

Analýza konkurence firmy CZUB a.s. na trhu vojenských zbraní

Hana Štajnerová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Štajnerová**
Osobní číslo: **M130016**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurence firmy CZUB a.s. na trhu vojenských zbraní**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu ve vztahu ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Představte firmu a popište její hlavní konkurenty.
- Provedte vybrané analýzy a na jejich základě stanovte pozici CZUB a.s. na trhu.
- Navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení pozice na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: RADIX, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1. vyd. New York: Free Press, 2004. ISBN 0-7432-6088-0.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ondřej Poděl

Datum zadání bakalářské práce:

4. března 2016


Termín odevzdání bakalářské práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
ředitel ústavu




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurence firmy CZUB a. s. na trhu vojenských zbraní. Cílem této práce je provést analýzu hlavních konkurentů a na jejím základě stanovit pozici firmy CZUB a. s. v konkurenčním prostředí. Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část je vypracována na základě studia odborného literatury a jsou v ní vysvětleny základní pojmy týkající se konkurence a konkurenčního prostředí. V praktické části je představena firma CZUB a. s. Následně jsou provedeny SWOT analýza, Pest analýza a analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil, na jejichž základě byla zjištěna pozice firmy na trhu vojenských zbraní. V závěru práce je navrženo opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy CZUB a. s.

Klíčová slova: konkurence, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, konkurenceschopnost

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the competitor analysis of the company CZUB a.s. on the military weapons market. The aim of this work is to analyze the main competitors and subsequently determine the position of the company CZUB a.s. in the competitive environment. This thesis is divided into two parts, the theoretical one and the practical one. The theoretical part is based on a study of literature and it explains basic concepts regarding competition and competitive environment. The practical part introduces the company CZUB a.s. Subsequently, SWOT analysis, PEST analysis and Porter five forces analysis are performed and based on these, the position of the company on the military weapons market is defined. In the conclusion, measures to improve the competitive ability of the company CZUB a.s. are suggested.

Keywords: competition, SWOT analysis, PEST analysis, Porter five forces analysis, competitive ability

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli s vypracováním mé bakalářské práce. Zvláště děkuji panu PhDr. Ondřeji Podělovi a panu Ing. Karlu Bařinkovi za poskytnuté informace a čas, který mi věnovali. Dále bych ráda poděkovala konzultantce paní Ing. Haně Brišové za poskytnuté informace.

Velký dík patří také celé mé rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala a stále podporuje.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCE	11
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	12
1.2.1 Marketingové mikroprostředí.....	12
1.2.2 Marketingové makroprostředí	14
2 ANALÝZA KONKURENCE	16
2.1 METODY SBĚRU INFORMACÍ	17
2.1.1 Primární informace.....	17
2.1.2 Sekundární informace.....	18
2.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	19
2.2.1 Strategie tržního vůdce.....	19
2.2.2 Strategie tržního vyzývatele	19
2.2.3 Strategie tržního následovatele.....	20
2.2.4 Strategie tržního troškaře.....	20
3 SITUAČNÍ ANALÝZA	21
3.1 SWOT ANALÝZA.....	21
3.1.1 Analýza externího prostředí	23
3.1.2 Analýza interního prostředí	23
3.2 PEST ANALÝZA.....	24
4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	26
4.1 NOVÍ KONKURENTI VSTUPUJÍCÍ DO ODVĚTVÍ	26
4.2 RIVALITA MEZI SOUČASNÝMI KONKURENTY NA TRHU	27
4.3 OHROŽENÍ ZE STRANY SUBSTITUTŮ VÝROBKU.....	27
4.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	28
4.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
5 PROFIL FIRMY ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.	30
5.1 HISTORIE FIRMY	31
6 SWOT ANALÝZA A PEST ANALÝZA FIRMY CZUB A.S.	33
6.1 SWOT ANALÝZA.....	33
6.1.1 Silné stránky	33
6.1.2 Slabé stránky	35
6.1.3 Příležitosti.....	35
6.1.4 Hrozby	36
6.2 PEST ANALÝZA.....	37
7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	41
7.1 NOVÍ KONKURENTI VSTUPUJÍCÍ DO ODVĚTVÍ	41
7.2 RIVALITA MEZI SOUČASNÝMI KONKURENTY NA TRHU	41
7.3 OHROŽENÍ ZE STRANY SUBSTITUTŮ VÝROBKU.....	41

7.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	42
7.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	42
8	POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ	44
8.1	FN HERSTAL	44
8.2	HECKLER & KOCH GMBH	45
8.3	BERETTA S. P. A.	46
8.4	SIG SAUER®	47
8.5	COLT	48
9	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ.....	49
9.1	SROVNÁNÍ ÚTOČNÝCH PUŠEK	49
9.2	SROVNÁNÍ NA ZÁKLADĚ CENY	53
9.3	SROVNÁNÍ PODLE DOBY PŮSOBENÍ	54
10	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	
	FIRMY	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí firmy CZUB a.s. na trhu vojenských zbraní. Konkurenční prostředí je nejdynamičtějším prostředím, ve kterém firma operuje. Většina firem působí na trzích vyznačujících se silnou konkurencí. Firmy se proto musí snažit maximálně vyhovět požadavkům zákazníků, protože právě zákazník si volí nejvhodnější produkt, kterým uspokojí své potřeby. Firma CZUB a.s. působí na trhu již řadu let. Jelikož konkurence v oblasti zbrojního průmyslu neustále roste, je důležité, aby se snažila svoji pozici na trhu posílit.

Cílem práce je analyzovat konkurenční prostředí firmy pomocí vybraných analýz, nalézt nedostatky na trhu a následně navrhnout doporučení pro odstranění těchto nedostatků.

Práce se dělí na dvě části – teoretickou a praktickou. V první kapitole teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy jako např. konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost atd. Druhá kapitola je věnována analýze konkurence, metodám sběru informací a také jsou v ní vysvětleny jednotlivé konkurenční strategie. Další kapitola se zabývá SWOT a PEST analýzou. SWOT analýza je rozdělena na dvě části – analýzu externího a interního prostředí. PEST analýza popisuje politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí. Poslední kapitola teoretické části představuje Porterův model. Tento model zahrnuje pět konkurenčních sil, kterými jsou potencionální konkurenti, současní konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituty.

V praktické části je nejdříve představena firma CZUB a.s., její vznik, historie a profil společnosti. Následně je provedena SWOT analýza. V této analýze jsou vytyčeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále je provedena analýza PEST, která stanovuje vnější faktory ovlivňující činnost podniku. Po těchto analýzách následuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Pomocí tohoto modelu jsou analyzováni současní konkurenti, potencionální konkurenti, zákazníci, dodavatelé a možné substituty. Další kapitola představuje hlavní konkurenty firmy. K těmto konkurentům řadíme belgickou firmu FN Herstal, Heckler & Koch z Německa, italskou Berettu a americké firmy SIG Sauer a Colt. Tito konkurenti jsou srovnáni dle kritérií: podobnosti útočných pušek, ceny a doby působení na trhu. Jelikož se jedná o zahraniční konkurenty a oblast, pro kterou je velmi obtížné získat informace, srovnání je provedeno na základě dostupných informací. Závěr bakalářské práce je věnován doporučením, pomocí nichž by mohla firma zvýšit svou konkurenceschopnost.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence je otevřená množina konkurentů, kteří v konkurenčním prostředí vytvářejí funkční multiplikační polyfaktorový efekt v daném čase, který je spojený vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. (Čichovský, 2002, s. 13) Pan Kozel (2011, s. 37) ve své publikaci uvádí, že konkurence se zpravidla nachází v určitém odvětví. Konkurence neprobíhá pouze mezi firmami, které nabízejí stejné zboží nebo služby pod jinou značkou. Podle nahraditelnosti produktu rozlišujeme úrovně konkurence v rámci:

1. značky – jedna firma nabízí více variant daného produktu,
2. formy – všechny firmy na trhu nabízejí jeden produkt,
3. třídy – náhrada substituty,
4. odvětví – alternativy uspokojující stejné potřeby,
5. uspokojování potřeb – možnost, jak uspokojit různé potřeby.

1.1 Základní pojmy

Konkurenční prostředí je definováno jako časový řez prostorem naší planety, kde na sebe navzájem působí dva živé objekty nebo subjekty, které se snaží vytvářet v daném prostoru a čase stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a k dosažení těchto cílů používají stejné nebo podobné metody. Z hlediska rozsahu lokálního a globálního je konkurenční prostředí místem, kde se střetávají v konkurenčním boji konkurenti pod vlivem vnějších abiotických i biotických faktorů, aby dosáhli stanoveného cíle.

Konkurenční prostředí v pojetí ekonomickém vymezuje umělé mantinely hřiště, kde s maximálním nasazením v čase a prostoru soutěží a usilují podnikatelské subjekty o maximální úspěšnost, a co nejvyšší efektivnost při realizaci ekonomických, obchodních a dalších operací, které přispívají k dosažení zisku a uspokojení podnikatelských či jiných aktivit.

Z hlediska marketingového je **konkurenční prostředí** místem, kde se setkává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky závisí na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb jak ze strany prodávajícího, tak ze strany kupujícího. (Čichovský, 2002, s. 11-12)

Konkurenční výhoda je ovlivněna konkurenceschopností domácích podniků na světovém trhu. Dosažená ekonomická úroveň má vliv na zdroje konkurenční výhody domácích

podniků. S tempem růstu životní úrovně obyvatelstva je klíčová produktivita, vyjadřovaná hodnotou výrobku a služby na jednotku vstupů, je určena cenami na trhu a efektivností, se kterou jsou výrobky vyráběny a prodávány. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 139) Pojem konkurenční výhoda je v publikaci pana Kotlera (2003, s. 51) definován jako: „mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.“

Konkurent je prvek množiny konkurence, která se vyznačuje konkurenčními silami, jež působí na konkurenci tak, aby rychlým, efektivním, rozhodným a úspěšným způsobem dosáhl v konkurenčním prostředí rozhodující roli a vliv v porovnání s ostatními konkurenty.

Konkurenceschopnost je výslednice obalové funkce faktorů, podle nichž určujeme konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově orientované pole působení konkurenčních sil a výhod v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

1.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí se skládá z vnějších faktorů, jež ovlivňují realizaci marketingových aktivit, které jsou zaměřeny na vznik a úspěšné udržování vztahů s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí vytváří příležitosti, ale také hrozby. Proto, aby byla firma úspěšná, je důležité neustále vnější prostředí sledovat, analyzovat a reagovat na jeho vývoj. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 174)

1.2.1 Marketingové mikroprostředí

Cílem marketingu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníkem tím, že firma uspokojuje jejich přání a potřeby. Dosažení tohoto cíle není v silách samostatného marketingu, úspěch závisí na interakci dalších činitelů v mikroprostředí společnosti – ostatních odděleních, marketingových dodavatelích, zprostředkovatelích, zákaznících, konkurenci a nejrůznějších částí veřejnosti.

Při vytváření marketingových plánů je nutné brát v úvahu i ostatní části firmy, jako jsou např. vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, účetní oddělení, výroba a nákupní oddělení. Tyto skupiny tvoří převážně vnitřní prostředí firmy. Vrcholový management stanovuje poslání firmy, cíle, strategie a politiky firmy. Marketingoví manažeři úzce spolupracují se všemi odděleními a rozhodují se podle plánů stanovených vrcholovým managementem. Hlavním úkolem finančního oddělení je nalézt a poskytnout

zdroje, které umožní marketingový plán realizovat. Oddělení výzkumu a vývoje se soustřeďuje na vytváření atraktivních výrobků a služeb. Nákupní oddělení zajišťuje dostatečné množství surovin a materiálu a výrobní oddělení dohlíží na výrobu v požadovaném množství a kvalitě. Všechna tato oddělení ovlivňují marketingové operace a plány. Důležitým úkolem, který musí všechna oddělení splňovat, je udržení harmonické spolupráce při vytváření nadprůměrných hodnot a uspokojení zákazníka. (Kotler, 2007, s. 130)



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 176

Obr. 1: Vnitrofiremní prostředí

Dodavatelé představují důležitou roli v celkovém systému, který vede k uspokojování potřeb a přání zákazníků, jelikož dodavatelé poskytují firmě zdroje pomáhající produkovat vlastní výrobky a služby. Problémy s dodavateli mohou marketing vážně ohrozit. V krátkodobém horizontu to může způsobit výpadky nebo zpoždění dodávek, které mohou snížit objem prodeje firmy a v dlouhodobém horizontu to může ovlivnit spokojenost zákazníků.

Dle pánů Kotlera a Armstronga (2004, s. 176) jsou **zprostředkovatelé** firmy, které pomáhají uskutečňovat obchodní operace např. různé typy mezičlánků, které prodávají, distribuují a propagují zboží konečným zákazníkům. Pan Světlík (2005, s. 27) uvádí, že **zprostředkovatelé** jsou osoby nebo firmy, které vyhledávají zákazníky. Jednají s nimi o možnostech prodeje, přičemž zboží sami nekupují. Za poskytnutou službu dostávají tzv. provizi.

