní politikou.
- b) Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé) – odběratelé mohou silným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce v daném odvětví.
- c) Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé) – obdobně jako odběratelé tak i dodavatelé mohou ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných produktů.
- d) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty) – čím snadněji je možné nahradit výrobky jinými substituty, tím méně atraktivní dané odvětví je.
- e) Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví) – rivalita mezi již existujícími podniky je výsledkem snahy daných podniků, vylepšit si své tržní postavení podniku.

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 56) dodává, že výstupem Porterova analýzy by mělo být identifikovatelné, jaké má podnik potenciální hrozby, ale také příležitosti. Jejich využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu. Praktickým příkladem je hrozba rostoucí konkurence, kdy lze čelit využitím příležitosti kvalifikovanější pracovní síly. Její využití zvýší technickou úroveň a jakost výroby.

2.3 Metodický postup

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí na teoreticko-metodologickou a praktickou část. Teoreticko-metodologická část obsahuje práci se sekundárními zdroji. Především domácí i zahraniční literaturu, která se zabývá managementem a strategií podniku. Pro komplexnost této práce a doplnění informací byla použita i literatura z oboru marketingu a financí. U výběru těchto literárních zdrojů bylo dbáno hlavně na odbornost a aktuálnost publikací. Všechny uvedené publikace byly zapůjčeny v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Při řešení problematiky daného tématu bylo studováno více autorů, aby bylo možné poukázat na někdy rozdílné názory těchto autorů. Studium a popis dané problematiky uvedený v teoreticko-metodologické části byl zásadní pro vypracování části praktické.

Metodickým postupem praktické části práce jsou hlavně strategické analýzy, které jsou systematickým procesem, soustřeďující se na získání informací o faktorech působících ve vnějším a vnitřním prostředí podniku Česká zbrojovka Uherský Brod. První strategickou analýzou, která je vytvořena je PESTL analýza. Důležité informace, které bylo nutné zjistit pro tuto analýzu, byly dohledány hlavně z internetových zdrojů. Převážně z oficiálního webu Ministerstva obrany České Republiky acr.cz (2018). Další informace byly získány z reportáže na ČT 24 a serveru armadinovinovy.cz (2018). Dále byla k objevení faktorů použita metoda brainwriting s ředitelem divize vojenské zbraně Ing. Martinem Šandou, MBA.

Poté je zpracována analýza konkurence, kde je popsáno osm největších konkurentů CZUB v oblasti vojenské produkce s jejich nejúspěšnějšími či nejnovějšími zbraněmi. Jednotliví konkurenti jsou hodnoceni z několika úhlů pohledů. Zdroje k těmto informacím byly nalezeny na oficiálním webu czub.cz (2018).

Objevené informace z praktické části jsou nápomocné při tvorbě strategie podniku Česká zbrojovka Uherský Brod. Objevené faktory z analýzy vnějšího okolí PESTL a vnitřních zdrojů jsou hodnoceny dle subjektivně zvolené pravděpodobnosti a míry vlivu, která byla pro vyšší míru přesnosti konzultována s ředitelem podniku. K významu a aktuálnosti jednotlivých faktorů bylo použito konzultací s vedením firmy i příslušníků AČR ze 43. výsadkového praporu v Chrudimi.

Na konci praktické části práce je zpracována analýza SWOT. Zde jsou hodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Z této analýzy je dále vytvořena tabulka vzájemných závislostí podle SWOT. Všechny tyto faktory jsou porovnány a následně je představena optimální strategie pro tento podnik. Tato strategie je detailně popsána v podobě přesně daných kroků, kterými by se měl podnik řídit, aby byla prohloubena jeho prosperita. Tato strategie podniku tvoří závěrečnou část práce a také je hlavním cílem.

3 Praktická část

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího okolí organizace byla v teoretické části zvolena analýza PESTL, která vytvoří patřičný základ s relevantními argumenty pro SWOT analýzu. Ta byla vytvořena na základě nápaditosti a osobního úhlu pohledu na faktory, jimiž je organizace ovlivňována. K jejich objevení byla použita metoda brainwriting s ředitelem divize vojenské zbraně Ing. Martinem Šandou, MBA, jakožto i doplnění faktorů a odhad jejich budoucího vývoje.

3.1.1 PESTL analýza

Analýza PESTEL je tvořena z vlastní historie organizace, vývoje jejího okolí, posouzení aktuálního stavu a provedení odhadu dalšího vývoje. Pro účely organizace bylo vybráno k této analýze prostředí politické, ekonomické, sociálně – demografické, technologické a legislativní.

Politické faktory

České zbrojovka Uherský Brod, a. s. je subjekt působící mnoho desítek let po celém světě. Dle firemních zdrojů je její historie datována od roku 1936. V České republice je dlouhodobě politická stabilita a v posledních letech byl ze strany organizace zaznamenán značný nárůst zájmu o její produkty ze strany MO ČR. Celé zbrojařské odvětví je podporováno ze strany státu prostřednictvím zakázek pro AČR a PČR a je také podporováno politicky při mezinárodních soutěžích v zahraničí.

Jak vyplývá z reportáže ČT 24 z 13. 5. 2017, je objednávka 68 kusů zbraně CZ 806 BREN 2 v ráži 7,62x39mm pro francouzskou jednotku GIGN považována za největší úspěch politické podpory organizace v posledních letech.

Daňový systém nepředstavuje pro organizaci významnou hrozbu. CZUB patří mezi velké firmy ve zbrojařském odvětví a je s to si se změnami daňového systému poradit. Ani nárůst DPH nepředstavuje opravdovou hrozbu. Zbraně jsou dlouhodobě zařazeny mezi drahé statky a nárůst DPH o 1 % či 2 % není pro organizaci a její zákazníky skutečným problémem. Lze tedy říci, že v rámci daňové politiky České republiky nejsou pro CZUB evidovány žádné skutečné hrozby.

Při detailním zkoumání státní podpory byla organizace svědkem znatelné změny. V souvislosti s anexí Krymu, nutností přezbrojit AČR a hybridní válkou s Ruskem je firmou zaznamenán zvýšený zájem o její produkty ze strany armád V4. Tento zájem je ze zdrojů MO ČR potvrzen objednávkami 17 437 ks útočných pušek CZ 805 BREN A1, 1 250 automatickými karabinami CZ 805 BREN A2 a 12 000 ks CZ 806 BREN 2 pro AČR a dodáním zbraní CZ 805 BREN OSSR v počtu 1 500 ks. Dle serveru byla prodána licence na CZ 806 Maďarsku v březnu 2018. Objednávky AČR jsou realizovány od roku 2011 a dodávky pokračují i v roce 2018.

Politická podpora České zbrojovky, a. s. je zaznamenávána i ve vzdálenějších destinacích jako je Pákistán, Indie či Nigérie. Dle interního vyjádření managementu firmy z října 2018 bylo s pomocí politické podpory organizace zrealizováno přezbrojení egyptské policie v roce 2013 v počtu 50 000 kusů pistolí CZ 75, vyzbrojení mexické protidrogové jednotky či vyzbrojení elitní jednotky francouzského četnictva GIGN zbraní CZ 806 BREN 2. Tato zakázka je organizací vnímána jako milník desetiletí a v současnosti je považována za největší úspěch politické podpory CZUB. Omezenou politickou podporou v zahraničí existuje riziko neúspěchu tuzemských produktů. Příkladem je dle magazínu Armypoint ze srpna 2007 neúspěšný export bitevníku L 159 do Indie.

S dalšími významnými politickými faktory musí také být také zmíněna státní politika zaměstnanosti a koncepce školství. Poslední jmenovaný bod představuje pro organizaci značnou příležitost, jak vyřešit otázku nedostatku kvalifikované pracovní síly. Firma je zapojena do programů na vzdělávání učňů a studentů technických oborů. Organizací je požadována ještě vyšší státní podpora v podobě stipendijních programů a zejména jsou apelovány úpravy sylabů škol dle aktuálních potřeb nejen zbrojařského odvětví, jak v tiskovém prohlášení na serveru idnes.cz uvedl šéf Asociace zbrojního průmyslu Jiří Hynek. Tato žádost je ještě aktuálnější s postupným zaváděním INDUSTRY 4.0.

Koncepcí budou kladeny nové a ještě vyšší požadavky na znalosti zaměstnanců organizace. Podpora státu v oblasti vzdělávání programátorů, vývojářů a specialistů na 3D kovo tisk je dle vyjádření HR manažerky CZUB, pí Ing. Vaculíkové ze dne 4. 11. 2018, vnímána podnikem jako naprosto klíčová.

Politickými faktory byla v minulosti firma značně ovlivňována. Porevoluční nezájem o zbraně ze strany AČR byl symbolem dlouhého období nejistoty. V roce 2018 si je český stát plně vědom výhod plynoucích z odvětví výroby zbraní a jeho přítomnosti na území ČR. Z tohoto důvodu není neočekáváno zvýšení daně z příjmu právnických osob či přehlížení organizace při podnikatelských misích v zahraničí. Dlouhodobě dobré vztahy mezi USA a ČR jsou faktorem usnadňujícím působení organizace na americkém trhu, kde je CZUB vnímána velmi pozitivně zejména díky zbraní SCORPION CARBINE, což potvrdil i server cz-usa.com.

CZUB je konfrontována dvěma velkým politickým hrozbám v současnosti. První jsou restriktce v otázce držení civilních zbraní ze strany EU. Prodej jako takový je neustálým zpřisňováním vlastnění zbraní ztěžován. V plánu je i omezení kapacit zásobníků samonabíjecích zbraní, což by mohlo znamenat úplný konec některých produktových řad.

Druhá hrozba je reprezentována neujasněnými požadavky na detailní podobu výzbroje ze strany AČR a PČR. Zbrojovkám je státní podpora vyjadřována a stejně tak je tomu i u CZUB. Riziko spočívá v nevyjasněné koncepci vyzbrojování a nespolupráci armády a policie při vývoji zbraní. Organizací je tak realizován vývoj bez připomínek budoucího odběratele, čímž je vývoj prodlužován a přezbrojení je tak často doprovázeno mnoha zbytečnými kroky zpět v podobě úprav závěrů či úchytů zásobníků způsobenými absencí komunikace již během vývoje. Tyto nedostatky se naplno projevíly při zavádění útočné pušky CZ 805 BREN, jak uvádí server www.armadinoviny.cz dne 6. 1. 2016.

Ekonomické faktory

Organizace je ovlivňována mnoha ekonomickými faktory. Dle interního vyjádření organizace ze 6. 11. 2018 je firmou za nejvýznamnější považován kurz CZK vůči EUR a USD. Mnoho obchodních transakcí je realizováno v zahraničí a výrazné posílení CZK je pro organizaci nežádoucím jevem. Dalším významným ekonomickým faktorem je koupěschopnost občanů ČR. Ta se dlouhodobě zlepšuje a zájem lidí o zbraně roste. Lepší finanční možnosti jsou motivem k nákupu zbraní pro lovecké a sportovní účely.

Prosperita podniku je posilována stabilní ekonomickou situací spotřebitelů. Investice do kapitálu je umožněna dobrou finanční kondicí tuzemských odběratelů. Tím je podpořen další rozvoj organizace. Makroekonomická data mají klíčový význam pro nastínění aktuálního stavu a budoucího vývoje ekonomické situace v ČR.