Cílem činnosti podniku je **zákazník**. V první řadě je důležitý předmět činnosti podniku, jeho zaměření a strategie, na kterého zákazníka se zaměří, co nebo kdo bude jeho cílovým trhem. Předmětem činnosti může být výroba a prodej spotřebních statků a cílovým trhem domácnosti. Dalším cílovým trhem mohou být jiné podniky, které používají výrobky podniku k další výrobě. Mezi zákazníky, kteří výrobky kupují, patří zejména drobní

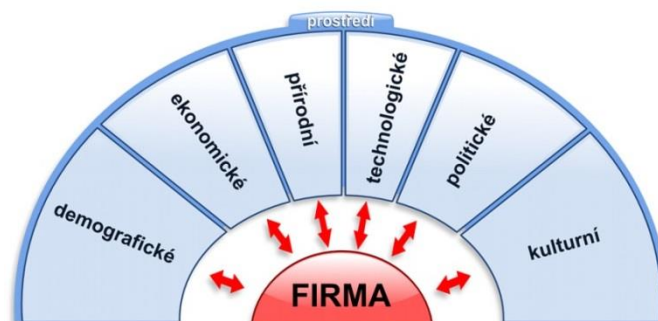
spotřebitelé, jako jsou domácnosti nebo jednotlivci, organizace (průmyslový trh) nebo vláda (státní zakázky). (Světlík, 2005, s. 27)

Marketingová koncepce tvrdí, že má-li být firma úspěšná, musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než **konkurence**. Na trhu považujeme za konkurenty všechny, kteří nabízejí stejný nebo podobný výrobek. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco navíc, než jen se přizpůsobit přáním a potřebám zákazníků. Důležité je získat strategickou výhodu, která v myslích spotřebitelů umístí pevně naši nabídku v porovnání s konkurenční nabídkou. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177)

Pod pojmem „**veřejnost**“ rozumíme určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku, jeho aktivity, cíle a jejich plnění. V zájmu firmy je proto udržovat co nejlepší vztahy s veřejností. Páni Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 46) uvádějí, že mezi nejdůležitější skupiny veřejnosti patří vládní instituce (armáda, školství, zdravotnictví, legislativa), hromadné sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize, internetové servery), neziskové organizace (charita, nadace, církve), zájmové a nátlakové skupiny (ochránci lidských práv, ochránci práv zvířat, odpůrci globalizace), místní veřejnost (lidé žijící v bezprostředním okolí podniku, ale nepracují v něm), obecná veřejnost (lidé obývající teritorium, kde firma sídlí), včetně zahraničních trhů.

1.2.2 Marketingové makroprostředí

Makroprostředím označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Toto prostředí prochází neustálými změnami, je nestabilní, bouřlivé a dynamicky se měnící. Firma se skládá z faktorů, které jí na jedné straně mohou přinést nové příležitosti, ale na straně druhé ji mohou ohrozit.



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 180

Obr. 2: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy

Řadíme mezi ně:

1. Demografické prostředí – hlavní demografická síla, kterou marketéři sledují, je populace, protože trhy tvoří lidé. Intenzivně se zajímají o četnost populace a populační růst ve velkých městech, oblastech a státech, věkové rozložení, úroveň vzdělání, zvyky, charakteristické rysy a změny.
2. Ekonomické prostředí – trhy vyžadují kupní sílu a lidi. Kupní síla je ovlivněna dosahujícími příjmy, cenami, úsporami, dluhy a úvěrovými možnostmi. Důležité je tedy věnovat pozornost trendům, které ovlivňují kupní sílu, jelikož jejich dopad na podnikatelské činnosti, zvláště u společností, jejichž výrobky jsou určeny pro zákazníky s vysokými příjmy a jsou citliví k cenám. (Kotler a Keller, 2007, s. 115 – 123)
3. Přírodní prostředí – se zabývá ekologickými problémy, zvláště znečištěním vody (toků, jezer i moří), ovzduší, nedostatkem surovin, devastací životního prostředí, rostoucími náklady na energie (výstavba, provoz a především ukončení životnosti jaderných elektráren).
4. Technologické prostředí – je typické úrovní technického rozvoje s neustálým tempem růstu inovací, se zkracováním inovačního cyklu a s tím spojenou životností produktu. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 47)
5. Politické prostředí – rozhodnutí týkající se marketingu jsou velmi ovlivněna charakterem politického prostředí. Je tvořeno zákony, vládními úřady a nátlakovými skupinami, které ovlivňují organizace a jednotlivce. Těmito zákony je možné vytvořit nové příležitosti v rámci podnikatelských činností.
6. Kulturní prostředí – se skládá z faktorů, jež ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Kulturní prostředí s sebou přineslo řadu hromadných sdělovacích prostředků, ale i nadále se uchovávají řady tradičních v dnešní době silně působících hodnot a místních specifik (náboženských, jazykových), projevujících se v množství odlišných subkultur. (Kotler a Keller, 2007, s. 125 – 131)

2 ANALÝZA KONKURENCE

V publikaci pánů Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 45) se uvádí, že konkurenty nejsou pouze ti, co nabízí stejný nebo podobný produkt na trhu, ale všichni ti, jež usilují o výdaje spotřebitelů. Pan Foret a paní Stávková (2003, s. 113) tvrdí, že pro firmu je analýza konkurence nezbytná, protože přináší informace o současné a potencionální rivalitě mezi firmami, které na trhu nabízí stejný nebo podobný produkt. Tato analýza využívá pro zpracování výsledků šetření stejné metody jako při analýze zákazníka dle charakteru znaku kvalitativního či kvantitativního. Představuje komplexní informaci, která vznikne tak, že postupně:

- identifikujeme konkurenci,
- určíme, jaké jsou cíle a strategie konkurence,
- zjistíme, jaká bude reakce konkurence na naše opatření,
- určíme slabé a silné konkurenty.

Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daných odvětví, která se od sebe liší pouze počtem výrobců a stupněm diferenciací produktu. Rozdíl mezi produktem nediferencovaným a diferencovaným je ten, že u produktu nediferencovaného zákazník nevnímá důležité rozdíly mezi produkty pocházejícími od různých firem. Na druhé straně produkt diferencovaný znamená, že zákazník vidí rozdíl při nabídkách různých výrobků od různých firem. Nejčastěji se používá následující třídění:

Čistá konkurence – vyznačuje se velkým počtem individuálních výrobců, kteří nabízejí nediferencovaný produkt. Nevýhoda může být v tom, že cena je pevně stanovena trhem a ani firma, ani zákazník ji nemohou ovlivnit, jelikož podíl na celkovém trhu je nepatrný. Náhlé zvýšení ceny u jednoho výrobce způsobí to, že zákazník bude nakupovat u konkurence. U drobného podnikatele to může způsobit snížení zisku a následně také vyřazení z konkurenčního boje. Propagace není důležitá, protože výrobce nemá možnost ovlivnit prodejní cesty.

Monopolistická konkurence – pro monopolistickou konkurenci je typické to, že se skládá z velkého počtu drobných výrobců, kteří nabízejí diferencované výrobky nebo služby. Neexistují bariéry při vstupu do odvětví a výstupu z odvětví, tzn., že se nové firmy mohou volně v odvětví pohybovat a podniky neperspektivní lze snadno zlikvidovat. Typické pro monopolistickou konkurenci je, že se jednotliví konkurenti zaměří na určitou skupinu zákazníků, jejíž potřeby se snaží uspokojit co nejefektivnějším způsobem, ale za vyšší

cenu. Cenová konkurence je velká. Prodejní cesty nelze významně ovlivnit. (Horáková, 1992, s. 54)

Oligopol – se skládá z menšího počtu větších firem. Podstatné je to, že zákazník vidí rozdíly mezi nabízenými produkty. Příčinou těchto rozdílů může být odlišná kvalita a odlišné vlastnosti, vzhled výrobku, cena, obchodní značka, časová náročnost koupě, šíře distribuční sítě a servis. U oligopolu je propagace významným nástrojem marketingu. Výrobce značně ovlivňuje prodejní cesty.

Čistý monopol – znamená, že výrobek nebo služba je v dané zemi nebo oblasti nabízen pouze jedinou společností, která určuje cenu produktu. Neřízená monopolní společnost si může určovat vysoké ceny, provádět pouze malou nebo žádnou inzerci, poskytovat minimální úroveň služeb. V tomto případě nemá propagace velký význam. Firma kontroluje veškeré prodejní cesty. (Kotler, Keller, 2007, s. 382)

Pro účely analýzy konkurence je důležité znát strategii a cíle konkurence. Hlavním cílem firmy je dosahování maximálního zisku, zvyšování podílu na trhu, tržby, prvenství v technologické oblasti, poskytování servisu na vysoké úrovni, vysoká kvalita produkce a zaměření na zákazníka. Poznáme-li více soupeře, můžeme dopředu předvídat odezvu na určité akce, jako jsou zavedení nového výrobku nebo nové služby na trh, změna ceny, zlepšení propagační činnosti. (Horáková, 1992, s. 55)

2.1 Metody sběru informací

Zdroje dat, pomocí kterých jsou stavěny informační soustavy, lze rozdělit na primární a sekundární. Shromáždování informací primárních se děje při řešení aktuálního problému. Informace sekundární obsahují již informace existující, související s řešeným problémem pouze zprostředkovaně. (Horáková, 1992, s. 75)

2.1.1 Primární informace

Primární informace získáváme při řešení problému pomocí vlastního výzkumu, který je zaměřen na zodpovězení konkrétního problému na daném trhu. Důležitou částí v oblasti marketingu při výzkumných projektech je právě sběr primárních informací. Tato data získáváme na základě pozorování, interview, průzkumu mínění, dotazování nebo realizací experimentu. Při sběru primárních informací se využívají metody kvantitativní a kvalitativní. Pomocí metod kvantitativních vyhodnocujeme odpovědi na otázky. Mezi kvantitativní metody řadíme:

- **Písemné dotazování** – dotazníky posílané poštou, ankety.
- **Internetové dotazování** – dotazování pomocí e-mailu, webových stránek
- **Telefonické dotazování** – s podporou nebo bez podpory počítače, neochota respondentů odpovídat.
- **Panelová diskuse** – pravidelně se opakující průzkumy, kterých se účastní stejná skupina lidí, tzv. panel, odpovědi na různé otázky.

V jiných situacích se mohou využívat také metody kvalitativní. Tyto metody se využívají v případech, kdy chceme zjistit příčiny chování spotřebitele, ale také při vývoji a testování nových výrobků. Firma chce znát názory potencionálních zákazníků. K nejčastěji používaným kvalitativním metodám patří:

- **Focus group** – je skupina lidí nebo odborníků pod vedením moderátora. Diskutují o problémech nebo se snaží nalézt odpovědi na různé otázky. Hlavním účelem je získat nové informace, názory, pohledy. Často se využívá při vývoji a testování nových výrobků.
- **Hlubkové rozhovory** – vedené psychologem, který se pomocí různých otázek a testů snaží získat požadované informace od respondenta nebo se snaží pochopit iracionální příčiny chování spotřebitelů.
- **Brainstorming** – probíhá ve skupině, kde má každý možnost vyjádřit své názory, nápady, které se zapisují, ale v tuto chvíli nehodnotí. Jakmile tato doba uběhne, nápady se začnou probírat, třídit, až zůstane určitý počet, který představuje případné řešení problému. (Blažková, 2007, s. 88-89)

2.1.2 Sekundární informace

Sekundární informace jsou tedy ty, které už existují. Vztahují se k řešené problematice, ale byly shromážděny již za jiným účelem. Sekundární data dále dělíme na vnitřní a vnější. Skupina **vnitřních dat** vyplývá z vnitřního zpravodajství firmy, hlavně z účetnictví. Výhodou těchto zdrojů je dostupnost údajů díky výpočetní technice. Informace jsou spjaty s danou firmou. Podstatnou roli hraje ve vnitřním zpravodajství vazba na zákazníka, zejména záznamy o vracení zboží, důvody nespokojenosti.

Mezi **vnější zdroje dat** patří publikace vydávané státní statistickou službou (statistické ročenky, demografická struktura, migrace obyvatelstva), periodické ekonomické a obchodně orientované tiskoviny, noviny, odborné knihy, výroční zprávy podniků

a organizací. Oproti zdrojům primárním mají tyto zdroje výhodu v tom, že poskytují informace okamžitě a levně. Na straně druhé mají také nevýhody, jako např. zastaralost údajů, nespolehlivost, možná nepřesnost, která vyplývá ze skutečnosti, že údaje byly shromážděny pro jiný účel a nesouvisí s řešením aktuálního problému. (Horáková, 1992, s. 77)

2.2 Konkurenční strategie

Jakmile firma zhodnotí a identifikuje hlavní konkurenty, je důležité, aby vytvořila takovou konkurenční strategii, která jí pomůže co nejlépe umístit produkt oproti nabídce jiných firem. Pro volbu konkurenční strategie je nutné odpovědět na dvě základní důležité otázky:

1. Jaká je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a jaké jsou faktory, které ji určují?
2. Jací jsou rozhodující činitelé určující vzájemné konkurenční postavení mezi konkurenty v rámci daného odvětví?