Mezi základní determinanty ekonomické situace je řazeno HDP, které dle přílohy má od roku 2013 tendenci růst. V letech 2014 rostlo HDP o 2,7 %, v roce 2015 o 4,5 %, v roce 2016 dle Českého statistického úřadu rostlo HDP v roce 2017 o 2,3 % a růst ekonomiky trvá i v roce 2018. Tyto údaje jsou organizací vnímány velmi pozitivně. Pro českou ekonomiku a CZUB to představuje příležitost dalšího rozvoje a reálnou šanci, jak zůstat na vlně ekonomického růstu.

S růstem počtu zakázek a navýšením jejich objemu musí být organizací řešena otázka zvýšení počtu pracovníků. CZUB patří mezi organizace, u kterých je poptávka po nekvalifikované pracovní síle velmi nízká a rychlost zaškolení zaměstnanců je u mnohých profesí časově i finančně náročné. Nové a větší zakázky jsou propojeny s poptáváním dalších lidských zdrojů. Tento jev, dnes viditelný napříč celou ČR, vede ke snížení míry nezaměstnanosti. Dne 8. 11. byl statistiky ČSÚ ohlášeno nový rekord v této otázce. Míra nezaměstnanosti se poprvé za celou historii České republiky dostala na úroveň 2,8 %.

Tento jev byl naprostým překvapením odborné veřejnosti. V současné době jsou do pracovního procesu zapojováni i lidé, kteří byli dlouhodobě nezaměstnaní. Příloha popisuje vývoj nezaměstnanosti od roku 2013. V roce 2013 a 2014 byla na úrovni 7 %, na 5 % klesla v roce 2015, v roce 2016 byla pak dle Českého statistického úřadu na úrovni 4,5 %.

O rok později se míra nezaměstnanosti dostala na cca 4 % a dne 8. 11. Byl ohlášeno nový rekord v podobě 2,8 %.

Od roku 2013 se i CZUB zajímá zejména o kvalifikovanou pracovní sílu. Volná kvalifikovaná pracovní síla na českém trhu práce je dlouhodobě poptávána a v ČR již několik let není. Organizací je vynakládáno úsilí kompenzovat tento nedostatek vlastními vzdělávacími programy. Od roku 2017 se zvyšuje zájem firmy i o méně kvalifikované či zcela nekvalifikované pracovníky. Přerušení kontinuity jednotlivých procesů výroby může být způsobeno jejich nedostatkem.

CZUB tak řeší absenci nekvalifikované pracovní síly pomocí studentů středních škol a absence méně kvalifikovaných pracovníků je dle oddělení lidských zdrojů postupně řešena nárůstem robotizace výroby. K tomuto kroku se organizace rozhodla i z důvodu přijetí koncepce INDUSTRY 4.0 a omezenými kapacitami města Uherský Brod a jejího okolí.

Růst nezaměstnanosti bude znamenat možnost většího výběru zaměstnanců. Nezaměstnanost nepředstavuje pro organizaci významnou hrozbu. I v době přezaměstnanosti se firmě daří zvládat jednotlivé procesy bez vážnějších zaváhání. K eliminaci výkyvů na trhu práce bude využito vyššího stupně robotizace firmy. Méně kvalifikované úkoly tak nebudou již závislé na nekvalifikované pracovní síle.

Na základě interního vyjádření oddělení HR CZUB nedojde ke zvýšení nezaměstnanosti ve všech profesích rovnoměrně a zájem o kvalifikovanou pracovní sílu bude vždy převyšován aktuální nabídkou ze strany zaměstnanců.

Dalším ekonomickým faktorem je úroková míra, jejíž výše se odvíjí od ceny cizího kapitálu. Během poslední ekonomické recese v letech 2008 – 2012 by snížena centrální bankou diskontní sazba. V roce 2008 sazba klesla na 0,25 %, v říjnu roku 2012 na 0,10 % a od listopadu roku 2012 byla sazba na dosavadním minimu 0,05 %. Tento stav umožňoval firmám získat levněji cizí kapitál. Podle zdrojů centrální banky došlo během roku 2017 ke zvýšení úrokové sazby a postupné navyšování pokračuje i v roce 2018. Lze tedy očekávat navýšení cen cizího kapitálu.

Vyšší cena cizího kapitálu je u CZUB zásadním problémem. Dlouhodobé cizí zdroje jsou využívány na financování vybavení organizace a zdražení úvěrů bude promítnuto i do finální ceny výrobku. Růst inflace může způsobit, že na globálním trhu budou podniky z důvodu vyšší ceny výrobku méně konkurenceschopné, jak před časem uvedl divizní ředitel CZUB Ing. Šanda. Jelikož je CZUB organizací působící po celém světě, je otázka inflace faktorem skutečně zásadním.

Cenová hladina úzce souvisí i s cenou práce. Od roku 2016 vzrostla minimální mzda v ČR na 12 200 Kč a MPSV dne 20. 11. potvrdilo navýšení minimální mzdy na 13 500 Kč. Růst mezd méně kvalifikovaných pozic bude následován nutností zvýšit mzdy u pozic kvalifikovaných. Tento růst může mít negativní dopad na zaměstnanost. Nezáměr organizace o další navyšování mezd může vést k přestěhování výroby do zemí s levnější pracovní silou. Tento scénář není dle vyjádření oddělení HR CZUB ze dne 20. 11. prozatím reálný. Další růst minimální mzdy však bude organizací monitorován.

Vzhledem k sofistikovanosti výroby u CZUB je tento scénář vnímán vedením jako nepravděpodobný. Firma však bude ještě více orientována robotizací výroby, aby byl snížen počet nekvalifikovaných pracovníků na minimum. V roce 2018 je dle vyjádření Úřadu práce v ČR přezaměstnanost. Další růst platů je očekáván i u CZUB. Nebude již však tak výrazný jako v minulosti, kdy platy kvalifikovaných technických pracovníků byly navýšeny během dvou let o 13,5 %, jak vyplývá z interních zdrojů oddělení HR CZUB. Růst minimální mzdy v dosavadním tempu je organizací vnímán jako riziko ztráty konkurenceschopnosti. V reakci na to je u monotónních prací nahrazena lidská práce prací stroje.

I přes značný platový nárůst v ČR je český pracovník stále brán jako výrazně levnější oproti situaci v zahraničí. Platy zaměstnanců na technických pozicích v SRN či Velké Británii jsou na 2,5 – 3 násobku v porovnání s ČR. Tento fakt je brán top managementem CZUB jako znak vyšší konkurenceschopnosti, neboť pracovní náklady firmy jsou v porovnání se zahraniční konkurencí mnohem nižší. Jde tedy o příležitost, jak být konkurenceschopnějším v celém světě a jak dosahovat vyšších marží.

Další výhodou, v případě mezinárodní expanze, je nabídka vyššího platu při zaměstnávání nových pracovníků. CZUB je tato metoda s úspěchem používána u jejích partnerů např. na Slovensku či Maďarsku. Tento faktor znamená, že firma bude zahraniční kvalifikovanou silou upřednostňována oproti tamním organizacím.

Posledním skutečně významným faktorem zmiňovaným mezi ekonomickými faktory je globalizace a využití potenciálu mezinárodního obchodu. CZUB je tento faktor dlouhodobě vnímán jako významný, jehož význam za posledních roků ještě roste. Produkty organizace jsou vyváženy do 80 zemí světa a dnes jsou zbraně řady CZ používány vládními silami

na čtyřech kontinentech. Mezi poslední realizované zakázky patří dodání výzbroje policejních jednotek Malty a Francie. Význam mezinárodního obchodu je CZUB vnímám z dlouhodobého hlediska jako mnohem zajímavější než civilní produkce pro český trh.

Sociálně - demografické faktory

Sociálně-demografické faktory jsou takové, mezi kterými je zařazeno např. stáří obyvatelstva, náboženství, preference občanů, výše jejich příjmů, jejich hodnoty a charakteristika spotřeby. Organizací musí být hodnoceno, který z těchto faktorů je pro ni významným a který ne. Dále musí být rozhodnuto, které faktory lze považovat za hrozbu a které za příležitost.

Jako největší příležitost pro CZUB je vnímána otázka vojenských tradic a zájem o sportovní střelbu a myslivost. Zbraně jsou se dnes veřejností poptávány i ve smyslu odpočinku.

Důvod držby zbraní již není jen z důvodu ochrany majetku. Česká republika je řazena mezi nejbezpečnější země světa a přímé ohrožení občanů je velmi malé. Na tuto situaci je reagováno rozšířením produkce loveckých a sportovních zbraní a v blízké budoucnosti je plánováno představit i vlastní kolekci airsoftových zbraní. Ty jsou vnímány jako další slibná oblast pro CZUB. Tento trend je spjat právě se znovunavrácením se k vojenským tradicím. Kluby vojenské historie a další nadšenci jsou poptávajícími těchto zbraní pro své bojové rekonstrukce a výstavy. Budou – li pravidla držby zbraní dále zpřísnována, existuje zde riziko nárůstu černého držení zbraní a nelegálního obchodu se zbraněmi.

Poptávka po nesmrtících zbraních má dlouhodobě rostoucí tendenci. Další velikou příležitostí je příjmová stránka společnosti. Platy v ČR jsou firmami i státním sektorem navyšovány a spotřebitelům zbývá mnoho peněz na nákup zbytečných statků. Zbraně jsou v dnešní době považovány za jeden z nich. CZUB má nyní vynikající podmínky pro realizování svých obchodních záměrů na civilním trhu. Bude – li příjmová stránka spotřebitelů i nadále vnímána dobře, je zde vysoká pravděpodobnost zvýšeného zájmu ze strany civilních odběratelů zbraní.

Držení zbraně je českou společností bráno za obvyklou věc a veřejnost se na ně dívá se značným zájmem. Českými zbraněmi již není opovrhováno a zájem o české zbraně je opět na vzestupu. Tomuto trendu pomáhá i fakt, že pomocí CZUB je realizováno několik velkých zbrojních zakázek pro AČR a PČR.

Zatímco příjem obyvatel ČR a zbrojařská tradice českého státu jsou vnímány vedením firmy jako nemalá příležitost, neexistuje jediný socio – demografický faktor, kterým by firma byla skutečně ohrožována. Jediným možným by mohl být nedostatek technických pracovníků a nezájem nové generace o technické obory. Nezájem o technické školy je ovšem problémem již mnoho desítek let. Toto riziko firma úspěšně eliminováno prostřednictvím stipendijních programů pro učně a studenty, náborovými příspěvky a postupným zaváděním koncepce INDUSTRY 4.0.

Ostatní faktory jako je věk obyvatelstva či náboženství nemají na organizaci žádný významný vliv. Jako faktor minimálního vlivu je považována i otázka stěhování obyvatelstva. Zatímco v USA jsou běžně prováděny přesuny rodin za lepší práci napříč celou federací, Češi jsou k tomuto velmi skeptičtí. Pravděpodobnost odchodu všech kvalifikovaných pracovníků během krátké doby do jiných částí republiky či za hranice oddělením HR vnímána jako minimální.

Technologické faktory

CZUB jsou inovační procesy a technologický rozvoj chápány jako zásadní položky, kterými bude firma ovlivňována i v dalších letech. Zbrojařské odvětví vždy bylo nositelem technického pokroku a stejně tak je tomu i dnes. Organizace tak musí reagovat na nové technologické poznatky a výrobní postupy. V oblasti s tak vysokým důrazem na technický pokrok je vyžadováno držet krok s těmi nejmodernějšími technologiemi a být subjektem, který s těmito postupy sám přichází.

Názorným příkladem může být zvládnutí zpětného rázu zbraně. CZUB je první firmou na světě, jejíž puška CZ 806 BR ráže 7,62 x 51 mm je schopna střílet dávkou s minimálním zpětným rázem. Podobné snahy byly již vyvíjeny v minulosti výrobcí z USA se zbraní M14 a z Belgie s puškou FN FAL. Ani jedna zbraň nebyla ale v režimu FULL – AUTO shledána jako vyhovující z důvodu velkého zpětného rázu a nemožnosti pořádně zamířit.

CZUB je prvním výrobcem, který díky technickému pokroku představil zbraň střední ráže ovladatelnou i pro běžně vycvičeného pěšáka. Úprava designu zbraně tak, aby eliminovala zpětný ráz středních ráží, je pouze jeden z mnoha technologických faktorů, se kterými se organizace musela vypořádat. Zvládnutí takovýchto překážek představuje velikou příležitost. Armádami celého světa je kladně hodnoceno a zbraň, která bude znamenat výrazný technologický skok vpřed, bude poptávána v celosvětovém měřítku. Nezládnutí je naopak velikou hrozbou. V takovém případě budou zbraně vnímány jako morálně zastaralé.

Dalším technologickým faktorem je výrobní morálka a kvalita dodávaných polotovarů od obchodních partnerů. Firmou často řešeny nedostatky v otázce kvality syntetických materiálů. Nejčastější problém je evidován ve špatném zakomponování skleněných vláken do rukojeti a předpažbí. Celosvětově jsou kladeny vysoké požadavky na kvalitu zbrojařské produkce.

Zatímco v automobilovém průmyslu je tolerována určitá odchylka v otázce kvality umělých hmot, u výrobců zbraní je tomu přesně naopak. K eliminaci tohoto problému bylo firmou zavedeno několik způsobů hodnocení dodavatelů, které jsou každý měsíc vyhodnocovány.

Jak už bylo napsáno výše, ve zbrojařském odvětví nejsou odchylky tolerovány. Firma je maximálně závislá na precizní práci svých pracovníků. Z tohoto důvodu jsou firmou navazovány kontakty s partnery, kterými je místo běžného CNC obrábění kovů používán 3D kovotisk. Tato technologie je nesmírně drahá a v roce 2018 není její zakoupení pro CZUB vnímáno jako rentabilní. Firma si je vědoma nových postupů výroby a navazuje užší spolupráci s organizacemi, ve kterých jsou tyto technologie již používány.

Využití příležitosti precizní výroby je hodnoceno vedením firmy velmi vysoko. Firmou bylo již v roce 2006 deklarováno, že půjde cestou kvality a ne kvantity. Úspěšné zvládnutí této příležitosti bylo potvrzeno v letech 2016 – 2017, kdy zbraně CZ 806 BREN 2 byly podrobeny ročnímu testování ve velmi náročných podmínkách – zasypání zbraně do písku, pád z výšky 10 metrů, vložení zbraně do bláta a vody. Ohrožení v podobě výroby v nízké kvalitě by degradovalo firemní produkty na úroveň čínských či indických zbraní, které jsou vyráběny ve velkých sériích, ale v reálném nasazení jsou velmi poruchové a nespolehlivé.

Největší technologickou hrozbou je zaostání za světovými trendy. Zaostání může být vnímáno ve smyslu výrobních postupů v otázce provedení vlastní zbraně. V současnosti je za největší technologickou výzvu dle vyjádření top managementu firmy z 9. 11. 2018 považováno představení moderní zbraně, jejíž váha bude do 2,5 kg, délka hlavně bude do 40 cm a zbraň bude střílet náboj silnější než 5,56 x 45 mm. Přejít na silnější ráži s sebou

přináší další technické výzvy, které musí být překonány a jediným řešením vypořádání se s nimi, je neustálé inovování zbraní a snaha o předčení konkurence. Zaostání za světovými trendy je riziko, které je firmou napravováno jen velmi těžce.

Je totiž způsoben dominový efekt, při kterém dochází ke ztrátě respektu ze strany konkurence, následně je ztracen zájem odborné veřejnosti a dosavadních klíčových partnerů v podobě odběratelů i dodavatelů. Organizace se ocitá v bezvýhodné situaci. Ta může být vyřešena pouze zásadní inovací produktové řady, ve které budou zakomponovány nejnovější inovace a aktuální světové trendy. Druhou variantou je představení zbraně, která bude vnímána jako nový rozměr v chápání ručních zbraní. Například by musela být představena zbraň střílející elektrické či laserové paprsky.

Zatímco zaostání za světovými trendy je největší technologickou hrozbou pro CZUB, největší technologickou příležitostí je vybranou organizací vnímána samotná kvalita zbraní. Výroba je neustále sofistikovanější a dražší. Z tohoto důvodu si už jen některé státy mohou ponechat své výrobní kapacity a být inovátorem i v dalších letech. Kvalita zbraní, zejména těch vojenských, je stěžejní faktor při výběrovém řízení u každé armády na světě.

Voják se zajímá o to, jestli mu puška v boji zachrání život a bude - li fungovat za všech okolností. Selhání zbraně v boji není tolerováno. V takovém případě má výrobce jen minimální naději na opětovné získání důvěry. Je nezbytné si být kvalitou zbraně naprosto jistý.

Kvalita zbraně je faktor, který měl, má a vždy bude mít zásadní vliv na průběh bojů. Aby CZUB obstála i v dalších letech je nezbytné, aby byla organizace orientována na kvalitu výroby i produktu samotného. Je nutné, aby byl produkt neustále inovován, a současné trendy nasazení zbraní musí být firmou vzaty v potaz.

Zatímco v současnosti široce používané útočné pušky M16, FAMAS a AKM byly konstruovány výhradně pro potřeby konvenčních válek druhé poloviny minulého století, současné potřeby moderních armád jsou zcela jiné. V reakci na novou podobu bojiště musela být CZUB představena zbraň mnohem ergonomičtější než M16, přesnější než AKM a silnější než FAMAS. Bylo rozhodnuto, že nová zbraň musí být zbraní 21. století. Firmou byl zahájen rozsáhlý vývoj nové útočné pušky s označením CZ 805 BREN. Po zavedení do výzbroje AČR a získání prvních poznatků z bojů v Afghánistánu v roce 2012 bylo rozhodnuto zbraň dále inovovat.

Inovace zbraně trvala dva roky a nová generace útočné pušky s označením CZ 806 BREN 2 předčila svými vlastnostmi očekávání uživatelů i konkurence. Firmou Heckler and Koch bylo při představení zbraně HK 433 v roce 2017 uvedeno, že její nová puška je odpovědí na český BREN. Jelikož je téma inovování zbraní stále velmi aktuální, organizací jsou prováděna další vylepšení v oblasti spolehlivosti a snížení viditelnosti v boji pomocí tlumičů plamene. Důkazem úspěšně zvládnutého technologického faktoru inovace je objednávka 68 ks útočných pušek pro elitní jednotku francouzského četnictva GIGN.

Inovace přináší mnoho příležitostí a také mnoho ohrožení. Mezi největšími příležitostmi musí být zmíněno proniknutí na tradiční uzavřené zbrojařské trhy v západní Evropě a možnost se stát leaderem v otázce užívaných postupů a podoby zbraní.

Ohrožení spočívá ve špatném naplánování inovace z časového i finančního hlediska. Ztráta finanční stability je často způsobena právě špatným naplánováním. Inovace zbraně CZ 805 do podoby CZ 806 BREN 2 trvala dva roky a dle interních zdrojů organizace stála necelých

80 milionů Kč. Špatným časováním plánováním je považováno nesplnění původního plánu a opožděné představení zbraně.

Legislativní faktory

Pro vybranou organizaci jsou legislativní faktory největší překážkou ze všech. Na většinu ostatních může být reagováno různými způsoby a jejich negativní dopad tak může být eliminován.

Největší hrozbou je omezování držby a produkce zbraní ze strany EU. Firma se tak nachází ve stavu neustálé nejistoty z budoucnosti, která bude muset být přijata jako holý fakt. Riziko tohoto faktoru je vnímáno zejména z důvodu nedostatku informací o plánovaných omezeních. Nejistota má dopad na další investiční záměry majitele firmy. Existuje zde možnost, že chystaná výroba konkrétní zbraně nebude z důvodu restrikcí EU vůbec realizována a provedená investice se podniku nikdy nevrátí. Tento faktor je chápán jako největší riziko ze všech.

I z tohoto důvodu je CZUB důsledně analyzováno pořízení nových technologií. Vzhledem k nevyjasněné situaci a dlouhodobé nejistotě jsou firmou využívány nejnovější technologie prostřednictvím svých obchodních partnerů a mnohé výrobní kapacity jsou dnes rovněž delegovány na třetí osoby.

Legislativní omezení ze strany EU jsou vnímána jako jednoznačné ohrožení omezující produktovou nabídku organizace. O příležitosti nemůže být v tomto ohledu vůbec uvažováno.

Dalším legislativním faktorem jsou mezinárodní embarga na vývoz zbraní do zemí, které jsou zasaženy válkou. Pro CZUB nepředstavuje tento faktor zásadní ohrožení. Seznam těchto zemí není nijak rozsáhlý a státy na něm uvedené, nejsou organizací vnímány jako významní odběratelé. Vliv tohoto faktoru je tak velmi malý a ani tento faktor nepředstavuje pro organizaci viditelnou příležitost.

Dalším ohrožením mezi legislativními faktory je složitost, nepřehlednost a nestálost českých zákonů. Tento faktor je z části ovlivněn normami, směrnicemi a vyhláškami EU. Ty mají vliv na možnost držby a výroby zbraní. Vliv českých zákonů zasahuje i do dalších oblastí. Jedná se o významné riziko ohrožení výroby některých zbraní. Implementací těchto právních norem bude např. ukončena produkce civilních pušek s kapacitou zásobníku vyšší než deset nábojů. Organizace se také často potýká s protichůdností zákonů, kdy dodržením jednoho zákona, je porušen ten další.

Významnou položkou jsou zákony daňové a riziko zvýšení výběru daní. Dále je to vlastní složitost zákonů a jejich častá protichůdnost. Organizace se tak nachází ve velmi složité situaci a vykonávání podnikatelské činnosti s sebou přináší další náklady na právní poradenství a neustálou nejistotu, jestli je provedený úkon skutečně v souladu se zákony. Tento faktor není v roce 2018 aktuální. Jeho implementace by však znamenala pro CZUB riziko snížení konkurenceschopnosti a pravděpodobné zdražení produkce či omezení investic do dalšího technologického rozvoje podniku.

Legislativním faktorem jsou rovněž normy hluku, prachu a normy bezpečnosti práce. Zatímco zpřísnění norem v oblasti produkce hluku či prachu nepředstavuje pro firmu výrazné riziko, normy bezpečnosti práce jsou opakem. Firma je ze zákona povinna platit každoroční certifikování svých pracovišť. Cena těchto certifikací se pohybuje v řádu sta tisíc korun ročně bez viditelného efektu.

Riziko v podobě zpřísnování bezpečnostních norem je firmou respektováno a eliminováno navyšováním stupně robotizace a automatizace. Příležitost tohoto faktoru je brána pouze symbolicky a to ve smyslu zvýšené spokojenosti zaměstnanců a vyššího pocitu bezpečí na pracovišti. Ten vede k vyšší spokojenosti s vykonávanou prací a větší loajalitě.

Pro podnik může být nemalou hrozbou, tedy nutností dalších úprav, nově zákonem upravené shromažďování dat, které vychází z nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 označované jako obecné nařízení o ochraně osobních údajů Eur-lex.europa (2017). Účinnost tohoto nařízení započala dne 25. 5. 2018. S tímto nařízením budou zavedeny přísnější kontroly zacházení s osobními daty, změny v udělování souhlasu s nakládáním s osobními daty, úpravy vedení záznamů o evidenci dat, zavedení povinnosti hlásit veškeré incidenty a povinnost mít pověřence pro ochranu osobních údajů a to buď interního či externího.