Pro všechny společnosti neexistuje stejná nejlepší strategie. Každá firma si musí uvědomit, co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví i jejím cílům, zdrojům a příležitostem. Každá zvolená strategie v rámci firmy vyžaduje různé aktivity a produkty. Nyní se seznámíme s marketingovými strategiemi, které firmy využívají. (Kotler, 2007, s. 578; Urbánek, 2010, s. 163)

2.2.1 Strategie tržního vůdce

Za vůdce na trhu považujeme podnik, který má největší tržní podíl, dosahuje nejvyšších zisků a obvykle vede ostatní firmy při cenových změnách uváděním nových produktů, výdaji za reklamu a distribučním pokrytím. Jeho snahou je udržet si svoji pozici a posílit ji. Většinou tuto pozici získal tím, že byl první na trhu. Vůdce na trhu představuje ohnisko zaměření konkurence, je tím, koho je nutno vyzvat, napodobit nebo se mu vyhnout. Celkový trh je možné rozšířit získáním nových zákazníků, lepším využitím výrobků či častějším využíváním výrobků. Další možností je představit novou značku. (Blažková, 2007, s. 138)

2.2.2 Strategie tržního vyzyvatele

Tržní vyzyvatel zaujímá na trhu většinou druhou pozici. Účelem je zvýšit tržní podíl na úkor tržního vůdce nebo na úkor stejně velkých nebo menších firem na stejném trhu.

Zvýšení tržního podílu je založeno buď na nižších cenách a menší kvalitě, než kterou nabízí tržní vůdce. Na nabídce špičkových výrobků, výrobních inovací nebo inovací v něčem jiném. Firma se na trhu snaží obsadit neobsazenou pozici a být v ní lepší než tržní vůdce. (Blažková, 2007, s. 139)

2.2.3 Strategie tržního následovatele

Následovatel může na trhu získat spoustu výhod. Vůdce na trhu nese často vysoké náklady spojené s vývojem a zaváděním nových výrobků, rozšiřováním distribučních cest, informovaností a vzdělaností trhu. Za riziko, které podstupuje má na trhu obvykle vedoucí postavení. Následovatel může čerpat ze zkušeností tržního vůdce, kopírovat či vylepšit jeho produkty za cenu poměrně nižších investic než tržní vůdce. Ačkoliv následovatel nezíská místo tržního vůdce, může dosáhnout poměrně stejných zisků. Každý následovatel se snaží získat pro cílový trh výhody, jako např. umístění, financování, služby. Následovatel je na prvním místě útoku vůdce. Jeho snahou je udržovat nízké výrobní náklady a kvalitní výrobky a služby. Samozřejmě by měl vstupovat na nově vzniklé trhy. Firmy následovatelů se dělí do tří typů. **Kopírovač** kopíruje distribuci produktů, marketingové kroky vůdce. Nevytváří vůbec nic nového, originálního. **Imitátor** kopíruje fakta podle lídra, ale snaží se změnit obal, reklamu, ceny. Tržní vůdce ho neřeší do té doby, než ho imitátor napadne. Poslední skupinou je **adaptér**, který staví na produktech vůdce a snaží se je částečně vylepšovat. Může začít prodávat na jiných trzích, aby nebyl srovnáván s tržním vůdcem. (Kotler, 2007, s. 595-596)

2.2.4 Strategie tržního troškaře

Jedná se o firmy, které se nezaměřují na celý trh pouze na určitou část. Vyhledává tržní mezery, jež vyžadují speciální schopnosti a pro velké podniky nejsou atraktivní. Nemají tak možnost stát se vůdcem určitého segmentu. (Blažková, 2007, s. 139)

3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Analýza je potřebná při zahájení plánovací činnosti. Proto, abychom pochopili výchozí stav firmy, je nutné provést situační analýzu. Z ní vyplývá důkladné, objektivní a systematické zjištění situace firmy ve vztahu k vnějšímu prostředí a jejích vnitřních podmínek a potenciálu. Po provedení této analýzy bychom měli věcně odpovědět například na otázky:

- Jaké má firma nynější postavení na trhu a jak se mění její pozice?
- Jakou má „image“ firma značky u zákazníků nebo obchodních partnerů?
- Jestli se mění makroprostředí a mezoprostředí, ve kterém firma působí?
- Jaká je situace u konkurenčních firem?

Úkolem situační analýzy je podchytit všechny vlivy, které tvoří podmínky pro podnikání. Tyto vlivy mohou působit na firmu jednak z vnějšku (legislativa, demografické změny, konkurence, geografické vlivy, změny v technice), ale tvoří také součást vnitřního prostředí (kvalifikovanost pracovníků, finanční zdroje, kulturní a podnikatelská úroveň, vybavenost). (Světlík, 2005, s. 317)

3.1 SWOT analýza

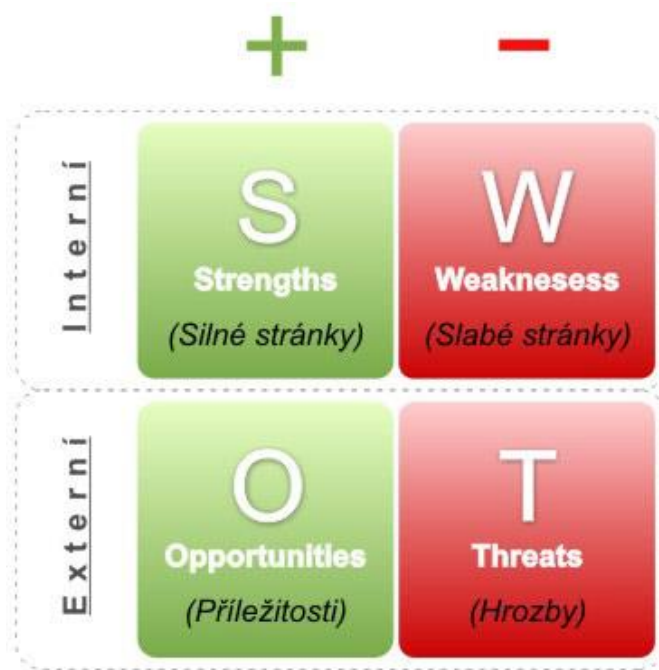
SWOT analýzou můžeme označit analýzu vnitřních a vnějších činitelů ovlivňujících prosperitu firmy. Smyslem je posoudit předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a zároveň provést rozbor vnějších příležitostí a omezení daných trhem. Výsledky externí analýzy představují situační analýzu z hlediska možností, které má firma vzhledem k ostatním subjektům na trhu a na základě parametrů daných vnějším prostředím, ve kterém se firma pohybuje, ať už na trhu národním či mezinárodním.

Pomocí externí analýzy zjišťujeme a hodnotíme silné a slabé stránky vlastní firmy, aby na základě jejich poznání mohly být určeny přednosti podniku a zároveň naplánováno opatření pro odstranění nedostatků, které podnik omezují v soutěži schopné konkurence. V analýze musí být zhodnoceny všechny okruhy podnikových funkcí a podnikové problematiky, aby byla řádně provedena. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 83)

Vhodné zásady používané při zpracování SWOT analýzy:

1. SWOT analýza využívaná ve strategické analýze by měla obsahovat pouze „strategická“ fakta a jevy.

2. SWOT analýza by měla, stejně jako ostatní dílčí analýzy, obsahovat pouze fakta, která se týkají analyzované strategické oblasti.
3. Závěry SWOT by měly být relevantní, tzn., že analýza by měla být zpracována za účelem, pro který je vytvářena, neměla by být mechanicky aplikována při řešení problematiky, na kterou nebyla zpracována.
4. SWOT analýza by měla být „důvěryhodná“, to znamená, že při vytváření by měla být používána pouze prověřená, důvěryhodná fakta.
5. SWOT analýza by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názory analýzy, nýbrž ukazovat objektivně vlastnosti předmětu analýzy, případně prostředí, ve kterém se objekt nachází. (Hanzelková a kol., 2009, s. 140)



Zdroj: Urbánek, 2010, s. 214

Obr. 3: SWOT analýza

Při zhodnocení všech faktorů analýzy se firmě otevírají směry, které je možno uplatnit v konkrétních strategiích. Jednak je to u maximálního využití vlastních silných stránek, tak při eliminaci možných hrozeb. Také se jedná o maximální využití příležitostí jak při omezení vlastních chyb, tak při zmobilizování všech prostředků, které má firma k dispozici. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 83)

3.1.1 Analýza externího prostředí

V této analýze jsou zahrnuty příležitosti a hrozby firmy. Může být také označena jako O-T analýza. Firma by měla vytvořit marketingový informační systém, který jí pomůže mít neustálý přehled o nejnovějších vývojových trendech. Každý z těchto trendů představuje pro firmu určité příležitosti a hrozby. Tato analýza umožňuje firmě odhalit atraktivní příležitosti, které skrývá trh, a mohou přinést podniku výhodu proti ostatním účastníkům ekonomické soutěže. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým by mohla firma v budoucnosti čelit. (Kotler a Keller, 2007, s. 90)

Příležitosti (Opportunities) představují možnosti, které mohou firmě pomoci k lepšímu využití zdrojů a účinnějšímu splnění cílů. Zvýhodňují firmu oproti konkurenci. Dobrý marketing dokáže příležitosti nalézat, rozvíjet a vydělávat na nich. Příležitosti mohou být:

- rozvoj nových technologií,
- nenaplněné potřeby zákazníků,
- rozvoj nových trhů,
- odstranění mezinárodních bariér,
- rostoucí mezinárodní trhy.

Hrozby (Threats) představují nepříznivou situaci či změnu v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Pro firmu mohou znamenat úpadek nebo neúspěch. Snahou podniku je rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil nebo alespoň minimalizoval. Mezi hrozby řadíme:

- vstup nových konkurentů na trh,
- konkurenti mající nižší náklady ale kvalitnější výrobek,
- změny v preferencích zákazníků,
- zavedení obchodních bariér. (Blažková, 2007, s. 156)

3.1.2 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí firmy spočívá v přesném vymezení silných a slabých stránek. Také bývá označována jako S-W analýza. Výsledky S-W analýzy ovlivňují zásadním způsobem rozhodovací procesy související s řízením marketingové činnosti (stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku). (Horáková, 1992, s. 49)

Silné stránky (Strengths) jsou ve firmě považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, které představují její silné stránky. Lze je využít při stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Silnými stránkami jsou:

- silná značka,
- dobré povědomí mezi zákazníky,
- aktivní přístup k výzkumu a vývoji,
- působnost na zahraničních trzích,
- cenová výhoda díky know-how.

Slabé stránky (Weaknesses) jsou opakem silných stránek. Firma má v některých oblastech slabiny. Slabé stránky brání efektivnímu výkonu firmy. Je žádoucí, aby je firma odstraňovala nebo aspoň minimalizovala. Ke slabým stránkám řadíme:

- špatné umístění firmy,
- špatná reputace mezi zákazníky,
- vysoké náklady,
- nedostatek marketingových zkušeností,
- nejisté příjmy v budoucnu. (Blažková, 2007, s. 156)

3.2 PEST analýza

Než se firma rozhodne vstoupit do mezinárodního prostředí, musí provést řadu analýz, které jí pomůžou při rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. Za základní analýzu makroekonomického prostředí je považována tzv. PEST analýza. Tato analýza se zaměřuje na hodnocení vlivů prostředí, a to jak politického a právního, ekonomického, sociálně-kulturního, tak i technologického. Podle pana Kozla (2011, s. 45) smyslem PEST analýzy je zjišťovat jak statická data, tak trendy, ke kterým dochází a podle nichž se dá usoudit budoucí vývoj.

Politické a právní prostředí (Political and Legal Environment)

Politické a právní prostředí jsou základní faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Když je zahraniční prostředí stabilní, je to motiv pro zahraniční investory a vývozce, a má to také pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Naopak v nestabilním

prostředí se mohou země dostat do ekonomické izolace. Analýza politického a právního prostředí obvykle zkoumá: politický systém, politickou stabilitu, vztahy k zahraničním firmám, právní úpravy podnikání zahraničních subjektů.

Ekonomické prostředí (Economical Enviroment)

V prostředí ekonomické se vždy analyzují základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o vývoj HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, spotřebu domácností, vývoj investic, atp. Do ekonomické analýzy jsou také často zahrnovány základní demografické údaje (počet obyvatel, průměrná délka života, vzdělanostní a profesní struktura). Analýzy politického i ekonomického prostředí jsou snadno dostupné, jelikož je provádějí jak soukromé tak veřejné instituce. Díky těmto analýzám jsou země řazeny do skupin podle stupně rizika. Riziko je hodnoceno z krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého hlediska.

Sociální a kulturní prostředí (Social and Cultural Enviroment)

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými vlivy, které odlišují tuzemský marketing od marketingu mezinárodního. Tyto faktory obvykle rozhodují o úspěchu či neúspěchu marketingové strategie. Řada studií je věnována právě sociálně-kulturním odlišnostem. V rámci mezinárodního marketingu jsou významné zejména výzkumy životního stylu.