Rovněž velmi důležitým legislativním faktorem je znalost a respektování práva zahraničního. Ta je pro CZUB klíčová, protože podnik je na zahraničních trzích velmi aktivní a znalost zákonů jednotlivých zemí je nezbytná. Organizace musí být patřičně seznámena s legislativní úpravou dané země a striktně dodržovat její zákony. Nedostatečná právní znalost znamená porušení některého ze zákonů, což může znamenat velké problémy v podobě vysokých finančních pokut či úplného zákazu působení v konkrétní zemi.

Organizace jako CZUB musí být tedy značně obeznámena se zahraničním právním prostředím a musí se s ním umět vypořádat. Riziko neznalosti či nedodržování zákonů v zahraničí či v tuzemsku je všudypřítomná hrozba, která musí být podnikem vždy brána na vědomí. Toto riziko je v případě CZUB dlouhodobě eliminováno pomocí problematiky znalých zaměstnanců.

Mezi legislativními faktory obecně je jen málo faktorů, které by byly vnímány firmou jako skutečná příležitost. Mezi nimi by mohlo být zařazeno snížení daní pro právnické osoby a všeobecné zmírnění ekologických, bezpečnostních a dalších norem, které činnost podniku pouze omezují. Vzhledem k dlouhodobému nárůstu administrativy a stále složitějším zákonům nejsou tyto příležitosti shledávány organizací jako reálné. Jejich počet a význam je ohrožením v této skupině značně převýšen.

Shrnutí PESTL analýzy

Shrnutím analýzy PESTL pro SWOT analýzu je tabulka č. 1, která je zobrazena níže. Ta obsahuje faktory a k nim přiřazené hodnoty. Každý faktor je hodnocen z pohledu významnosti koeficientem 1 - 5 (1 nejméně významný faktor, 5 nejvýznamnější faktor). Dělení faktorů je dále na O/T dle O - opportunities a T - threats (příležitosti a hrozby). Dopad jednotlivých faktorů má odlišnou pravděpodobnost, z tohoto důvodu byl výsledný vliv počítán jako významnost faktoru násobený pravděpodobností. Ta byla určena subjektivním hodnocením vycházejícím z analýzy zvolených faktorů a zároveň odhadem odborníka, ředitele divize firmy, se kterým byla tato problematika konzultována.

Tabulka 1: Shrnutí analýzy PESTL pro SWOT analýzu

Faktory	Význam- nost (1 - 5)	O/T	Pravděpo- dobnost	Výsledný vliv
Politická stabilita	3	O	0,7	2,1
Státní podpora	3	O	0,6	1,8
Daňový systém	2	T	0,1	0,2
Politika zaměstnanosti	4	O	0,8	3,2
Restrikce EU	5	T	0,9	4,5
Nejasné požadavky AČR/PČR	4	T	0,5	2
Kurz CZK vůči USD/EUR	4	T	0,6	2,4
Koupěschopnost občanů ČR	1	O	0,8	0,8
Růst HDP	1	O	0,9	0,9
Nábor nových pracovníků	3	O	0,8	2,4
INDUSTRY 4.0	5	O	0,3	1,5
Nezaměstnanost	1	O	0,1	0,1
Úroková míra	1	T	0,3	0,3
Mzdové náklady	3	T	0,8	2,4
Mezinárodní expanze	4	O	0,9	3,6
Využití potenciálu mezinárodního obchodu	4	O	0,9	3,6
Zájem o sportovní střelbu	3	O	0,8	2,4
Zájem o nesmrtící zbraně	1	O	0,8	0,8
Obliba českých zbraní	3	O	0,6	1,8
Zbrojařská tradice ČR	4	O	0,8	3,2
Příjem obyvatel	3	O	0,7	2,1
Nedostatek technických pracovníků	3	T	0,9	2,7
INDUSTRY 4.0	5	O	0,3	1,5
Inovace	5	O	0,9	4,5
Kvalita dodavatelů	3	O	0,7	2,1
Kvalita výrobků	5	O	0,9	4,5
Zaostání za světovými trendy	4	T	0,1	0,4
Restrikce EU	5	T	0,9	4,5
Daňové zákony ČR	3	T	0,2	0,6
Normy bezpečnosti práce	3	T	0,5	1,5
Hygienické normy	3	T	0,5	1,5
Ochrana dat	3	T	0,7	2,1
Mezinárodní právní normy	4	T	0,2	0,8
Nestálost českých zákonů	4	T	0,7	2,8

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Analýza konkurence

Této analýzy bude užito k definování největších konkurentů na celosvětovém trhu. Vzhledem k tomu, že největší část příjmu je tvořena vojenskou produkcí organizace, budou vybráni konkurenti se silným vojenským programem. Každý konkurenční subjekt bude nejprve stručně představen a následně bude definováno, v čem je daný výrobce konkurentem pro CZUB.

K vytvoření analýzy bylo vybráno osm velkých výrobců a jejich nejmodernější či nejrozšířenější zbraně současnosti. Pro lepší názornost budou produkty hodnoceny v pěti různých kategoriích – tradice značky, inovace výrobku, rozšíření po světě, úspěch bojového nasazení a hmotnost. Hodnocení bude provedeno na škále od 1 – 5, kde 1 je nejhorší a 5 je nejlepší.

M4A3

Výrobcem zbraně je americká firma COLT a tato puška navazuje svým vzhledem i mnoha technologiemi na pušku M16. První verze řady M4 byla představena v 80. letech v reakci rostoucí význam malých speciálních jednotek DELTA FORCE či SOAR. Zbraň byla od té doby mnohokrát vylepšena s cílem dosáhnout vyšší odolnost při hrubém zacházení v boji. Tato inovace byla ovšem vždy shledána jako nedostačující. Nejpočetnější verzi se stala dnes velmi rozšířená a po celém světě užívaná automatická karabina M4A3.

Zbraň má oproti českému BRENU 2 30letý náskok v otázce nasazení v boji. V listopadu roku 2018 ovšem bylo americkým ministerstvem obrany na jeho stránkách vydáno prohlášení o postupném vyřazení této zbraně ze všech ozbrojených složek USA z důvodu morálního zastarání i slabé účinnosti zbraně v boji s radikálními islamisty.

BREN 2 je puškou M4A3 překonán v otázce tradice produktu. Míra inovace této americké pušky je velice slabá. Zbraň byla v posledních konfliktech v Iráku a Afghánistánu často shledána jako silně poruchová. Při operacích ve vysokých teplotách je snížena přesnost zbraně a při dlouhém používání dochází k přehřívání hlavně i závěru, který se z důvodu velkého množství nečistot z vystřelené munice zasekával. I proto byly nové pušky jako M27 či HK 416 urychleně nakupovány zejména jednotkami USMC. Vyřazení této zbraně z americké armády neznamena její konec celosvětově.

Zbraň se stala výzbrojí mnoha armád zemí třetího světa jako je např. Irák, Afghánistán, Mexiko či Saudská Arábie. Vzhledem k vyřazení mnoha set tisíc kusů této zbraně lze očekávat, že bude nabídnuta státům s méně vyspělou armádou, jako je např. Chorvatsko, Rumunsko, Bulharsko a Ukrajina. Změnou uživatelů zbraně bude ještě více zvýšena síla tradice produktu a rozšíření po světě, které je i dnes nemalé.

Úspěch bojového nasazení je protichůdný. Do konce minulého století se jednalo o vysoce inovovanou zbraň, která byla mnohými výrobci následována. Od roku 2008 jsou zaznamenávány problémy s jejím užitím v extrémních podmínkách, a tak je úspěch vzhledem k nedávným událostem hodnocen velmi střídmo. Zbraň byla ovšem vždy kladně hodnocena díky své nízké hmotnosti, jejíž význam byl v boji mnohokrát potvrzen.

Z pohledu současnosti nepředstavuje M4A3 pro BREN 2 skutečné ohrožení. Zastaralost konstrukce je obecně známa a stejně tak je známa i vysoká tradice obou výrobců, byť je ta česká kratší. Tento nedostatek je CZUB eliminován velmi aktivním působením na americkém civilním trhu a postupným navazováním kontaktů s americkými ozbrojenými silami.

HK 433

Výrobce je německá firma Heckler a Koch s mnohaletou tradicí. Zbraň patří k nejnovějším na světě a samotnou firmou HK byla puška představena v roce 2017 jako přímá reakce na český BREN 2.

Zatímco BREN 2 byl již za své krátké působení nasazen ve třech válkách a vždy byl shledán jako vysoce moderní a spolehlivou zbraň, HK 433 žádné takové hodnocení nemá. Zbraň má vysoký stupeň inovace, který ale přichází oproti BRENU 2 později. Hmotnost nejnovějšího modelu firmy HK je ve srovnání s puškou BREN 2 identická.

Její rozšíření po světě a úspěchy v bojovém nasazení jsou zatím nulové. Přesto je očekáváno, že se tato puška stane výzbrojí některých jednotek německé či rakouské armády. S nemalou pravděpodobností bude zbraň poptávána i dalšími evropskými armádami jako je Švýcarsko či Španělsko a není vyloučena ani varianta odkupu licence do USA, jak tomu bylo v roce 2008 u pušky HK 416 (M27).

Z výše uvedeného je tedy záhodno pozorovat aktivity firmy HK, kterou bude jistě pokračováno ve velmi aktivním prodeji i této zbraně. HK 433 musí být tedy vnímán jako plnohodnotný konkurent.

AK 103

Výrobce zbraně je ruská firma Kalashnikov Concern. Jedná se o nejmodernější verzi slavné útočné pušky AKM. Tato verze navazuje na slavnou a velmi bohatou tradici svých předchůdců. AK 103 je vyráběn od roku 2001 a od té doby bylo provedeno jen několik málo inovací. Zbraň tak postrádá mnohé inovační prvky západních zemí a za svou vlastní dlouhou tradici zbraní byla zařazena do výzbroje mnoha armáda světa v Asii, Africe i Jižní Americe.

V porovnání s puškou BREN 2 má AK 103 výrazný náskok v otázce tradice. AK 103 je významně převýšen v otázce inovace. Rozšíření po světě, tedy za hranice země původu, je u AK 103 mnohem rozsáhlejší. Z pohledu ředitele divize vojenské zbraně Ing. Šandy se jedná pouze o dočasný jev. Puška BREN 2 je představována mnohým státům světa a u některých z nich byl projeven zájem.

AK 103 byla vnímána CZUB jako velký konkurent při nedávných zakázkách na přezbrojení ozbrojených sil Pákistánu a Indie. V obou z těchto zemích byla AK 103 úspěšnější a to hlavně díky silnější politické podpoře Ruska. Podobná situace na jiných trzích není v roce 2018 shledávána jako pravděpodobná.

Puška AK 103 byla nasazena v mnoha malých konfliktech v Asii. Díky tomu má vyšší úspěch bojového nasazení. I tento fakt je dle vyjádření ředitele divize vojenské zbraně Ing. Šandy pouze dočasný. Toto tvrzení je podpořeno i faktem, že BREN 2 patří mezi zbraně s nejvyšším stupněm inovace, což u AK 103 neplatí. Ten je navíc oproti českému konkurentovi o 1 200 g těžší, což je vnímáno jako zásadní nedostatek.