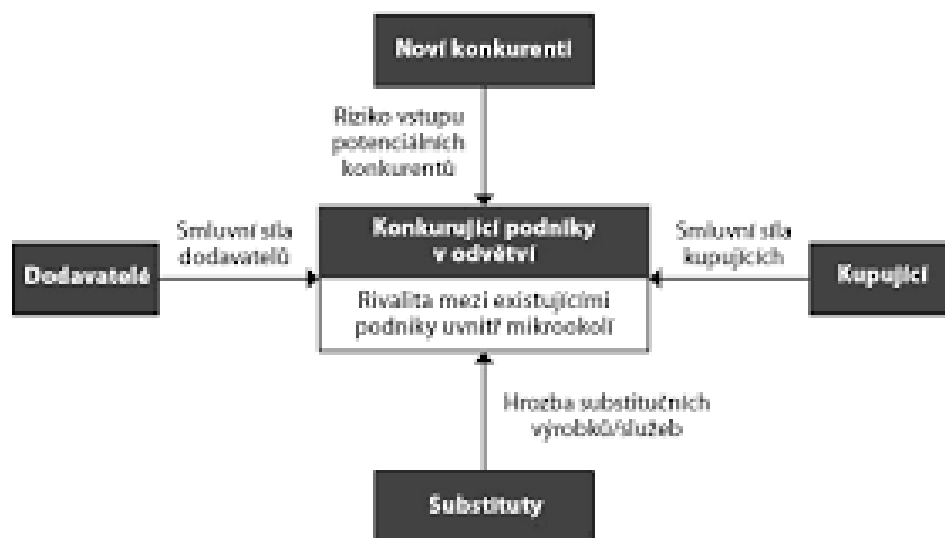
Technologické prostředí (Technical Enviroment)

Technologické prostředí podává informace i technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. V analýze technologického prostředí se používají následující údaje (výdaje na výzkum a vývoj, výdaje na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou). (Machková, Santo, Zamykalová a kol., 2002, s. 162-165)

4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k zapamatování konkurenční pozice firmy v odvětví a je také využitelný pro analýzu marketingu. Působení těchto sil stanovuje předpoklad pro dosažení zisku v určitém odvětví. Pan Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. Jedná se o:

1. Nové konkurenty vstupující do odvětví
2. Rivalitu mezi současnými konkurenty na trhu
3. Ohrožení ze strany substitutů výrobku
4. Vyjednávací síla kupujících
5. Vyjednávací síla dodavatelů (Hanzelková a kol., 2009, s. 109)



Zdroj: Blažková, 2007, s. 57.

Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil

4.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví

Jelikož tuto konkurenci v podstatě neznáme, konkurent se proto může objevit kdekoliv a kdykoliv. Proto tuto konkurenci analyzujeme nepřímou, tj. možnost nedokonalosti vstupních bariér, které by této konkurenční síle umožnily nebo neumožnily vstup na trh. Typ této konkurence vzniká tak, že na rostoucím trhu dosahují dodavatelé vysokých zisků a je proto snadné do dané oblasti vstoupit. Stávající dodavatelé čelí této konkurenci tak,

že se snaží udělat vše proto, aby byl trh pro nové dodavatele neatraktivní. Rozvíjejí technologie, které nově příchozí nemají. Po nově příchozí do odvětví je omezení v tom, že nemají dostatek zkušeností. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 72)

4.2 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Rivalita v odvětví může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami, ale také úrovní bariér při vstupu na trh a odchodu z něho. Intenzivnější rivalita je tehdy, když se na trhu vyskytuje buď mnoho malých, nebo stejně velkých konkurentů a výrobek je těžké odlišit. Hrozba stávajících konkurentů je nejsilnější v případě pomalého růstu trhu nebo jeho poklesu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby. Řešením může být např:

- správný výrobek na správném místě za správnou cenu,
- odlišení nebo nalezení tržní mezery,
- následovat strategii nízkých nákladů. (Blažková, 2007, s. 59)

4.3 Ohrožení ze strany substitutů výrobku

Všechny firmy v odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných výrobků, které mohou splnit stejnou funkci. Substituční výrobky, které zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.¹ (Porter, 2004, s. 23-24)

Faktory zvyšující hrozbu substitutů:

- pokud firma nabízí výrobky s nižšími náklady, tedy i s nižšími cenami,
- pokud firmy nabízející substituty podstatně zvyšují nabídku,
- náklady na přechod k substitutu jsou nízké. (Hanzelková a kol., 2009, s. 111)

¹ All firms in an industry are competing with industries producing substitute products. Substitutes limit the potential returns of an industry by placing a ceiling on the prices. Identifying substitute products is a matter of searching for other products that can perform the same function. Substitute products that deserve the most attention are those that are subject to trends improving their price-performance tradeoff with the industry is product or are produced by industries earning high profits.

4.4 Vyjednávací síla kupujících

Segment se stává neatraktivním, pokud mají zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníka vzrůstá, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný nebo když jsou náklady na změnu nízké. Jestliže se chtějí prodejci chránit, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší vyjednávací sílu nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci neodmítnou. (Kotler a Keller, 2007, s. 381)

Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči zákazníkům:

- kvalita nehraje při nákupním rozhodování zákazníka velkou roli,
- zákazníci jsou cenově citliví,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- zboží, které zákazník od dodavatele odebírá, není diferencované. (Hanzelková a kol., 2009, s. 111)

4.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb.² Snižování dodávaného množství nebo zvyšování ceny dělá segment neatraktivní. Dodavatelé se stávají silnými, když existuje málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou pro výrobu nebo náklady na změnu dodavatele jsou vysoké. Nejlepším stanoviskem je vytvoření dobrých vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek. (Porter, 2004, s. 27; Kotler a Keller, 2007, s. 381)

² Suppliers can exert bargaining power over participants in an industry by threatening to raise prices or reduce the quality of purchased goods and services.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL FIRMY ČESKÁ ZBROJOVKA A.S.

Česká zbrojovka je akciová společnost sídlící v Uherském Brodě na ulici Svatopluka Čecha 1283. O výstavbě zbrojního závodu v Uherském Brodě bylo rozhodnuto v polovině roku 1936. Zpočátku se podnik zaměřoval na výrobu ručních vojenských zbraní, později se výroba rozšířila o výrobky pro civilní použití, a to o lovecké a sportovní zbraně. Mimo to se společnost zabývá výrobou komponentů pro letecký a automobilový průmysl.

V současné době Česká zbrojovka patří k největším světovým výrobcům zbraní, prodává zbraně přibližně do 100 zemí světa. Celková roční produkce se pohybuje kolem 250 000 ks zbraní. Jejich předností je vysoká kvalita, přesnost a spolehlivost. Tyto vlastnosti zajišťují, že je o výrobky neustálý zájem. Výrobní vlastnosti zbraní z České zbrojovky vytvořily za dobu její existence vysokou image jak na trhu domácím tak i světovém. Vývojem a výrobou nových pistolí, malorážek, kulovnic, brokovnic a vzduchových zbraní firma rozšiřuje sortiment výrobků. Česká zbrojovka každoročně investuje značné finanční částky na nákup špičkových technologií, a to hlavně v oblasti numericky řízených obráběcích strojů a techniky.

Přibližně 95 % celkové produkce firmy je určeno na export. Česká zbrojovka představuje jedinou tuzemskou firmu zaměřenou na výrobu ručních palných zbraní. Česká zbrojovka patří mezi největší zaměstnavatele ve Zlínském kraji s počtem cca 1800 zaměstnanců. (Interní dokumentace)



Zdroj: © CZUB.cz, 2016

Obr. 5: Logo firmy Česká zbrojovka

5.1 Historie firmy

O výstavbě zbrojního závodu v Uherském Brodě bylo rozhodnuto v roce 1936. Za pozemek o rozloze 20 ha zbrojovka zaplatila pouhých 172 000 Kč. Výhodou bylo to, že se nacházel v blízkosti železničního nádraží, což usnadnilo vybudování vlečky. Výstavba zbrojovky byla zahájena 28. 7. 1936 firmou Architekt K. Bubla. Koncem listopadu téhož roku byla stavba hotová do té míry, že se v ní mohlo začít vyrábět. Vybudovány byly dva jednoposchod'ové objekty se čtyřmi výrobními sály. Kalírna a stělnice byly postaveny jako zvláštní objekty. V roce 1937 se uherskobrodská továrna dočkala zapsání do registru podniků důležitých pro obranu státu. Mezi první vyrobené zbraně patřil kulomet vzor 30, který neměl v té době ve světě konkurenci.



Zdroj: © CZUB.cz, 2016

Obr. 6: Továrna v roce 1942

V březnu 1939 zasáhla okupace Čech a Moravy také zbrojní továrnu v okamžiku, kdy dělníci pracovali na výrobě leteckého kulometu a signálních pistolí. V letech 1940-1941 byla vybudována 60m dlouhá jednoposchod'ová administrativní budova, rovněž byla vybudována kuchyň a jídelna pro zaměstnance. V roce 1945 byl Ing. Josef Kříž zvolen prozatímním národním správcem zbrojovky. V té době pracovalo v závodě asi 200 zaměstnanců. Během první poloviny roku 1946 se Česká zbrojovka stala národním podnikem. Základ uherskobrodského výrobního programu v letech 1947-1948 tvořily vzduchovky. Do čela závodu se v roce 1949 dostal František Brejcha. V červnu téhož roku začala úspěšná výroba nových samopalů pro československou armádu a bezpečnostní složky.

26. 6. 1949 podepsal ministr průmyslu zřizovací listinu, na jejímž základě se Česká zbrojovka stala 1. 1. 1950 samostatným národním podnikem Závody přesného strojírenství

Uherský Brod. V roce 1951 podnik získal pobočku „Svit“ vzdálenou od hlavních závodů 2,5km. Zde byla v přízemí umístěna výroba článků nábojových pásů a v prvním patře byly učňovské dílny. V roce 1954 byla vybudována chromovna a došlo k rozšíření černírny. Novým ředitelem se v roce 1959 stal Stanislav Růžák, který tuto funkci vykonával nejdéle. Velkým problémem v té době byl chronický nedostatek elektrického proudu, který se projevoval opakovaným přerušováním dodávek.

V roce 1965 se zbrojní továrna v Uherském Brodě přejmenovala na národní podnik Přesného strojírenství, avšak stala se součástí výrobně hospodářské jednotky, jejímž hlavním sortimentem byla zemědělská technika. Národní podnik Přesné strojírenství Uherský Brod byl podřízen oborovému ředitelství Zbrojovka Brno. Předmětem činnosti nového podniku byla výroba loveckých a sportovních zbraní. V druhé polovině 60. let minulého století se národní podnik Přesné strojírenství Uherský Brod zařadil mezi středně velké výrobce s poměrně stabilním sortimentem tvořeným civilními a služebními zbraněmi.

Na počátku 80. let minulého století nastal klíčový zlom v podobě postupného nákupu numericky řízených obráběcích strojů a center, které umožnily výrobu s vyšší produktivitou a přesností. 27. 8. 1988 vznikl státní podnik Česká zbrojovka Uherský Brod se základním jměním 405 890 000Kč. V roce 1991 zahájila Česká zbrojovka přímou exportní činnost. Česká zbrojovka a. s. se sídlem v Uherském Brodě vznikla 1. 5. 1992, generálním ředitelem se stal Ing. Miroslav Duda. První valná hromada proběhla v únoru 1993 za účasti jediného akcionáře Fondu národního majetku.

Rok 1996 se stal klíčovým pro expanzi ČZ na prestižní trh Spojených států. Na jaře byla založena dceřiná společnost CZ-USA. Zásadním mezníkem v roce 2001 bylo podepsání smlouvy na dodávku pistolí s příslušenstvím pro Policii ČR. V roce 2002 prošla organizace a strategie marketingu a obchodu výraznou obměnou. Novými principy se staly orientace na zákazníka, přehledná cenová strategie, strategie pro vývoj nových výrobků, nový styl propagace.

Od roku 2006 je generálním ředitelem Ing. Lubomír Kovařík, MBA. Největším dosavadním úspěchem Kovaříkovy éry je návrat ČZ k výrobě automatických ručních palných zbraní pro ozbrojené složky. Vrcholem modernizace strojového parku jsou robotická hnízda, uplatňovaná při výrobě pistolí. Od roku 2014 je hlavním akcionářem společnost EHC CZUB. (Pazdera, 2015, s. 11- 415)

6 SWOT ANALÝZA A PEST ANALÝZA FIRMY CZUB A.S.

6.1 SWOT analýza

Tato kapitola se zabývá SWOT analýzou České zbrojovky. Nejdříve budou představeny silné a slabé stránky firmy vyplývající z interního prostředí. Následně budou identifikovány příležitosti a hrozby, které na firmu působí z externího prostředí.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dobré jméno podniku	Starší areál
Technické vybavení	Slabá jazyková vybavenost odborných pracovníků
Kvalifikovanost zaměstnanců	Omezení reklamy
Neustálý vývoj a inovace výrobků	Malá efektivita výroby
Expanze na zahraniční trhy	Vysoké výrobní náklady
Členství ČR v NATO	Na trhu je zbrojovka v pozici následovníka
Úspěchy ve sportovních disciplínách	
Vedoucí postavení na českém trhu	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vývoj nových zbraní	Legislativa
Nové technologie	Konkurence
Proniknutí na další zahraniční trhy	Nestabilní měnový kurz
Zvyšující se výdaje na zbrojení	Cenová válka
Rozvíjející se segment superkompaktních zbraní	Lobbing
	Technologická revoluce

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 1: SWOT analýza firmy Česká zbrojovka a.s.