RS556 – Steyr

Jedná se o nejmodernější pušku firem Steyr a Rheinmetall. Zbraň je nástupcem Steyr AUG, která je již morálně zastaralá. Model AUG je navíc konstruován dle modelu BULL – PUB. Zbraň má zásobník vzadu a to bylo při mnohých střetech jako shledáno jako problematické.

RS556 byla představena v roce 2017 a v roce 2018 je její tradice, rozšíření po světě i účinnost a efektivita bojového nasazení nulová. Zbraň je ovšem produktem tradičního výrobce zbraní

a je pravděpodobné, že v blízké době bude nabídnuta bezpečnostním sborům všech států EU včetně současných mimo unijních uživatelů pušky AUG, mezi která patří např. Austrálie.

RS 556 je považován za rovnocenného soupeře BRENU 2 v otázce inovace. Obě pušky jsou velmi moderní a reflektují na nejnovější technologické postupy i požadavky armád 21. století. Rakouská puška je českým BRENem významně překonána v otázce úspěchů v bojovém nasazení i váhou. Česká útočná puška je o 750 g lehčí, což je na bojišti znatelná výhoda.

I přes slibný náskok, kterým se BREN 2 může pochlubit, je nezbytné, aby byl tento konkurent brán s maximálním respektem. Je vysoce pravděpodobné, že se tyto zbraně budou ucházet o pozornost stejných odběratelů.

SCAR–L

Výrobce této pušky je americká firma FN Herstal USA. Útočné pušky SCAR–L jsou vedením CZUB považovány za druhého největšího konkurenta. Důvodem je fakt, že puška má mnohem delší tradici než český BREN 2. Puška byla s velikými úspěchy nasazena americkou armádou v Afghánistánu i Iráku a představuje výrazné zlepšení oproti pušce M4A3. Inovace pušky SCAR–L je na základě střeleckých zkoušek provedených 43. výsadkovým praporem v červnu 2018 nižší ve srovnání s CZ 806 BREN 2 v otázce ergonomie, zpětného rázu, přesnosti při střelbě dávkou a hluku. Všechny tyto slabiny byly hodnoceny jako tolerovatelné, což je pro CZUB významná informace.

Puška SCAR–L má větší úspěch v otázce rozšíření po světě a to zejména u speciálních jednotek armád NATO. Touto puškou jsou vyzbrojeny např. jednotky SAS či zásahová komanda španělského a italského námořnictva. Její předchůdce FN 2000 je v současnosti nahrazován puškou SCAR–L v belgické armádě a další státy NATO o ni uvažují jako o nové útočné pušce své konvenční armády. Puška je navíc hojně používána i armádami Blízkého a Středního východu a některými africkými státy. Reakce na chování pušky v boji v různých částech planety budou výrobce zakomponovány do dalších generací pušek SCAR. Tento fakt je vedením CZUB brán jako výrazná výhoda oproti pušce BREN 2.

Díky vysoké míře inovací a rozsáhlému bojovému nasazení je vysoce kladně hodnoceno její bojové nasazení. Český BREN 2 je v současnosti nasazen ve třech válkách a prozatím je v tomto směru puškou SCAR–L překonán. Hmotnost české pušky a amerického SCAR–Lu je totožná.

Textron CT – 6,5mm

Americká puška Textron vyráběná firmou Textron Systems Corporation patří k nejmodernějším zbraním americké produkce. Její tradice je stejná jako u pušky BREN 2. Míra inovace je z pohledu použitých technologií velmi podobná. Textron CT je v současnosti jedinou moderní puškou, která střílí střelivo 6,5 mm, které má oproti standardnímu náboji NATO .223rem vyšší sílu a je tak vhodnější pro boje na krátkou vzdálenost. V tomto ohledu je americká puška vnímána jako vysoce inovativní.

Český BREN 2 na tuto ráži v současnosti není vyprojektován, ale dle vyjádření vedení organizace bude v roce 2019 představeno několik nových verzí této pušky, ve kterých budou zakomponovány i požadavky na silnější ráži pro potřeby speciálních jednotek.

Zatímco Textron CT je brána jako vysoce inovativní zbraň zejména díky nové munici, nemá za sebou žádné bojové nasazení, čímž je puškou BREN 2 překonána. Inovativní přístup

ve smyslu přechodu na novou ráži 6,5mm může být sledován jako minoucí se účinkem, protože v listopadu roku 2018 byl americkou armádou oznámen přechod na náboj 6,8x43 mm.

Textron CT je překonán českým konkurentem v otázce hmotnosti. Je o více než 700 g těžší a také kapacita zásobníku je pouze 20 ran, zatímco českou puškou jsou běžně používány zásobníky na 30 ran. V případě potřeby může být použit i 100ranný zásobník pro obranný či poziční boj.

V současnosti nepředstavuje Textron CT pro BREN 2 skutečné ohrožení v otázce vyzbrojování konvenčních armád. Jako konkurent je brán v otázce vyzbrojování speciálních jednotek jako je např. DELTA FORCE či S. W. A. T. Vzhledem k malému počtu příslušníků těchto jednotek, je CZUB upřednostňována cesta pušky standardní ráže, která může být nabídnuta ve velkých sériích. Vyzbrojování elitních jednotek je obecně vnímáno jako velmi prestižní. Objem výdělku je však podstatně nižší.

Daniel Defense M4A1

Tato americká puška, která je vyráběna firmou Daniel Defense, je vedením organizace CZUB vnímána jako největší konkurent pušky BREN 2. Jedná se o jedinou moderní zahraniční pušku, která je ve výzbroji AČR. Touto zbraní je vyzbrojena nejelitnější jednotka AČR 601. skupina speciálních sil.

Puška má 13letou tradici výroby i užití v boji a fakt, že ji má ve své výzbroji jednotka, která patří k nejelitnějším v rámci NATO je významným argumentem potvrzením jejich kvalit. Pro CZUB se tak jedná o významného konkurenta v oblasti vyzbrojování elitních jednotek.

DD M4A1 má výhodu oproti BRENU 2 v otázce tradice i počtu úspěchů bojového nasazení. Obě pušky jsou si rovnocenné v otázce hmotnosti. Míra inovace je u české pušky vyšší např. v otázce tlumiče plamene, síly zpětného rázu a hluku při střelbě. Všechny tyto faktory jsou speciálními jednotkami považovány za podstatný argument. Je tedy s podivem, že 601. skss zvolila právě americkou pušku.

Obě zbraně jsou vysoce odolné vůči hrubému zacházení. Vyrovnanost v mnoha ohledech dělá z těchto dvou rivalů největší konkurenty v otázce vyzbrojování AČR.

V-AR

Tato puška je jediným reálným českým konkurentem. Je vyráběna firmou Pavel Vosátka od roku 2015 a má tedy o rok delší tradici výroby než BREN 2. Její inovace je s uherskobrodskou puškou srovnatelná. Pušky řady V-AR jsou primárně vyráběny pro civilní trh. Svým vzhledem připomínají slavné americké pušky M4A3, díky čemuž si získali v civilním sektoru velkou popularitu. Ačkoli zatím nebyla uvedena do výzbroje žádné armády, je vysoce poptávána civilním trhem a firma nevyloučila oslovení českých bezpečnostních sborů s touto puškou.

Zatímco váha a inovace jsou s BRENeM 2 totožné, její rozšíření po světě a úspěšnost bojového nasazení je nulové. Puška je v současnosti dodávána pouze na český trh a její kvality nebyly prozatím v boji ověřeny. Hmotnost zbraně je s BRENeM 2 srovnatelná.

CZUB by měly být aktivity výrobce pušek V-AR bedlivě sledovány. Puška má mnohem lepší hodnocení než původní BREN 805 a vzhledem k tomu je i vedením CZUB očekávána brzká snaha o získání státní zakázky. Obecně lze firmu Pavel Vosátka a pušku V-AR vnímat jako velmi ambiciózního konkurenta, který v současnosti nemá kapacity na plnohodnotnou

konkurenci CZUB. V úvahu ovšem připadá možnost navázání strategického partnerství se zahraničním výrobcem v Polsku, Rakousku či Rumunsku, čímž budou kapacity vyrovnány.

Shrnutí analýzy konkurence

Analýza konkurence byla provedena na hlavním produktu CZUB, kterým je útočná puška. Nejedná se o jediný produkt, ale byl zvolen, protože vojenská divize představuje největší příjmy a útočná puška je považována za nejnadějnější produkt, který bude dodáván v řádu tisíců či desítek tisíc kusů.

Z provedené analýzy vyplývá, že postavení firmy na trhu může být hodnocena jako velmi dobré. Firmě napomáhá mnohaletá tradice výroby i rozsáhlá exportní historie z minulosti, na kterou je intenzivně navazováno. V porovnání s mnohými moderními zbraněmi má nejnovější zbraň CZUB často výhodu v otázce bojových zkušeností i uvedení do výzbroje pravidelné armády i speciálních jednotek. Další výhodnou je vysoký stupeň inovace, který řeší i detaily, které nejsou ostatními puškami řešeny. Příkladem může být tlumič plamene.

Všichni konkurenti mají výhodu větší politické podpory na domácí půdě i v zahraničí. Díky tomu mají větší šanci na získání zakázky. Někteří konkurenti mají delší tradici výroby a větší míru nasazení v ostrém boji v různých částech světa. Tento nedostatek by měl být CZUB brzy odstraněn. Organizací byla zahájena jednání s některými africkými státy jako je Angola či Etiopie o dodání zbraní BREN 2.

Z analýzy vyplývá, že organizace má před svými konkurenty výhodu v otázce inovace, váhy a před mnohými i v otázce uvedení do výzbroje a nasazení v boji. Za významné nevýhody je vedením CZUB považována nízká politická podpora, kterou je zapříčiněn občasný neúspěch českých zbraní v zahraničí a také krátké použití zbraně v akci. Tento nedostatek je vedením firmy brán na zřetel, ale organizací je předpokládáno, že v pětiletém horizontu bude tato slabina přeměněna ve výhodu.

Tabulka 2: Shrnutí analýzy konkurence

	Tradice značky	Inovace výrobku	Rozšíření po světě	Úspěch bojového nasazení	Hmotnost	Celkový počet bodů
M4A3	5	1	5	3	5	19
HK 433	1	5	1	1	5	13
AK 103	5	2	4	5	1	17
RS 556	1	4	1	1	3	10
SCAR - L	4	4	3	5	5	21
Textron CT	1	5	1	1	3	11
DD M4A1	3	4	2	3	5	17
V-AR	2	5	1	1	5	14

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Swot analýza

Ve swot analýze budou faktory rozřazené do čtyř skupin - silné stránky, slabé stránky, ohrožení a příležitosti. Tyto budou detailně popsány a bude specifikován význam tohoto faktoru.

Silné stránky

a) Postavení na trhu

CZUB je organizace, která působí na českém trhu od 30. let minulého století. Z dochovaných dokumentů dostupných přímo v organizaci vyplývá, že firma byla již od svého počátku vnímána velmi kladně a její výrobky slavily úspěch již v období před 2. světovou válkou. Jedním z nich byl letecký kulomet LK 30. Poválečná léta znamenala pro organizaci změnu v mnoha ohledech.

Tou prvním byla změna produktová. Firma začala vyrábět vlastní samopaly pod označením CZ vz. 23, vz. 25 a druhá změna se týkala používaného náboje. Sovětský vliv znamenal přechod od užívání náboje 9x19mm na 7,62x25mm a orientaci na trhy východního bloku a jejich partnery z řad rozvojových zemí. Samopaly vz. 24. a vz. 26 upevnilly postavení CZUB na trhu v 50. letech a další slavné produkty jako Sa vz. 58, Sa. vz. 61 Škorpion a poloautomatická pistole CZ 75 toto postavení držely až do 80. let. Doba po Sametové revoluci byla ve znamení opuštění tradičních trhů českých zbrojařů. Situace na východních trzích se výrazně změnila a postavení organizace na trhu bylo slabé i z důvodu velmi omezeného zákaznického servisu a nezájmu AČR i PČR.

Nové století znamenalo změnu v podobě moderních válek. Aby organizace neztratila stávající trhy a mohla se vrátit na ty opuštěné, představila novou generaci zbraní jako CZ 805, CZ 807, CZ 806 Bren 2, CZ 75 DUTY či Scorpion EVO III. Tyto umožnily a usnadnily vstup na nové či v minulosti opuštěné trhy, čímž se postavení organizace na trhu změnilo z průměrného na vynikající. Dnes je CZUB firmou, která určuje světové trendy v konstrukci zbraní a je nezpochybnitelným subjektem na globálním zbrojařském trhu.

b) Tradice značky

Zatímco svět internetu vnímá staré podniky jako nepružné organizace, zbrojařský průmysl je opačného názoru. Tradice je pojem, který byl u výrobců zbraní vždy respektován, což dokazuje i nedávný nákup zbraní řady CZ AČR a OSSR. Obě armády projevíly zájem o tradičního výrobce s patřičným know – how. České zbrojovka, a. s. je organizace s 80letou tradicí, která své produkty dále inovuje.

Nachází se tak ve velmi dobré situaci inovativní firmy s tradiční značkou. Zájem o českého výrobce s tradiční značkou byl projeven i jednotkou GIGN. Tradice značky CZUB je dnes pro firmu velmi silnou stránkou. Síla značky a její věhlas ve světě napomáhá při vstupu na nové trhy, což se potvrdilo při nedávno realizované zakázce na vyzbrojení královské policie Malajsie.

c) Kvalita zbraní

CZUB si je významu kvality zbraní velmi dobře vědoma. U vojenské produkce platí pravidlo, že selhání zbraně v boji znamená selhání celé firma dlouhodobý nezájem odběratele, což má velmi negativní důsledky. Pochopení významu kvalitu bylo potvrzeno přijetím politiky

kvality v roce 2006. Na udržení úrovně kvality a její další zvýšení firma zavedla několik hodnotících nástrojů, které známkují kvalitu odvedené práce na jednotlivých úsecích výroby. Obdobný způsob hodnocení je vytvořen i pro dodavatele firmy.

Důraz na kvalitu je kladen na všechny výrobní postupy i všechny části zbraně (správná stoupavost vývrtu hlavně, odolnost závěru, celková ergonomie zbraně...) Jak již bylo napsáno výše, firma přijala politiku kvalitu v roce 2006. Tato politika byla přijata se zahájením prací na nové útočné pušce CZ 805 BREN. Důkazem vysoké kvality zbraní řady CZ jsou úspěšné testy a nasazení zbraní CZ 806 BREN 2 v boji i vysoký zájem ozbrojených a policejních složek, jejichž počet se dle informací CZUB v roce 2018 dostal přes 40.

d) Výborné renomé firmy

České zbrojařství má vynikající pověst již mnoho století. V případě zvolené organizace je tomu stejně tak. Firma se dokázala odpoutat od své minulosti, kdy byla vnímána velmi rozpačitě, kdy zákaznický servis byl minimální a kdy firma vyráběla ze setrvačnosti. S příchodem nového managementu v roce 2006 nastaly velké změny. Důraz na kvalitu a inovace, rozšíření vojenské i civilní produkce a rozšíření působení firmy o nezbrojní produkci přinesly nové příležitosti.

Kvalita produktů a jejich úspěšné nasazení v náročných podmínkách reálného bojiště přispěly k vylepšení pověsti firmy. Renomé firmy je dnes dle vyjádření Asociace obranného průmyslu ČR lepší i díky výraznému zlepšení zákaznického servisu u civilní produkce. Výborné renomé firmy přitahuje další a další zájemce ze zahraničí, mezi které patří i některé jednotky USMC.

e) Unikátnost produktů

Každý velký výrobce usiluje, aby jeho produkt byl nezeměnitelný s konkurencí. Stejná situace je i u CZUB. Organizace nejde cestou představování moderních zbraní, které by svým připomínaly legendy. V případě vývoje útočné pušky firma představila zbraň s vlastním designem, která nenapodobuje dnes často opakovaný koncept pušky M16.

Zbraně jako MND 16, V-AR či BEOWULF si s původní M16 lze snadno splést. Tento fakt hovoří pro daného výrobce negativně. Vlastní design vždy fungující zbraně představuje značnou výhodu v jedinečnosti vzhledu, který odběratelé vždy budou asociovat pouze k jedinému výrobcu.

Slabé stránky

a) Obtížné hledání nových zaměstnanců

Ačkoli se firma nachází v lokalitě s dlouhodobě vyšší nezaměstnaností oproti jiným oblastem ČR, v posledních čtyřech letech shání nové pracovníky velmi těžko. Pomoc ze strany personálních agentur je minimální. Z interních statistik vyplývá, že v roce 2017 bylo 30 % nových zaměstnanců nabráno pomocí vlastních náborových kampaní a inzerce, dalších 27 % nových pracovníků firma získala na základě doporučení těch stávajících, 25 % firmu oslovilo přímo na základě její znalosti a pouhých 8 % bylo zajištěno pomocí agentur.

V současnosti jsou poptávány všechny typy profesí. Obtížné hledání nových pracovníků a zejména těch kvalifikovaných firma řeší dvěma způsoby. Prvním je úzká spolupráce se školami ve smyslu studentských praxí a stipendijních programů. Tou druhou je zvyšování automatizace výroby. Tento krok je velmi finančně náročný. Přináší tak výraznou pomoc v otázce řešení mnoha personálních otázek.

b) Dlouhá školení zaměstnanců

Získání kvalifikovaného pracovníka je v posledních letech velmi náročné. Z důvodu jejich nedostatku firma nabízí zaškolení pro každého zájemce. Výrobě zbraní je velmi složitá a vyžaduje zručné lidi. Zaškolení nově příchozího zaměstnance je náročné časově, personálně i finančně. Kompletní zaškolení nekvalifikovaného zaměstnance na hlavní oddělení trvá přibližně šest měsíců a výše nákladů překoná částku 100 000 Kč. Dlouhá školení pracovníků představují výraznou slabinu pro organizaci.

Tento fakt se firma snaží vyřešit pomocí spolupráce se školami, kdy umožňuje učňům a studentům získat potřebnou kvalifikaci již během školy. Tímto opatřením se doba potřebná k zaškolení nového zaměstnance zkrátí z doby od čtyř do dvanácti měsíců na jednu čtvrtinu. Firma tak vyřeší i otázku vztahu pracovníka s firmou a ztotožnění se s podnikovou kulturou.

c) Nízká politická podpora

CZUB a celé zbrojařské odvětví se dlouhodobě potýká s velmi nízkou politickou podporou. Asociace obranného průmyslu ČR každoročně apeluje na vládu, aby více spolupracovala s tuzemskými výrobci. Nízká politická podpora má dvě roviny. Tou první je nejasná koncepce vyzbrojování AČR a PČR. Obě složky jsou vyzbrojovány nárazově. Zakázky jsou vypisovány na poslední chvíli, což znemožňuje českým výrobcům realizovat řádný vývoj.

Nejasná koncepce vede i k chybějícímu dialogu mezi armádou či policií a firmou. Zatímco v Polsku, Německu či Francii armáda a policie oslovují výrobce s jasným zadáním nové zbraně, spolupracují při vývoji a deklarují odebrání určitého počtu kusů, CZUB provádí vývoj sama, bez jistoty odběru a s nejasnými požadavky na parametry zbraně.

Druhá rovina je velmi nízká podpora českých ručních zbraní na mezinárodních trzích. V tomto ohledu je CZUB ve velmi nezáviděníhodné situaci, neboť veškeré zahraničí úspěchy vznikly bez politické podpory.

d) Složitá zbrojní legislativa

Výroba zbraní je z racionálních důvodů chráněna mnoha zákony. Ty mají za úkol udržet produkci na legální bázi, eliminovat černou výrobu a nezákonný prodej. Legislativa se týká nejen výrobců ale i obchodníků se zbraněmi a jejich držitelů. V ČR byl mnoho let platný Zákon o držbě zbraní, který byl policií, zbrojaři i držiteli vnímán jako dostatečný.

V posledních letech se organizace potýká se stále složitější zbrojní legislativou ze strany Evropské Unie. Tato opatření záměrně ztěžují výrobu i prodej zbraní. Dle vyjádření managementu CZUB se tak děje proto, aby se uvolnil trh americkým zbrojařům, kteří nejsou vázáni žádným omezením v otázce ráže, kapacity zásobníku, atd.

Se složitostí zákonů se musí organizace vypořádat v případě exportu do třetích zemí. Zde firma naráží na výraznou odlišnost v zákonech a je potřeba skutečně znalých lidí pro skloubení dvou různých pramenů práva. Export do třetích zemí je ztížen o časté restrikce ze strany EU. To znamená, že ačkoli mimounijní země chce zbraně CZUB a organizace má kapacity na jejich výrobu, vlastní export je z důvodu unijní legislativy nemožný. Příkladem této slabiny je plánovaný export zbraní do Peru a dalších států Jižní Ameriky. Legislativní překážka byla vyřešena vybudováním vlastního montovacího závodu v Limě v roce 2016.

e) Specializace vojenské produkce jen na ruční zbraně

Tento faktor je managementem firmy vnímám jako nejméně významný ze všech slabých stránek. Je tomu tak i proto, že 30 % produkce firmy je v nevojenské oblasti. Slabina je vnímána ve smyslu nevyužívané příležitosti, kterou představují nově přichozí státy NATO. Všechny tyto armády budou muset ve velkém přezbrojit.

Omezení vojenské produkce čistě na ruční zbraně je slabá stránka firmy, která znamená neúčastnění se na velkých armádních zakázkách, jako byl nákup obrněnců Pandur či v současnosti plánované pořízení nových BVP. Neparticipování na těchto nákupech snižuje zisky firmy a omezuje její investiční projekty i další technologické poznatky uplatnitelné u příští generace bojové techniky.

Ohrožení

a) Příchod zahraniční konkurence

S každou připravovanou armádní zakázkou se v médiích hovoří o využití domácích výrobních kapacit a jejich možné substituci ze strany zahraniční konkurence. Obdobná situace se odehrála v roce 2009, kdy MO ČR realizovalo tendr na nákup nových útočných pušek. I tehdy se objevili konkurenti např. z Německa či USA a CZUB se ocitla v nejisté situaci. Příchod zahraniční konkurence je reálnou hrozbou. Její podstata tkví v tom, že zahraniční konkurence je dlouhodobě schopna nabídnout širokou škálu zbraní v mnoha variantách.