6.1.1 Silné stránky

Dobré jméno podniku - Česká zbrojovka získala od svého vzniku v roce 1936 až do současnosti významné postavení na domácím i světovém trhu. Společnost vyrábí ruční palné zbraně vysoké kvality.

Technické vybavení – společnost v posledních letech zapojila do výroby nové technologie, pomocí nichž chce snižovat pracnost a splňovat přísné nároky na přesnost

výroby. Protože je v zájmu společnosti udržet krok s konkurencí, bude i v budoucnu její prioritou pořizovat a zavádět nové technologie. Ve firmě se používá nejmodernější vybavení pro daný typ výroby. CZC centra obsluhována roboty nebo speciální stroje vyvinuté na konkrétní výrobu hlavně pro kování za studena, hluboko vrtací stroje a také speciály na výrobu pažeb.

Kvalifikovanost zaměstnanců – ve firmě pracuje přibližně 1800 zaměstnanců. Firma spolupracuje s Centrem odborné technické přípravy v Uherském Brodě. Jako jediná škola v ČR vychovává puškaře, rytce, prodavače zbraní a střeliva. Praxe probíhají přímo ve firmě. Po dokončení studia firma garantuje zaměstnání. Firma také na pozicích konstruktérů a technologů zaměstnává bývalé příslušníky Armády ČR, Policie ČR, kteří mají zkušenosti se zbraněmi. Jejich zkušenosti a rady jsou při inovacích pro firmu velmi cenné.

Neustálý vývoj a inovace výrobků – přestože není pro zbrojovku vývoj nových výrobků jednoduchý proces, díky silnému produktovému týmu tvořenému profesionály z řad vojáků a sportovců, kteří vědí, jaké vlastnosti má výrobek pro danou uživatelskou skupinu mít, se daří odbytu výrobků na trhu. Společnost používá nejmodernější technologie a technické postupy, díky kterým dosahují výrobky nejvyšší kvality.

Expanze na zahraniční trhy – společnost vyváží 90 % zbrojní produkce. K nejsilnějším odběratelům patří USA, Egypt, Mexiko a Rusko. Společnost ve vysoké míře investuje do výzkumu a vývoje, vývoz směřuje do sto zemí světa. V roce 2013 otevřela novou pobočku CZ – Brasil, jejíž výrobky jsou určeny pro brazilský trh.

Členství ČR v NATO – firma má zaveden a certifikován systém řízení kvality, který odpovídá požadavkům NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě produktů. Jedná se o systém managementu, díky němuž je firma schopna zajistit a garantovat nejen vysokou kvalitu výrobků a služeb, ale také způsobilost dodávat své produkty armádám členských států NATO a dalším ozbrojeným složkám.

Úspěchy ve sportovních disciplínách – zbraně vyráběné Českou zbrojovkou získávají nejvyšší ocenění v rukách střelců. Nejlepší zbraní je pistole CZ 75 SP-01 Shadow, která je určena k IPSC (tzv. praktické střelbě). Tato zbraň získala několik titulů mistra světa, mistra Evropy atd. Pro myslivce je soutěž s názvem Myslivecká kombinovaná střelba, úspěchy zde získává kulovnice CZ 527 s několika tituly mistra Evropy.

Vedoucí postavení na českém trhu – od založení v roce 1936 si firma udržuje vedoucí postavení mezi výrobci střelných zbraní. Používání nejmodernějších technologií a dokonalé řemeslné zpracování získaly zbrojovce celosvětové uznání.

6.1.2 Slabé stránky

Starší areál – areál odráží dobu, kdy zbrojovka vznikla. Na dnešní poměry je zbytečně rozsáhlý bez možnosti rozvoje. Chybí firemní střelnice na dlouhé vzdálenosti. Na tuto střelbu je nutné dojíždět mimo areál. V posledních letech probíhají stavební úpravy a rekonstrukce v rámci areálu, i když některé části zůstávají stále v původním stavu.

Slabá jazyková vybavenost odborných pracovníků – slabá jazyková vybavenost odborných pracovníků představuje pro firmu problém při komunikaci se zákazníky. Zároveň tím firma přichází o zákazníky nové a také je omezena přijímáním zpráv o nejnovějších novinkách ve světě z odvětví zbrojního průmyslu. Pro firmu představuje nedostatek zaměstnanců s jazykovými bariérami malou účast na zahraničních veletrzích.

Omezení reklamy – reklama na prodej zbraní a střeliva je značně legislativně omezena např. reklama v médiích, na veřejnosti, na veřejných internetových stránkách, Reklama je povolena pouze v odborných oblastech, které se specializují na tuto problematiku (časopisy o zbraních, internetové obchody zaměřené na zbraně a střelivo).

Malá efektivita výroby – společnost se postupně transformuje zaváděním moderních technologií, avšak ve výrobě stále převažují technologie staršího data.

Vysoké výrobní náklady – firma nabízí široké portfolio produktů, přestože výrobní dávky jsou malé. Některé komponenty pro výrobu jsou dodávány ze zahraničí, jelikož v ČR není alternativní výrobce.

Na trhu je zbrojovka v pozici následovníka - ve zbrojovce funguje obnovený vojenský program, ve kterém je znát absence zkušeností oproti společnostem, které jsou v tomto oboru zaběhlé desetiletí.

6.1.3 Příležitosti

Vývoj nových zbraní – společnost se snaží neustále vyvíjet nové výroky a celé výrobní řady. Novou příležitostí pro společnost je zaměřit se na nové sportovní disciplíny, ve kterých střelci potřebují přesné a spolehlivé zbraně. V poslední době dochází neustále

k přezbrojování ozbrojených složek a inovaci vojenských zbraní, což je pro společnost také jedna z možností.

Nové technologie – firma vlastní technologie a technická vybavení vysoké kvality. I přesto musí neustále sledovat rostoucí konkurenci a snažit se zavádět nové technologie, aby zabránila odchodu stálých zákazníků a také tím posílila konkurenceschopnost.

Proniknutí na další zahraniční trhy – firma se vstupu na další zahraniční trhy nebrání. Nyní působí přibližně v 80 zemích po celém světě, kde se snaží svoji pozici neustále posilovat prodejem většího množství produktů a získáváním nových zákazníků.

Zvyšující se výdaje na zbrojení – současný vývoj světové politiky a s tím spojená bezpečnostní situace ve světě nutí nejvyspělejší ekonomiky světa k přehodnocování současné obranné strategie. Meziroční nárůst prodeje zbraní v USA řádově o desítky % jen v roce 2011 v ráži 9 mm o 20 %. Zvýšený zájem na trhu zbraní pro ozbrojené složky je také zaznamenán v mezinárodní prodejní síti České zbrojovky.

Rozvíjející se segment superkompaktních zbraní – jedná se o nově vznikající a rostoucí segment trhu zaměřený na zbraně pro každodenní nošení, zaměřený na nové zákazníky. Lidé se cítí méně bezpečně během dne a svoji bezpečnost chtějí zvýšit každodenním nošením střelné zbraně, která by zvýšila jejich šanci na přežití v případě útoku na jejich osobu. Z hlediska image celé společnosti je také důležité nabízet produkty, které jsou ze své podstaty velmi defenzivním prostředkem obrany a nebudí dojem agresivity.

6.1.4 Hrozby

Legislativa – v dnešní době je stále přísnější legislativa zabývající se držením zbraní. Je zaznamenávána po celém světě. Evropská komise vznesla návrh na omezení držení některých typů zbraní, který je nyní v řešení. Např. v Anglii byl přijat zákon o tomto omezení před několika lety a dnes je tam problém pořídit jakoukoliv zbraň do soukromého sektoru.

Konkurence – Česká zbrojovka si za dobu svého působení na trhu vybudovala díky kvalitním výrobkům dobré jméno. Pozitivní reference na firmu ji staví do pozice, kdy se na českém trhu nemusí obávat stávající ani nově vstupující konkurence. V zahraničí má firma mnoho významných konkurentů, se kterými musí neustále soupeřit.

Nestabilní měnový kurz – největší náklady společnosti tvoří mzdy, které jsou vypláceny v korunách. Zbraně se prodávají z 90 ti % mimo republiku, kde se obchoduje v dolarech

a eurech. Rozdíl v ceně se odvíjí od aktuálního měnového kurzu, např. pokud je koruna silná (20Kč/euro), bude mít zbraň, jejíž cena je 500 dolarů v českých korunách vždy jinou hodnotu. Platy zůstávají přesto stejné.

Cenová válka – Česká zbrojovka obchoduje prostřednictvím obchodních partnerů. Tito obchodní partneři nakupují zbraně také od jiných zbrojovek. Obchodní partneři určují na trhu cenu pro konečného spotřebitele. Např. obchodní společnost FRANCONIA prodává ve stejné kategorii českou pistoli o 100 eur draže, než prodává GLOCK, ale jinak je na trhu dražší právě GLOCK.

Lobbing – o úspěchu jednotlivých produktů na trhu nerozhoduje pouze kvalita, preference a management, ale do značné míry zájmy lidí, skupin, kteří dokážou ovlivnit rozhodnutí o výběru na základě dalších argumentů.

Technologická revoluce – technologická revoluce uhaní vpřed. Největší tlak je kladen na produktivitu a kvalitu. Nástup robotů ve výrobě a také ve službách je fakt, který bude tlačit na cenu lidské práce.

6.2 PEST analýza

Analýza vnějšího prostředí nám pomůže určit faktory ovlivňující činnost firmy. Jelikož se jedná o vnější vlivy, které firma nemůže ovlivnit, její snahou by mělo být neustále se těmito vlivům přizpůsobovat. Podnik proto potřebuje dostatek informací o politické scéně, změnách legislativy, zákonech a návrzích v oblasti jejího podnikání. Důležité je znát situaci v ekonomickém prostředí týkající se stability měny či růstu HDP. Podstatné jsou také informace z oblasti technologického vývoje a spotřebitelského vkusu. K odhalení těchto faktorů bude využita PEST analýza, která zahrnuje:

- politické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- sociální prostředí,
- technologické prostředí.

Politické prostředí

V rámci prostředí politického se jedná především o informace související s politickou situací dané země, zákony a legislativními předpisy. V tomto směru je firma ovlivněna zákonem o střelných zbraních a střelivu předpis č. 119/2002 Sb. Tento zákon upravuje

kategorie střelných zbraní a střeliva, podmínky pro nabývání vlastnictví, držení, nošení a používání zbraní, podmínky pro dovoz a vývoz zbraní. Při vývozu zbraní mimo ČR je nutné dodržovat legislativu země, do které jsou zbraně vyváženy.

Firmu také ovlivňuje zákon č. 455/1991 Sb., o obchodování s vojenským materiálem. Tento zákon upravuje podmínky zahraničního obchodu s vojenským materiálem a působnost orgánů státní správy v této oblasti. Obchodem s vojenským materiálem se pro účely tohoto zákona rozumí:

- vývoz vojenského materiálu z území ČR do jiného než členského státu EU,
- dovoz vojenského materiálu na území ČR z jiného než členského státu EU,
- prodej vojenského materiálu zahraniční osobě,
- nákup vojenského materiálu od zahraniční osoby,
- transfer vojenského materiálu uvnitř EU. (© AION CS, 2010-2016)

Českou zbrojovku ovlivňuje také jako ostatní firmy vývoj DPH, které od roku 2012 zaznamenalo následující změny. V lednu roku 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10 % na 14 %, sazba základní se nezměnila, zůstala na 20 %. Od ledna 2013 se zvýšila spodní sazba ze 14 % na 15 % a základní z 20 % na 21%. V roce 2014 se sazby DPH neměnily. Od 1. ledna 2015 platí v ČR tři sazby DPH. Základní činí 21 %, snížená 15 % a novinkou je další snížená sazba ve výši 10 % na léky, knihy a kojeneckou výživu. V roce 2016 se podle schváleného zákona měly obě sazby sjednotit na 17, 5 %, tato změna však byla zrušena novou vládou. (© Economia, 1999 – 2016)

Ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují podnik, patří míra nezaměstnanosti, inflace, HDP. Dynamický růst české ekonomiky pokračuje. V roce 2015 došlo ke zvýšení HDP ze 4,5 % na 4,6 %. V roce 2016 by HDP mělo růst o 2,7% a v roce 2017 se očekává růst ekonomiky ve výši 2,6 %. Důležitým ekonomickým ukazatelem pro společnost je také inflace. V roce 2015 dosáhla míra inflace pouze 0,3 %, což bylo nejméně od roku 2003 a také druhá nejnižší hodnota v historii samostatné ČR. Míra nezaměstnanosti v roce 2015 poklesla na 4,8 %, což byla v rámci EU druhá nejnižší hodnota po Německu. Počet nezaměstnaných v lednu tohoto roku stoupl meziměsíčně o 14 285 na celkových 467 403 osob. Registrovaná nezaměstnanost se v lednu zvýšila na 6,4 %. Počet volných míst se zvýšil na celkových 107 779. (© Marketingová predikce – leden 2016, 2005-2013)

V ČR dochází od roku 2006 k významnému snižování rozpočtu Ministerstva obrany. K snižování rozpočtu na obranu docházelo také v období hospodářské krize. Ve většině zemí EU poklesly výdaje o 10-15 %. V ČR by se v horizontu pěti až šesti let mohly zvýšit výdaje z 1,08 % na 1,4 %. V současné době patří ČR mezi nejslabší členy NATO. (© CERVO Liberálně – konzervativní akademie 2014)

Sociální prostředí

Při zkoumání sociálního prostředí firmy je nutné zaměřit se na velikost populace, přirozený pohyb obyvatelstva, věkovou strukturu obyvatelstva, vzdělanost a životní úroveň obyvatelstva.

V roce 2014 se demografický vývoj vrátil do kladných čísel. Meziročně se počet narozených, sňatků i přistěhovaných zvýšil a ubylo zemřelých, potratů, rozvodů i vystěhovaných. Počet obyvatel ČR se v roce 2014 zvýšil o 25, 9 tisíce z počátečních 10 512 419 na koncových 10 538 275 osob. Většina lidí z tohoto přírůstku se do ČR dostala zahraniční migrací. Během roku 2014 se do ČR přistěhovalo 41, 6 tisíce osob, zatímco se vystěhovalo 20, 0 tisíce. Počet narozených dětí byl o 4 195 vyšší než počet zemřelých. V ČR v tomto roce přibýlo nejvíce lidí ve věkové skupině seniorů nad 65 let. V roce 2014 bylo více dětí do 15 let o 15, 2 %. Průměrný věk obyvatele ČR byl 41,7 roku. Opět ubylo osob žijících v manželství a vzrostl podíl osob rodinného stavu: svobodný/á, rozvedený/á. Počet živě narozených dětí se v roce 2014 přiblížil hranici 110 tisíc. Během roku 2014 zemřelo celkem 105 665 obyvatel. V České republice žilo na konci roku 2015 10 553 843 obyvatel, z toho bylo více mužů než žen. (© ČSÚ, 2016)

V ČR se vzdělanostní struktura poměrně změnila. Zatímco v roce 1980 mělo vysokou školu jen 5 %, obyvatel v roce 2011 to bylo 12 %. Studium na vysoké škole má rostoucí trend. Většinou se lidé domnívají, že zaměstnavatel dá pracovní příležitost tomu, kdo získal vysokoškolský titul. Ovšem neuvědomují si, že jim chybí praktické znalosti a zkušenosti, které během studia na VŠ nedokázali získat. Na trhu práce roste poptávka po manuálně zručných pracovnících s výučním listem nebo odbornou střední školou s maturitou. Na trhu práce chybí mladší generace lidí s odborným vzděláním.

Technologické prostředí

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách z okolí. Vzniklé změny v dané oblasti mohou náhle ovlivnit okolí, ve kterém podnik působí.

Povinností podniků je investice do technologií chránících životní prostředí. Česká zbrojovka investuje do akcí, které ovlivňují některé části životního prostředí. Jako jeden z největších světových producentů ručních zbraní se společnost zúčastnila projektu optimalizace spotřeby energií a snížení energetické náročnosti výroby. Cílem projektu bylo snížení spotřeby energie a snížení jejích ztrát. Toho bylo dosaženo zlepšením tepelně technických vlastností budov, výměnou otvorových výplní, modernizací rozvodů energií, využitím odpadního tepla vzduchotechnických systémů a optimalizací otopných systémů. Pro zbrojovku projekt zajistil výraznou optimalizaci tepelného hospodářství. Nejen snížení primárních energetických zdrojů, ale i vítanou aktivitu, která přinese modernizaci výrobních procesů a umožní ekologičtější výrobu zboží.

Podstatnou rolí ve zbrojním průmyslu hraje také rozvoj nových technologií (elektronika, 3D), nastavení procesů a informačních systémů např. instalací DNC sítě jako hlavního nástroje k řízení produktivity. Společnost také provozuje metalurgické laboratoře, pomocí kterých je schopná snižovat náklady související s výrobou a snížila tak zmetkovitost. Metalurgický provoz je výrobním útvarem, který zabezpečuje nejen finální povrchovou úpravu součástí prakticky všech produktů ČZ, ale i vnitřní kvalitu včetně výroby odlitků přesného lití – metodou vytavitelného modelu. V tomto provozu jsou zahrnuty technologie, které svou náročností a jedinečností tvoří celek, který se výrazně podílí na výsledné kvalitě produktů České zbrojovky.

Odvětví zbrojního průmyslu v kategorii ručních palných zbraní je poměrně konzervativní s porovnáním s jinými odvětvími např. IT, automobilový průmysl, letecká doprava. Tento konzervatismus umožňuje úspěšnost na trhu s produkty starými i více jak sto let, pokud se vhodně modifikují použité materiály a design.

7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tato kapitola je zaměřena na Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož vysvětlení se nachází v teoretické části. Porterův model popisuje nové konkurenty vstupující do odvětví, rivalitu mezi současnými konkurenty na trhu, ohrožení ze strany substitutů výrobku, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů.

7.1 Noví konkurenti vstupující do odvětví

K tomu, aby mohl podnik vyrábět zbraně a střelivo, je potřeba vlastnit licenci. Pro získání licence musí podnik vlastnit koncesní listinu v oboru zbraní a střeliva a potvrzení o provozní činnosti.

Mezi největší výrobce zbraní v ČR patří Česká zbrojovka Uherský Brod. Český trh je dostatečně nasycen výrobcí ručních palných zbraní, proto jsou šance na úspěch nového konkurenta malé a z tohoto pohledu tudíž nehrozí zbrojovce nový tuzemský konkurent, který by do odvětví vstoupil. Česká zbrojovka je jedním z největších dodavatelů zbraní pro Armádu ČR, policii ČR či ozbrojené složky.

Jelikož je v odvětví velmi náročný vývoj nových produktů a jedná se o velmi sofistikovanou výrobu, není světový trh primárně ohrožen vstupem nových konkurentů. V budoucnu může nastat ohrožení v tom případě, že se malí výrobci zbraní spojí v jednu velkou firmu, která se stane důležitým konkurentem na trhu. Americký trh přináší nové série kvalitních zbraní od malých výrobců, pomocí kterých si firma může rozšířit nabídku do budoucna, což představuje nepřímé ohrožení.

7.2 Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu

Nárůst konkurence se každoročně v odvětví zvyšuje. Rivalita mezi konkurenty na trhu je velká. Jestliže se objeví velká zakázka na trhu, firmy o ni bojují ve výběrových řízeních nebo v přímé soutěži.

7.3 Ohrožení ze strany substitutů výrobku

V současné době nejsou ve zbrojním průmyslu takové substituční výrobky, které by mohly způsobovat hrozbu. K možným substitutům bychom mohli zařadit na civilním trhu praky, kuše a luky, ale také zbraně laserové, elektrické a elektronické, na jejichž výrobu si však budeme muset ještě počkat.

V posledních letech probíhá spolupráce České zbrojovky a fakulty elektroniky ČVUT v Praze na vývoji elektromagnetického pulsního urychlovače, jehož využití lze hledat v obřích dělech pro dělostřelectvo a námořnictvo. V menším provedení by mohla tato zbraň sloužit jako odstřelovací puška díky jejímu minimálnímu hluku. Takže v budoucnu má tato technologie možné uplatnění.

Na trhu byl také zaznamenán vzestup tzv. „nesmrtících zbraní“, které slouží výhradně k zneschopnění osob s nízkou pravděpodobností jejich trvalého poškození. Důvodem vývoje těchto zbraní je nalezení účinných prostředků v boji proti teroristům a únoscům bez ohrožení rukojmích. Možné využití by měly i při lokálních konfliktech nižší úrovně nebo při potlačování nepokojů. Mezi nesmrtící prostředky řadíme např. akustickou zbraň vyvinutou v USA pod názvem LRAD, která díky diskovitému vysílači umí nasměřovat vlnu 150 decibelů ostrého zvuku. Tento zvuk koncentruje zvukové vlny na zvolený cíl. Následně na něj vyšle zvuk o 30 decibelech nad prahem bolesti, což způsobí zvracení, nevolnost a zabrání agresorovi pokračovat v útoku.

7.4 Vyjednávací síla kupujících

Vliv velkých subjektů na konečnou podobu zbraní je značný. Odběratel si může sám zvolit konečnou podobu zbraně, její schopnosti a parametry. Jedním z rozhodujících faktorů je cena. Odběratel si sám vybírá výrobce, který je ochoten akceptovat nejnižší cenu. Jestliže podnik není schopen vyhovět požadavkům, které si odběratel klade, hrozí odchod ke konkurenční firmě.

Na druhou stranu malí odběratelé jako jsou jednotlivci, střelecké spolky či obchody se zbraněmi, mají malou rozhodovací sílu. Pokud má jednatel zájem o změnu na zbraní, je to pro firmu neefektivní vzhledem k vysokým nákladům. Opakem k možnosti ovlivňování zadání pro vývoj výrobců při nákupu jsou diskuze v online světě, kde dokáží i jednotlivci při koncentraci názorů ovlivňovat budoucí vývoj.

7.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vliv dodavatelů nelze považovat za velký. Společnost je sice závislá na pravidelných dodávkách potřebného materiálu, ale díky rozsáhlým kontaktům a zájmu o každou zakázku na trhu, je možné jakéhokoliv dodavatele nahradit. Určitou odchylkou v tomto tvrzení jsou speciální materiály, jejichž vývoj trvá dlouho, a na světě je jen několik dodavatelů.

Ve firmě pracuje tým odborníků v oddělení nákupu. Mají přehled při volbě vyhovujících dodavatelů jak na základě ceny, kvality či dodacích podmínek.

Ve zbrojním průmyslu dochází k nejlepšímu zhodnocení materiálu, protože např. na výrobu jedné pistole je přibližně potřeba 3 kg vstupního materiálu, jehož pořizovací cena je v řádu stovek Kč a konečný výrobek při váze 1 kg má hodnotu několik tisíc Kč.

8 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurence České zbrojovky. Mezi hlavní konkurenty patří belgická firma FN Herstal se sídlem ve městě Herstal, německá firma Heckler & Koch GmbH z Oberndorfu, italská firma Beretta se sídlem v Gardone Val Trompia a americké firmy SIG Sauer z Newingtonu a Colt se sídlem v Hartfordu.

8.1 FN Herstal



Zdroj: © FN Herstal, S.A., 2016

Obr. 7: Logo firmy FN Herstal

FN Herstal je součástí skupiny FN Herstal group. Firma má sídlo ve městě Herstal na předměstí belgického Latychu a kanceláře má v několika dalších evropských zemích, Severní Americe a Asii.

FN Herstal má za sebou dlouhou historii výroby dokonalých zbraní sahající až do roku 1889. Firma vyrábí a distribuuje celou řadu zbraní a souvisejících výrobků pro obranu, vymáhání práva, myslivost i střelbu.

Od začátku se FN Herstal zaměřuje na inovace a zdokonalování produktů, což vede k vývoji a výrobě velkého množství state-of-the-art zbraní a souvisejících výrobků. Firma je známá tím, že zbraně jsou používány armádami a policií po celém světě. V posledních padesáti letech si udržuje první místo v celosvětovém žebříčku na trhu s malými zbraněmi.

FN Herstal je mateřskou společností tří plně vlastněných subjektů:

- FN America – McLean, Virginie, USA
- Manroy Engineering – Slade Green Kent, Velká Británie
- Noptel – Oulu, Finsko

Kromě uvedených subjektů se FN Herstal opírá o prodejní síť po celém světě, která poskytuje mezinárodním zákazníkům lokální podporu. (© FN Herstal, S.A., 2016)

8.2 Heckler & Koch GmbH



Zdroj: © Heckler & Koch GmbH, 2016

Obr. 8: Logo firmy Heckler & Koch

Heckler & Koch je německá firma se sídlem v Oberndorfu s pobočkami v USA, Francii a Velké Británii. Firma je předním světovým výrobcem ručních zbraní. Již více než 60 let je společnost spolehlivým partnerem vztahů k bezpečnostním silám, policii a speciálním jednotkám NATO. V roce 2003 založila firma dceřinou společností Heckler & Koch GmbH, která se zaměřuje na lovecké a sportovní zbraně na civilním trhu.