Ta je podporována domácími armádami a mají mnoho poznatků z boje, které promítají do dalšího vývoje. Z důvodu omezování a ztěžování práce zbrojovek v celé Evropské Unii je nejpravděpodobnějším zahraničním konkurentem USA, což se týká všech států EU. V případě ČR je velmi pravděpodobným zahraničním konkurentem také Polsko. To je v současnosti konkurentem spíše symbolickým. Jediný opravdu úspěšně dokončený produkt, který by mohl CZUB konkurovat je MSBS 556. Budou – li poměřeny kvality této pušky s českým BRENNEM 2, je zřejmé, že polská puška v otázce kvality konkurovat nemůže. A kvalita je u vojenské produkce faktorem zásadním.

b) Levný zahraniční dovoz

Ten trápí české výrobce v mnoha odvětvích. Jak již bylo napsáno výše, výroba zbraní je velmi drahou záležitostí a odběratelé, jak ti civilní, tak ti armádní, se spíše než cenou rozhodují na základě kvality. V minulosti se toto riziko projevilo u projektu CZ 805 BRENN, který měl být v roce 2009 substituován americkými puškami M16 s odůvodněním, že za jeden český BRENN jsou dvě M16.

Tento argument nebyl vojáky akceptován, jelikož M16 představuje zastaralý koncept, který by musel být od základu přepracován a má mnoho slabin, které jsou na moderním bojišti nepřijatelné. Státy vyrábějící levné zbraně jako je Čína, Indie či Indonésie nejsou pro CZUB reálným ohrožením. Kvalita českých pušek je výrazně vyšší oproti např. indické produkci, což potvrdily testy CZ 807 a CZ 806 v letech 2015 a 2016 provedené indickou a pákistánskou armádou. Levný zahraniční dovoz tak patří mezi nejméně významná ohrožení organizace.

c) Zaostání za světovými trendy

Tento faktor byl celá devadesátá léta příčinou neschopnosti CZUB se výrazně pohnout vpřed. Zaostání za trendy znamená ztrátu zákazníků. Nastane – li tato situace, konkurence již daného výrobce nebere vážně. Dnes si je firma významu tohoto faktoru silně vědoma a v letech

2009 – 2017 se jí podařilo toto ohrožení eliminovat na minimum. Zatímco ještě při vývoji pušky CZ 2000 na přelomu století byla organizace následovníkem světových trendů, s puškou CZ 806 je jejich tvůrcem a mnozí zahraniční tradiční výrobci následují trendy zbraní řady CZ.

Jedním z nich je např. italská puška Benelli či německá puška G36. Velikou otázkou v souvislosti se světovými trendy je přijetí koncepce BULL - PUB, který poprvé představila firma Steyr s puškou AUG. Státy jako Velká Británie, Francie, Rakousko či Belgie pušky této konstrukce zavedlo. Při jejich nasazení v boji se projeví slabiny tohoto konceptu, jako je obtížné vyjmutí zásobníku vleže či těžkopádné natahování závěru. Dalším trendem může být používaná ráže. Americká armáda v listopadu roku 2018 uvedla, že přechází z ráže 5,56x45mm na 6,8x43mm. Tato změna je vyvolána potřebami silnější ráže v městském boji, kdy protivník musí být zneškodněn jedinou ranou. Tuto představu náboj 5,56x45mm není schopen naplnit. Zaostání za světovými trendy se netýká jen konstrukce zbraně a používanou ráží, jedná se také o výrobní postupy. Z tohoto důvodu se CZUB rozhodla v roce 2016 představit CZ 806 BREN 2 i v rážích 7,62x39mm a 6,8x43mm, aby byla připravena na zájem zejména protiteroristických jednotek. Dalším krokem k udržení si vůdčí pozice v oblasti světových trendů je navázání partnerství s organizacemi, které již v roce 2017 začaly zavádět princip INDUSTRY 4.0 s důrazem na 3D kovotisk.

d) Nezáměr AČR a PČR

Toto ohrožení je vnímáno top managementem organizace jako to nejzávažnější. Na mnohá ohrožení lze reagovat, ale nezáměr velkých národních odběratelů znamená zpochybnění v celou organizaci a to zejména při jednání s potenciálními zahraničními odběrateli. Nákup tuzemských zbraní domácí armádou je pro organizaci nejlepší reklama. Spolupráce znamená, že firma vyvíjí zbraň na základě přesných požadavků. Samotný vývoj je tak velmi efektivní a méně náročný oproti vývoji bez konkrétního vyjádření zákazníka.

Nezáměr AČR znamená nejen ztrátu důvěry za hranicemi ale i nemožnost zakomponovat do vývoje zbraní aktuální potřeby moderního bojiště. V současnosti je zájem národních ozbrojených složek jedním z mála nezpochybnitelných důkazů o kvalitě produktu. Nezáměr tak může organizaci velmi ublížit. Praxe ukazuje, že první otázkou, kterou potenciální odběratelé položí je, zdali nabízenou zbraň používá domácí armáda.

Příležitosti

a) Pronikání na nové trhy

CZUB je tradiční exportní firmou. Již za první republiky exportovala do více 20 zemí světa. Pronikání na nové trhy je jednou z přirozeností firmy. V současné době se firma orientuje na tři nejnadějnější trhy. Tím prvním je vojenský trh v USA, druhým je zbrojařský trh v Africe, zejména pak v Etiopii, Sierra Leone a Nigérii. Třetí nadějnou oblastí jsou mladé asijské demokracie, jako je Irák či Afghánistán.

V roce 2016 byla zveřejněna zpráva o velkém zájmu indické a pákistánské armády o české pušce BREN 2. Tyto dvě armády představují teoreticky velkou příležitost pro CZUB. Složitost jednání a jeho neodhadnutelný vývoj znamenají, že se organizace soustředí na trhy s daleko vyšší pravděpodobností úspěchu. Tou největší příležitostí představují bezpečnostní síly USA, kde již CZUB s velkým úspěchem působí od roku 2006.

b) Podílení se na přezbrojení AČR

AČR je i mnoho let od započaté modernizace stále z nemalé míry vybavena sovětskou výzbrojí. V roce 2017 oznámilo MO ČR záměr nahradit BVP 2, kanonové houfnice DANA a modernizované varianty tanku T72. Ani jeden z těchto projektů nebude realizován za pomoci CZUB. Organizace nemá tradici ve výrobě těžkých zbraní, bylo by však možné využít jejích znalostí v otázce výroby těžkých motorů.

Další velkou nadějí představuje přezbrojení AČR v otázce podpůrných pěchotních zbraní. Organizace navázala spolupráci s izraelskou firmou RAFAL a bude se podílet na výrobě lehkého a středního kulometu. Již dnes může firma nabídnout řešení plánovaného přezbrojení české armády v oblasti pušek střední ráže. V listopadu 2018 byla představena automatická puška CZ 806 BR, který by mohla nahradit dosluhující pušky Dragunov.

CZUB je schopna se podílet na přezbrojení AČR v mnoha ohledech – vlastní výroby, mezinárodního vývoje či tuzemské participace. Jen málo z výše uvedeného bude realizováno v praxi, pokud nebude mít organizace jistotu odběru ze strany české armády. Náklady na vývoj podpůrných zbraní jako je automatický granátomet či rychlopalný kanon se pohybují v řádech stamilionů korun.

c) Spolupráce na vývoji a výrobě těžkých zbraní

Vzhledem k plně využitým kapacitám je tato příležitost, oproti jiným zde vypsáným, vnímána v roce 2018 vedením firmy jako méně zajímavá. Mezi reálné projekty by mohlo patřit převzetí zbrojařského programu firmy ZVI, a. s. a představení nové těžké odstřelovačské pušky Falcon a modernizace vysokokadenčního kanon Plamen. Další projekty jsou pro organizaci reálné v řádu více jak pěti let.

Příležitost spolupráce na vývoji a výrobě těžkých zbraní spočívá ve využití znalostí precizních strojírenských operací, které budou muset být provedeny při výrobě bojové techniky. V současnosti armáda zvažuje několik nákupů těžké techniky. Jelikož definitivní rozhodnutí dosud nepadlo a MO ČR má vlastní výrobní kapacity v oblasti těžké techniky, je třeba brát tuto příležitost jako méně významnou.

d) Výroba airsoftových zbraní

Z pohledu top managementu firmy jde o velikou příležitost, neboť, dle vyjádření pana ředitele Šandy, poptávka po kvalitních airsoftových zbraních strmě roste a zbrojovka má v plánu představit celou rodinu těchto nesmrtících zbraní, které nebudou napodobeninou legendárních zbraní druhé světové války, nýbrž se bude jednat o unikátní design CZUB. Příležitost spočívá v zaujetí zákazníka již v mladém věku a postupném představování dalších novinek i v oblasti smrtících zbraní.

e) Čtvrtá průmyslová revoluce

Koncepce INDUSTRY 4.0 je v současnosti velkou neznámou. Pro málo kvalifikované pracovníky jde o hrozbu, ale firmy jako je CZUB v ní vidí velikou příležitost. Realizování této koncepce přispěje k personální stabilitě organizace, umožní výrazné zrychlení výroby, sníží procento chybovosti výroby a umožní nepřetržitou výrobu bez ohledu na čas.

INDUSTRY 4.0 je příležitostí, která může pomoci CZUB k dalšímu rozvoji, proniknutí na další trhy a porážení zahraniční konkurence a přispěje rovněž ke snížení dopadů výroby na životní prostředí. Celé toto téma je v roce 2018 stále na svém začátku. Vedení firmy však

v roce 2016 odsouhlasilo každoroční zvýšení úrovně robotizace výroby a také vyššího stupně digitalizace organizace. K tomu má pomoci vytvoření jednotného informačního systému pro celou firmu.

f) Rozšíření nabídky o munici a optické doplňky

Tento bod představuje nejaktuálnější příležitost ze všech. Firma je dlouhodobým dodavatelem ručních zbraní a od roku 2009 i oblečení a obuvi pro terénní účely. Současná praxe je taková, že CZUB dodá zbraně, ale munici a optické a elektronické doplňky dodá jiný subjekt. Organizace chce před zákazníka předstoupit s úplným řešením problému a hodlá mu nabídnout úplný produkt, který bude obsahovat vše, co je na moderním bojišti potřeba. Firma se tak chce vymanit z role pouhého výrobce ručních palných zbraní.

3.1.4 Návrh strategie

Po definování jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení lze prostřednictvím metody párového srovnání sumarizovat získané výsledky. Tato metoda porovnává veškeré faktory všech skupin vzájemně. Při výpočtu je využit Fullerův trojúhelník. V nejčastějším užití této metody je pro každé kritérium zjišťován počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním. Toto určování preferencí je vyobrazeno pomocí trojúhelníkové matice. V ní je ve dvojici porovnáno každé kritérium s každým a je zjišťováno, 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 faktorů.

Z tabulky 5 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.

Tabulka 3: Návrh strategie

	S	W
O	VYUŽITÍ	HLEDÁNÍ
T	KONFORNTACE	VYHÝBÁNÍ

3.2 Diskuze na návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu

Všechny potřebné analýzy byly provedeny a na klíčové otázky bylo vedením CZUB odpovězeno. Nyní budou vytýčeny klíčové oblasti, na kterých bude muset být organizací brán zřetel, aby byla strategie využita v plném rozsahu a došlo k dalšímu zlepšení situace organizace.

Implementace strategie SO – využití

Po provedení analýz a z nich získaných výsledků je organizaci navržena strategie SO, tedy VYUŽITÍ. Firma by měla být soustředěna na využití svých silných stránek, zejména kvality výrobků a postavení na trhu, a rovněž by organizací měly být využity příležitosti, které trh nabízí. Mezi klíčové silné stránky a příležitosti společnosti jsou řazeny tyto faktory:

- kvalita zbraní,
- tradice značky,
- unikátnost produktů,
- podílení se na přezbrojení AČR,
- spolupráce na vývoji a výrobě těžkých zbraní,
- pronikání na nové trhy.

Prvotní návrhy na využití příležitostí a posílení silných stránek byly nastíněny již během provádění SWOT analýzy.