Heckler & Koch představuje nejvyšší kvalitu a inovativní produkty. Firma je poskytovatelem pouze ručních zbraní s komplexním portfoliem produktů. Sortiment zahrnuje pistole, kulomety, samopaly a odstřelovací pušky. Inovace je rozhodujícím faktorem úspěchu firmy. V nastavování technických standardů, v přípravě inovací a ve spolehlivosti zbraní drží vedoucí postavení na trhu. Moderní výrobní zařízení významně přispívá k vysokému standardu kvality výrobků. V uplynulém desetiletí firma modernizovala stroje, takže jsou v souladu s nejnovějším stavem vědy a techniky. Kromě armády, federální policie a německých celníků, dodává Heckler & Koch také US Army, britským a norským ozbrojeným silám. (© Heckler & Koch GmbH, 2016)

8.3 Beretta S. p. A.



Zdroj: © Fabbrica d'Armi Pietro Beretta S.p.A., 2016

Obr. 9: Logo firmy Beretta

Beretta S.p.A. byla založena v roce 1526 a sídlí ve městě Gardone Val Trompia v Itálii. Jedná se o společnost, která má přímou i nepřímou účast v 26 společnostech, které v současné době tvoří skupinu, která je uznávaným lídrem v oblasti lehkých střelných zbraní určených k lovu, ke sportu a pro osobní ochranu.

Prostřednictvím svých prestižních značek Beretta, Benetti, Franchi, Sako, Tikka, Steiner a Burris se stala skupina referenčním bodem pro lovecké nadšence z celého světa, kteří hledají vysoce kvalitní a spolehlivé produkty vyznačující se silnou tradicí a neustálou inovací.

Společnost se zaměřuje na sportovní činnost, ve které představuje cestu ve sportovním světě od amatérů až po profesionály na olympijské úrovni. Zajišťuje střelcům přesný a spolehlivý nástroj, který jim pomáhá při dosažení nejlepších výsledků. V průběhu let si skupina postupně rozšířila sortiment výrobků, zejména elegantní kolekce oblečení a doplňků vyznačující se velkým důrazem na kvalitu a technologii s předměty šitými na míru, a to jak ve světě lovu, fotografování, tak i pro outdoorové aktivity. Od roku 2012 se firma specializuje na výrobu laserových zaměřovačů přístroje a taktických svítilen. (© Fabbrica d'Armi Pietro Beretta S.p.A., 2016)

8.4 SIG Sauer®



Zdroj: © SIG SAUER, 2013

Obr. 10 :Logo firmy SIG Sauer

SIG Sauer vznikl v roce 1853. Jedná se o světově uznávaného výrobce střelných zbraní. Vysoká kvalita, konečná spolehlivost a bezkonkurenční výkon, to byla vždy poznávací značka SIG Sauer. V USA téměř jeden ze tří pracovníků bezpečnostních složek používá SIG Sauer.

Společnost má centrálu v Newington, New Hampshire. SIG Sauer je držitelem certifikátu ISO 9001 s více než 900 zaměstnanci. Je největším členem celosvětové obchodní skupiny výrobců se střelnými zbraněmi, která zahrnuje J. P. Sauer & Sohn and Blaser, GmbH v Německu a zbraně AG ve Švýcarsku. Tato globální síť dává společnosti SIG Sauer vědomostní základnu, bezkonkurenční design, odbornost a rozsáhlé výrobní kapacity, což umožňuje společnosti rychle a efektivně reagovat na měnící se podmínky na trhu.

SIG Sauer prostřednictvím zkušeností svých zaměstnanců z provozu má bohaté institucionální zkušenosti v policejní a vojenské aplikaci střelných zbraní. Společnost vlastní světové vzdělávací zařízení The SIG Sauer Academy, které se nachází v Epping, New Hampshire. Akademie nabízí širokou osnovu v oblasti vymáhání práva a vojenských střelných zbraní stejně jako různorodé nabídky v bezpečném a efektivním řízení střelných zbraní pro civilní obyvatelstvo.

SIG Sauer má bohatou historii v inovacích a designu vedenou ve spolupráci se sesterskými společnostmi po celém světě. Žádný jiný výrobce střelných zbraní není tak vysoce ceněn a tak všeobecně respektován za kvalitu, spolehlivost a bezpečnost svých výrobků jako SIG Sauer. (© SIG SAUER, 2013)

8.5 Colt



Zdroj: © Colt's Manufacturing Company LLC, 2016

Obr. 11: Logo firmy Colt

Společnost založil v roce 1836 Sam Colt a otevřel svůj první závod v Perston, New Jersey. V této době vyráběl dva typy pušek spolu s pouzdry. V roce 1851 se Colt stal prvním americkým výrobcem, který otevřel závod v Anglii, chtěl upevňovat dobrou pověst na mezinárodním trhu.

Colt produkoval 150 zbraní denně a získal pověst přesného, spolehlivého a nejlepšího řemeslného zpracování a designu, která se rozšířila po celém světě. V roce 1870 Colt začal vyrábět revolvery. V roce 1994 byla zbrojnice Hartford uzavřena a přesunuta na dnešní místo West Hartford.

Colt se zaměřuje na poskytování nejlepších inovativních střelných zbraní pro vojenské, policejní a civilní zákazníky s velkým důrazem na kvalitu a bezpečnost. V současné době společnost vyrábí střelné zbraně pro americkou armádu, vymáhání práva a k obchodování na mezinárodních trzích.

Colt týmové hodnoty

T – týmová práce = Spolupráce, kvalita a odhodlání pracovat pro Colt.

E – zplnomocnění = Naše vysoká motivace pracovní síly k oprávnění řídit úspěch.

A – odpovědnost = Odpovědnost za provádění nejvyšší kvality, bezpečnosti a integrity v každém aspektu operací Colt.

M – očekávání zákazníků = Naplnění očekávání zákazníků prostřednictvím včasného poskytování inovativních a spolehlivých produktů je více než obchodní cíl. (© Colt's Manufacturing Company LLC, 2016)

9 SROVNÁNÍ KONKURENTŮ

V této kapitole bakalářské práce budou srovnáni konkurenti firmy CZUB a.s. K porovnání konkurentů byla vybrána různá kritéria. Jedná se o srovnání na základě podobnosti útočných pušek, ceny a doby působení na trhu. Srovnání je orientační, protože většina firem vyrábí modulární koncepci a v rámci modelových řad je vyráběno velké množství modifikací, které se mohou lišit. Pro porovnání podrobných detailů je potřeba vlastnit zbrojní průkaz, jinak nelze získat k těmto typům zbraní přístup.

9.1 Srovnání útočných pušek

V této části bude provedeno srovnání útočné pušky ráže 5,56x45 mm NATO. Puška bude srovnána na základě jednotlivých částí, ze kterých se skládá. U jednotlivých konkurenčních firem, kterými jsou FN Herstal, Heckler & Koch, Beretta, SIG Sauer a Colt byly vybrány podobné modely útočných pušek v této ráži.

ČÁSTI PUŠKY	
Montážní lišta	ano
Oboustranný záchyť zásobníku	pouze jednostranný
Mechanická mířidla	ano
Oboustranná napínací páčka závěru	ano
Oboustranný přepínač režimu střelby	ano
Výměnné velikost hřbetu pistolové rukojeti	ne

Tab. 2: Srovnání dle vybraných částí pušky firmy FN Herstal

U firmy FN Herstal byla zvolena útočná puška FN SCAR-L STD (viz. Příloha I), která byla na trh zavedena v roce 2004 pro speciální složky. Z tabulky vyplývá, že puška má pouze jednostranný záchyť zásobníku a nevyměnitelnou rukojeť, má také čtyři montážní lišty pro uchycení příslušenství (mechanických či optoelektronických mířidel, podvěsného granátometu, přední rukojeti, atd.) Horní část zbraně je vyrobena z extrudovaného hliníku a část spodní je vyrobena z polymeru.

ČÁSTI PUŠKY	
Montážní lišta	ano
Oboustranný záchyt zásobníku	pouze jednostranný
Mechanická mířidla	ano
Oboustranná napínací páčka závěru	pouze jednostranná
Oboustranný přepínač režimu střelby	ano
Výměnné velikost hřbetu pistolové rukojeti	ne

Tab. 3: Srovnání dle vybraných částí pušky firmy Heckler & Koch

Firma Heckler & Koch vyrábí útočnou pušku G36 (viz. Příloha II), která byla zavedena do výzbroje německé armády v roce 1995. Tělo pušky je vytvořeno z polymeru zpevněného ocelovými pláty. Základní komponenty, jako např. zásobník, rukojeť, jsou vyrobeny z plastu. U pušky jsou čtyři montážní lišty, které slouží k uchycení příslušenství.

ČÁSTI PUŠKY	
Montážní lišta	ano
Oboustranný záchyt zásobníku	pouze jeden ovladatelný oběma rukama
Mechanická mířidla	ano
Oboustranná napínací páčka závěru	ano
Oboustranný přepínač režimu střelby	ano
Výměnné velikost hřbetu pistolové rukojeti	ne

Tab. 4: Srovnání dle vybraných částí pušky firmy Beretta

U firmy Beretta byla pro srovnání zvolena puška ARX 160 (viz. Příloha III). Puška byla do italské výzbroje zařazena v roce 2012 a také je určena pro speciální jednotky. Celá je vyráběna z odolného polymeru. Z vybraných kritérií zvolených pro srovnání odpovídá téměř všem, výjimkou je pouze jednostranný záchyt zásobníku, který se dá však ovládat oběma rukama, a nevyměnitelná rukojeť. U pušky se nachází čtyři montážní lišty sloužící pro uchycení příslušenství.

ČÁSTI PUŠKY	
Montážní lišta	ano
Oboustranný záchyt zásobníku	pouze jeden ovladatelný oběma rukama
Mechanická mířidla	ano
Oboustranně instalovatelná napínací páčka závěru	pouze jednostranná
Oboustranný přepínač režimu střelby	ano
Výměnné velikosti hřbetu pistolové rukojeti	ne

Tab. 5: Srovnání dle vybraných částí firmy SIG Sauer

Firma SIG Sauer vyrábí útočnou pušku SG 553 (viz. Příloha IV), která byla na trh zavedena v roce 2008. Z části je vyrobena z polymeru a z části z kovu. U pušky jsou čtyři montážní lišty sloužící k upevnění možných příslušenství. Puška má nevyměnitelnou rukojeť a napínací páčka závěru je jednostranná stejně jako záchyt zásobníku.

ČÁSTI PUŠKY	
Montážní lišta	ne
Oboustranný záchyť zásobníku	ano
Mechanická mířidla	ne
Oboustranně instalovatelná napínací páčka závěru	pouze jednostranná
Oboustranný přeradač režimu střelby	pouze jednostranný
Výměnné velikosti hřbetu pistolové rukojeti	ne

Tab. 6: Srovnání dle vybraných částí pušky firmy Colt

Útočná puška Colt m16 (viz. Příloha V) byla na trh uvedena již v roce 1963 firmou Colt. Od té doby prochází neustálými inovacemi, kompletně je vyrobena z oceli. Z vybraných kritérií má pouze oboustranný záchyť zásobníku. Na pušce není montážní lišta k uchycení příslušenství, jako jsou např. granátomet či přední rukojeť.

ČÁSTI PUŠKY	
Montážní lišta	ano
Oboustranný záchyť zásobníku	ano
Mechanická mířidla	ano
Oboustranně instalovatelná napínací páčka závěru	ano
Oboustranný přeradač režimu střelby	ano
Výměnné velikosti hřbetu pistolové rukojeti	ano

Tab. 7: Srovnání dle vybraných částí pušky firmy CZUB

Poslední srovnávanou firmou je právě firma Česká zbrojovka, která vyrábí útočnou pušku CZ 805 BREN (viz. Příloha VI), která byla zavedená jako standartní zbraň pro jednotlivce Armády České republiky. Puška je vyráběna z kvalitní oceli, hliníkových slitin a konstrukčních plastů a jsou u ní využity nejnovější technologie povrchových ochranných materiálů.

9.2 Srovnání na základě ceny

Firma	Typ pušky	Cena v Kč	Cena v dolarech
FN Herstal	FN SCAR -L STD	62 436	2 600
Heckler & Koch	G 36	69 232	2 883
Beretta	ARX 160	14 408	600
SIG Sauer	SG 553	78 490	3 268
Colt	COLT m16	28 816	1 200
CZUB	CZ 805 BREN	45 626	1 900

Tab. 8: Srovnání cen všech konkurentů

První část srovnávání byla zaměřena na modely útočných pušek jednotlivých konkurentů. Tato část je zaměřena na ceny těchto pušek. Zaměřila jsme se na oblast zbrojního průmyslu, kde jsou ceny stanoveny mezi konečným zákazníkem a firmou. Tudíž v následující tabulce jsou použity přibližné ceny těchto pušek.

Nejdražším srovnávaným modelem je útočná puška firmy SIG Sauer SG 553. Jedná se o flexibilní, velmi kompaktní a lehkou útočnou pušku vyvinutou pro armádní a policejní speciální jednotky. SIG Sauer patří k jednomu z nejvyhledávanějších výrobců zbraní ve světě, což má vliv na její cenu.

Česká zbrojovka s útočnou puškou CZ 805 BREN se nachází ve středu srovnávaných cen. Jedná se o firmu, která neustále vyvíjí nové výrobky. Jelikož ČZ je evropský výrobce, nemůže být jeho cena nejvyšší, pokud chce uspět na domácím, evropském nebo světovém trhu.

Nejnižší cenu má útočná puška ARX 160 společnosti Beretta. Firma se především zaměřuje na sportovní zbraně. Celková výroba sportovních zbraní tvoří 90 % produkce. Firma je ve světě proslulá hlavně díky sportovním zbraním, ke kterým vyrábí i vhodné oblečení. Jen malá část výroby tvoří útočné pušky, které nejsou ve světě známé tak jako útočné pušky od SIG Saueru, proto si nemůže firma stanovit vyšší cenu.

9.3 Srovnání podle doby působení

Firma	Rok založení	Doba působení
FN Herstal	1889	127
Heckler & Koch	1949	67
Beretta	1526	490
SIG Sauer	1853	163
Colt	1836	180
CZUB	1936	80

Tab. 9: Délka působení firem na trhu

Předchozí tabulka srovnává konkurenci podle délky působení na trhu. V tomto porovnání představuje pro firmu CZUB a.s. největší hrozbu firma Beretta působící v Itálii. Firma byla založena v roce 1526, což znamená, že na trhu působí neuvěřitelných 490 let. Je založena na rodinné tradici, která představuje již patnáctou generaci rodiny Berettů. Firma je především zaměřena na výrobu sportovních a loveckých zbraní. Přibližně v roce 1990 začala vyrábět elegantní sportovní a lovecké oblečení. Druhou největší hrozbou je firma Colt působící na trhu 180 let. Firma hraje důležitou roli ve vývoji Ameriky. Za dobu svého působení na trhu se stala nejznámější firmou vyrábějící střelné zbraně. Další hrozbu představuje firma SIG Sauer. Založena byla v roce 1853, prvních sedm let se specifikovala pouze na výrobu moderních a železničních vozů. Následně se začala orientovat na pušky, kde poprvé uspěla v soutěži o nejlepší state-of-the-art pušku. Firma patří k nejúspěšnějším výrobcům ručních palných zbraní ve světě. Heckler & Koch působí sice na trhu ze všech konkurentů nejkratší dobu, ale i přesto pro ČR představuje velkou hrozbu. Pro udržení a postupné rozšiřování pozice na trhu každoročně investuje 4 % z příjmů do vývoje a výzkumu. Patří k jednomu z mála dodavatelů ručních palných zbraní nabízející ucelenou řadu výrobků. Jednotlivé kategorie zbraní jsou navrženy tak, aby vytvořili skupinu výrobků. Historie České zbrojovky má na trhu dlouholetou tradici. Působí na trhu 80 let. Za dobu svého působení si získala spokojené zákazníky jak na domácím, tak i na zahraničním trhu. Firmy s delší tradicí a historií působí na zákazníky důvěryhodněji.

Jelikož ČR má hlavní konkurenty zahraniční firmy, bylo velmi těžké zjistit potřebné informace pro porovnání konkurentů. Nezbytné informace pro porovnání hlavních konkurentů firmy ČR byly získány z webových stránek a odborných časopisů týkající se této oblasti.

10 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

Tato kapitola je zaměřena na doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy CZUB a.s. Česká zbrojovka zaujímá přední postavení ve výrobě zbraní v ČR, ale většina její produkce je vyvážena do zahraničí. I přesto se zde objevují nedostatky, které by se měla firma snažit odstranit. Možná doporučení pro jejich odstranění a celkové zvýšení konkurenceschopnosti vychází z výše provedených analýz. Pro firmu je důležité eliminovat slabé stránky a co nejlépe využít příležitosti.

Vývoj nových zbraní – i když zbrojovka neustále investuje do vývoje nových zbraní, její portfolio by se mohlo rozšířit o výrobu kvalitních sportovních zbraní pro nově se rozvíjející disciplíny s možností nárůstu zisku.

Zavádění nových technologií - pro zvýšení konkurenceschopnosti a udržení stálých zákazníků by firma měla neustále sledovat nové technologie, které by postupně zaváděla do výroby k modernizaci a inovaci stávajících výrobků. Pomocť by jí to mohlo i k získání nových zákazníků, kteří nakupují u konkurence, která nové technologie nezavádí.

Proniknutí na další zahraniční trhy – zbrojovka na trhu působí již řadu let. Za tuto dobu svoji produkci rozšířila do 80 zemí světa, do kterých vyváží. Firma by se měla neustále snažit v těchto zemích svoji pozici posilovat prodejem nových kvalitních výrobků a snažit se získat nové zákazníky. Stále však existuje velké množství zemí, kde by mohla firma své produkty nabízet. Proniknutí na další zahraniční trhy by pro firmu znamenalo zvětšení tržního podílu a získání nových zákazníků.

Výroba superkompaktních zbraní – v tomto směru by to znamenalo pro zbrojovku zavedení výroby nového segmentu výrobků, o které je stále větší zájem. I přes nemalé počáteční investice by tímto krokem mohla firma získat zákazníky, kteří mají zájem o nové zbraně pro ochranu vlastní bezpečnosti. Jedná se o malé zbraně, které nebudí dojem agresivity a jejich použití by bylo v případě útoku na ohroženou osobu.

Modernizace areálu – areál je stále přizpůsoben době, kdy zbrojovka vznikla. S porovnáním s jinými zbrojovkami je dost rozlehlý. Výrobu by bylo vhodné přemístit blíže k sobě, aby lépe navazovala. Tudiž by nemusela proběhnout rekonstrukce celého areálu, ale jen prostor, ve kterých by výroba probíhala. Ve zbylých prostorách by mohlo vzniknout např. muzeum, ve kterém by byly ukázky výrobků jak z dob minulých,

tak ze současnosti. Dalším možným řešením jak využít prostory by bylo vybudování střelnice na dlouhé vzdálenosti, která ve zbrojovce chybí. Firma by tím ušetřila při dojíždění na tyto střelnice a mohla by ji nabízet k širšímu využití.

Jazykové kurzy pro odborné pracovníky – firma by měla svým zaměstnancům zprostředkovat možnost jazykových kurzů, které by jim pomohly při komunikaci se zahraničními zákazníky. Ve firmě je nedostatek zaměstnanců s jazykovou vybaveností. Pro firmu by byla investice v tomto směru přínosem, protože se získanými jazykovými znalostmi budou moci zaměstnanci lépe nabízet výrobky zahraničním zákazníkům.

Zefektivnění výroby – i přesto, že má firma vedoucí postavení na českém trhu, stále se v ní nachází vybavení staršího data. Transformace na nové stroje a celkové vybavení by měla být rychlejší, pokud chce firma udržet krok se zahraničními konkurenty.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo analyzovat konkurenční prostředí firmy CZUB a.s. na trhu vojenských zbraní. Pomocí provedení vybraných analýz nalézt nedostatky na trhu a navrhnout doporučení, která by vedla k odstranění nedostatků.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. V úvodu teoretické části byly vysvětleny základní pojmy týkající se konkurence. Další kapitola obsahovala analýzu konkurence. Zde byl popsán postup provedení analýzy, byly vysvětleny primární a sekundární informace a stanoveny základní konkurenční strategie. Následující kapitola se věnovala SWOT a PEST analýze. U SWOT analýzy bylo provedeno rozdělení na externí a interní prostředí. U PEST analýzy byla představena jednotlivá prostředí, která tato analýza zahrnuje. Poslední kapitola teoretické části byla věnována Porterovu modelu pěti konkurenčních sil.

V praktické části byla nejdříve charakterizována firma CZUB a.s., její historie a vznik. Další kapitola praktické části zahrnovala SWOT a PEST analýzu. Ve SWOT analýze byla popsána vnitřní a vnější stránka firmy. Byly stanoveny silné stránky, díky nimž si drží zbrojovka silnou pozici na trhu a stránky slabé, tvořící nedostatky firmy. Dále byly identifikovány příležitosti, které by měla firma co nejlépe využít ve svůj prospěch a zjištěny hrozby, které by se měla firma snažit co nejvíce eliminovat. V PEST analýze byly stanoveny vnější faktory ovlivňující činnost podniku. Následoval Porterův model pěti konkurenčních sil, pomocí něhož byli analyzováni dodavatelé a zákazníci firmy, současná konkurence na trhu, hrozba nově vstupujících konkurentů a hrozba substitutů. V další kapitole byli představeni hlavní konkurenti firmy:

- FN Herstal – Belgie
- Heckler & Koch – Německo
- Beretta – Itálie
- SIG Sauer – USA
- Colt – USA

Tito konkurenti byli srovnáni na základě různých kritérií a to podobnosti útočných pušek ceny a doby působení na trhu. Závěr bakalářské práce patří doporučením vedoucím ke zlepšení pozice zbrojovky na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
3. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.
4. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing - základy a principy*. 2. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.
5. HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ, 2009. *Marketingová komunikace a moderní marketingové trendy*. 1. vydání. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1520-5.
7. HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-85424-83-5.
8. Informace o firmě. *Beretta S. p. A.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.beretta.com/en/world-of-beretta/today/>
9. Informace o firmě. *Colt* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.colt.com/Company/History>
10. Informace o firmě. *FN Herstal* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.fnherstal.com/primary-menu/about-us.html>
11. Informace o firmě. *Heckler & Koch GmbH* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.heckler-koch.com/de/unternehmen/ueber-hk.html>
12. Informace o firmě. *SIG Sauer* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.sigsauer.com/AboutUs/>
13. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
14. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
15. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2.
16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

17. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
18. MACHKOVÁ, Hana, Alexej SANTO a Miroslava ZAMYKALOVÁ a kol., 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0364-5.
19. Makroekonomická predikce - leden 2016. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>
20. PAZDERA, David, 2015. *Legenda jménem CZ: Historie a současnost České zbrojovky Uherský Brod*. 1. vydání. Praha: EUROPRINT. ISBN 978-80-204-3499-9.
21. PORTER, Michael E., 2004. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. vydání. New York: Free Press. ISBN 0-7432-6088-0.
22. Sazby DPH. *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/>
23. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
24. URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.
25. Výdaje na obranu ČR. *ČTRNÁCTI DENÍK* [online]. 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.cevro.cz/web_files/soubory/ctrnacni-deniky/2014/14denik_12_2014.pdf
26. Vývoj obyvatelstva České republiky – 2014. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2014>
27. *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-38>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
CZ-USA	Česká zbrojovka – Spojené státy americké
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
ČZ	Česká zbrojovka
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IPSC	International Practical Shooting Confederation
IT	Informační technologie
LRAD	Long Range Audio Device – dlouhý dosah zvukového zařízení
NATO	Severoatlantická aliance
US	United State
USA	Spojené státy americké
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1:Vnitrofiremní prostředí.....	13
Obr. 2:Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy.....	14
Obr. 3:SWOT analýza.....	22
Obr. 4:Porterův model pěti konkurenčních sil.....	26
Obr. 5:Logo firmy Česká zbrojovka.....	30
Obr. 6:Továrna v roce 1942.....	31
Obr. 7:Logo firmy FN Herstal.....	44
Obr. 8:Logo firmy Heckler & Koch.....	45
Obr. 9:Logo firmy Beretta.....	46
Obr. 10:Logo firmy SIG Sauer.....	47
Obr. 11:Logo firmy Colt.....	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1:SWOT analýza firmy Česká zbrojovka a.s.....	33
Tab. 2:Srovnání dle vybraných částí pušky firmy FN Herstal	49
Tab. 3:Srovnání dle vybraných částí pušky firmy Heckler &Koch.....	50
Tab. 4:Srovnání dle vybraných částí pušky firmy Beretta.....	50
Tab. 5:Srovnání dle vybraných částí firmy SIG Sauer	51
Tab. 6:Srovnání dle vybraných částí pušky firmy Colt	52
Tab. 7:Srovnání dle vybraných částí pušky firmy ČZ	52
Tab. 8:Srovnání cen všech konkurentů.....	53
Tab. 9:Délka působení firem na trhu	54

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Útočná puška FN SCAR – L STD
- P II Útočná puška G36
- P III Útočná puška ARX 160
- P IV Útočná puška SG 553
- P V Útočná puška Colt m16
- P VI Útočná puška CZ 805 BREN

PŘÍLOHA P I: ÚTOČNÁ PUŠKA FN SCAR –L STD



Zdroj: © FN Herstal, S.A., 2016

PŘÍLOHA P II: ÚTOČNÁ PUŠKA G36



Zdroj: © Heckler & Koch GmbH, 2016

PŘÍLOHA P III: ÚTOČNÁ PUŠKA ARX 160



Zdroj: © Fabbrica d'Armi Pietro Beretta S.p.A., 2016

PŘÍLOHA P IV: ÚTOČNÁ PUŠKA SG 553



Zdroj: © SIG SAUER, 2013

PŘÍLOHA P V: ÚTOČNÁ PUŠKA COLT M16



Zdroj: © Colt's Manufacturing Company LLC, 2016

PŘÍLOHA P VI: ÚTOČNÁ PUŠKA CZ 805 BREN



Zdroj: © CZUB.cz, 2016