Definování a rozvedení klíčové oblasti dalšího podnikání

Klíčovou oblastí dalšího rozvoje firmy je považováno podílení se na přezbrojení AČR. Tato oblast nabízí možnost uplatnění nejrozumnějších druhů zbraní v řádu tisíců kusů. Z tohoto důvodu by měla být CZUB v nejbližší době učiněna série důležitých kroků, aby AČR mohlo být nabídnut kompletní řešení v otázce přezbrojení ručních palných zbraní.

Mezi tyto kroky jsou řazeny:

- Vyprojektování pušky CZ 806 BREN 2 na náboj 6,8 x 43 mm (nova ráže NATO).
- Představení automatické karabiny CZ 806 BREN 2.
- Představení inovované verze samolu Scorpion EVO III.
- Převzení konceptu CZW 127 a dokončení jeho vývoje.
- Zahájení na nástupci granátometu CZ 805 GL v podvěsné, víceranné i automatické verzi.
- Zahájení prací na automatické brokovnici ráže 12.

Všechny výše uvedené kroky byly vedením divize vojenské zbraně shledány jako reálné a jejich realizování není pro Českou zbrojovku, a. s. považováno za překážku. Zrealizování mnohých kroků spočívá 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 lehký kulomet zahájení prací na automatické brokovnici ráže 12 a zejména započetí vývoje nového granátometu, který bude představen v podvěsné verzi pro útočnou pušku, samonabíjecí verzi pro městský boj a automatickou verzi jako hlavní zbraň obrněných automobilů. Vzhledem

k podobě válečných konfliktů posledních let je vhodné představit útočnou pušku BREN 2 i v ráži 6,8 x 43mm a to hlavně pro potřeby speciálních sil české armády. Význam této změny ještě vzrostl po listopadovém oznámení americké armády, že chystá přechod na výše uvedený náboj. Brzké představení nové modifikace zbraně bude bráno jako významná konkurenční výhoda oproti novým zbraním jako RS 556 či HK 433. Kalibr 6,8 x 43mm je znám výrazně vyšším zastavovacím účinkem a zbrojními experty je celosvětově považován za vhodnější typ zejména pro městský boj než standardní puškový NATO náboj 223rem.

Budou-li splněny všechny výše uvedené kroky, je vysoce pravděpodobné, že CZUB bude shledána vítěznou organizací ve výběrových řízeních na nákup dalších výzbroje nejen pro AČR. Významný potenciál je představován i faktem, že žádná z postkomunistických zemí NATO dosud výrazně nepřebrojila, a tak se zde nabízí příležitost na mnohamiliardové zakázky právě pro CZUB. Tento scénář je ještě reálnější za situace, kdy zbraně CZUB budou představeny jako jeden modernizační balíček místo individuálního představování každé zbraně zvlášť.

Mezi další oblasti rozvoje firmy může být zařazeno:

- Převzetí zbrojního program ZVI, a. s.
- Navázání spolupráce s Czechoslovak Group, 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 navázání úzké spolupráce s Czechoslovak Group, a. s. není vedením CZUB považováno v roce 2018 za prioritu.

Za aktuální kroky, na kterých je třeba začít pracovat v současnosti je představení inovovaných verzí stávajících ručních palných zbraní a zahájení jejich intenzivního prodeje po celém světě včetně zemích třetího světa, kterými jsou dnes ve velkých počtech poptávány pušky střední ráže v boji s pytláky.

Dalším důležitým krokem je představení automatické brokovnice, protože celosvětová poptávka je vysoká a v současnosti existuje pouze jeden rozšířený typ v podobě AA 12. Organizací tak může být tato příležitost využita pro další zahraniční expanzi a obdobná situace může nastat u projektu společného česko – izraelského lehkého kulometu, jehož konkrétní podoba je nyní projednávána.

4 Závěr

Cíl práce, který byl stanoven, je splněn. Byly provedeny analýzy vnějšího prostředí, které jsou vnímány jako nezbytné pro určení strategie pro příští léta. Analýzou PESTL byly identifikovány nejvýznamnější vnější faktory působící na podnik. Jednalo se o faktory, politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní.

I oblast zbrojařství je brána za jednoznačně konkurenční prostředí. K jeho zhodnocení byla užita analýza konkurence, kde byla poměřena síla stěžejních faktorů největších konkurentů CZUB v současnosti. Význam jednotlivých faktorů byl hodnocen na pětibodové stupnici, kde byly známkovány faktory jako míra inovace, hmotnost či úspěch bojového nasazení. Na základě výsledků analýzy konkurence byla zjištěna velmi pevná pozice CZUB v porovnání s ostatními zbrojařskými organizacemi, které jsou orientovány na produkci útočných pušek.

Poslední provedenou analýzou byla SWOT analýza, kterou jsou definovány silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti. Na základě výsledků této analýzy byl představen závěr, že pro podnik bude 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 v nejbližších letech měla být soustředěna na svůj vojenský program a to výrobou ručních palných zbraní mnoha typů se zakomponováním nově přichozích ráží, které nabízí veliký potenciál z pohledu státních zakázek armád NATO i nových obchodních partnerů z řad třetích zemí.

I přes pokles výroby po Sametové revoluci, odmítání českých výrobků a nejrůznějších názorech o míru a nepotřebě zbraní, se organizace na českém i světovém trhu udržela. CZUB byla potvrzena výjimečnost českého zbrojního průmyslu i českých zbraní a organizací bylo i v nedávných letech dokázáno, že český průmysl stále konkurenceschopný.

Summary

The goal of the thesis that has been set is fulfilled. External environmental analyzes have been carried out, which are considered to be necessary to establish a strategy for the coming years. The PESTL analysis identified the most important external factors affecting the enterprise. These factors were: political, economic, social, technological and legislative.

And the field of armaments is a gateway to a uniquely competitive environment. An analysis of competition was used to evaluate it, where the strength of the key factors of the biggest competitors of CZUB were valued at present. The importance of the individual factors was evaluated on five-point scales, where factors such as the rate of innovation, weight, or success of combat deployment were identified.

Based on the results of the competition analysis, a very robust position of CZUB was found in comparison with other arms organizations that are oriented to the production of assault rifles.

The most recent analysis was SWOT analysis, which defines strengths and weaknesses of the company, threats and opportunities. Based on the results of this analysis, it was concluded that it would be most advantageous for an enterprise to implement the SO strategy, ie the "USE" strategy, into its existing strategies, focusing mainly on the use of strengths and the use of opportunities.

In the coming years, the company should concentrate on its military program and the production of small arms of many types with the incorporation of newcomers that offer great potential in terms of NATO procurement and new trading partners from third countries.

In spite of the decline of production after the Velvet Revolution, the rejection of Czech products and various opinions about peace and no need of weapons, the organization remained on the Czech and world markets.

CZUB confirmed the exceptional character of the Czech arms industry and Czech weapons and organizations has proved that the Czech industry is still competitive even in recent years.

Key words: strategy, competitors, PESTL analysis, SWOT analysis

Literatura:

BĚLOHLÁVEK, František a Pavol KOŠŤAN. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80- 717-9577-1.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Korporátní strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2016. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-620-3.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1389-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025127254.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Michigan University: Prentice-Hall, 1979. ISBN 0138552703.

MÜLLER-STEWENS Günter a LECHNER Christoph. *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2001. ISBN 3-7910-1840-X.

PORTER Michael E. *HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter)*. Copyright: Harvard Business School Publishing Corporation, 2011. ISBN 978-1-4221-5798-5.

POŠVÁŘ, Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel ŽUFAN. *Management II*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004. ISBN 978-80-7157-748-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha : Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

acr.army.cz *Technika a výzbroj*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/technika/default.htm>

armadninoviny.cz. *Nové útočné pušky pro nové speciální síly*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.armadninoviny.cz/601-skss-kupuje-nove-utocne-pusky-ar-15.html>

ceskatelevize.cz. *Vysílání České televize* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1097181328-udalosti/217411000100513/obsah/543591-pusky-bren-2-pro-francouzské-elitní-jednotky>.

czechweapons.com. *Vojenské zbraně NMD-16* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.czechweapons.com/cs/nmd-16/>

cz-usa.com. *CZ Scorpion EVO 3S1 Pistol w/ Flash Can and Folding Brace*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://cz-usa.com/product/cz-scorpion-evo-3-s1-pistol-w-flash-can-folding-brace/>

czub.cz. *Historické milníky CZUB*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.czub.cz/cz/historie.html/>

fnherstal.com. *FN SCAR-L*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.fnherstal.com/en/product/fn-scar-l>.

ekonomika.idnes.cz. *Čeští zbrojaři loni v exportu ubrali, vyvezli zboží za 15 miliard*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/zbrojni-prumysl-ceska-republika-2017-bilance-zbrane-cesko-pjt-/ekonomika.aspx?c=A180710_100503_ekonomika_PAS

kurzy.cz. *HDP 2018, vývoj hdp v ČR-5 let*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

kurzy.cz. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 – 5 let*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

mvcr.cz. *Přehled možných dopadů revize evropské směrnice o zbraních*. [online] [cit.2018-28-11]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/prehled-moznych-dopadu-revize-evropske-smernice-o-zbranich.aspx>

v-ar.cz. *V-AR* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.v-ar.cz/cz/produkty/v-ar.html>

textronsystems.com. *Cased Telescoped (CT) Weapons and Ammunition*. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://www.textronsystems.com/what-we-do/weapon-sensor-systems/LSAT>

thefirearmblog.com. FIRST LOOK: Textron's 6.5mm Cased Telescoped Carbine at [AUSA 2017]. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: [https://www.thefirearmblog.com/blog/2017/10/09/first-look-textrons-6-5mm - cased telescoped-carbine-ausa-2017/](https://www.thefirearmblog.com/blog/2017/10/09/first-look-textrons-6-5mm-cased-telescoped-carbine-ausa-2017/)

v-ar.cz. V-AR. [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <http://www.v-ar.cz/cz/produkty/v-ar.html>

wiki.idnes.cz. *Jiri Hynek* [online]. [cit. 2018-11-28]. Dostupné z: <https://wiki.idnes.cz/jiri-hynek-politik-0ac-/politici.aspx?klic=456432>

zvi.cz. *Letecký podvěsný kanonový kontejner – komplet PL-20*. [online] [cit.2018-28-11]. Dostupné z: <http://www.zvi.cz/vyrobni-program/plamen.html>

Přílohy

Tabulka 4: Shrnutí analýzy faktorů

FAKTORY	POČET PREFERENCÍ
postavení na trhu	14
tradice značky	9
kvalita zbraní	15
výborné renomé firmy	13
unikátnost produktů	13
obtížné hledání nových zaměstnanců	7
dlouhá školení zaměstnanců	8
nízká politická podpora	9
složitá zbrojní legislativa	16
specializace vojenské produkce jen na ruční zbraně	3
příchod zahraniční konkurence	4
levný zahraniční dovoz	0
zaostání za světovými trendy	16
nezájem AČR a PČR	19
pronikání na nové trhy	10
podílení se na přezbrojení AČR	18
spolupráce na vývoji a výrobě těžkých zbraní	2
výroba airsoftových zbraní	1
čtvrtá průmyslová revoluce	8
rozšíření produkce o náboje a optické doplňky	4

1	1	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	

Tabulka 6: Shrnutí SWOT

	Počet referencí	Vyjádření preferencí v %
Silné stránky	65	34,211
Slabé stránky	42	22,105
Ohrožení	40	21,053
Příležitosti	43	22,632