

# Projekt strategie rozvoje společnosti EVPÚ Defence s.r.o.

Project of strategy development of  
the EVPU Defence company

Bc. Petr Šuchma

---

Diplomová práce  
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a  
ekonomiky

---

***Vložit oficiální zadání diplomové/bakalářské práce***

Prohlašuji, že jsem na celé diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně, 23. 08. 2005

.....

jméno diplomanta

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je rozdělena do tří základních částí. Teoretické, analytické a projektové. Teoretická část je zaměřena na popis pole působnosti společnosti EVPÚ Defence s.r.o., její dosavadní působení na trhu s především vojenským materiálem a v neposlední řadě popisuje současné hlavní konkurenty společnosti. Analytická část popisuje společnost jako takovou, její současnou strukturu a portfolio jejích produktů a služeb. Zároveň je zde vypracována SWOT analýza spolu s popisem konkurenční schopnosti společnosti. V projektové části je uvedeno zdůvodnění potřeby projektu, aplikace variant strategického chování spolu s návrhy priorit společnosti a konečný návrh strategie rozvojových opatření a aktivit na základě priorit s ohledem na příležitosti a ohrožení.

## **Abstract**

This diploma dissertation is allocated on three basic parts - theoretic, analytic and project. The main tasks of the Theoretic part are focused on the description of EVPÚ Defense's sphere of action, description of its present activities on the trade with special military equipments and further on the description of its present major competitors. Analytic part describes company in itself, describes its present structure and its products and services. In this part is also SWOT analysis together with the description of company competitive capability. In the project part is presented the need of the project case, application of the strategic manner variant together with company priority proposal and final proposal of the development strategy actions and activities. These are based on priorities with view to opportunities and threats.

## **OBSAH**

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OBSAH .....</b>                                                                                                  | <b>5</b>  |
| <b>ÚVOD .....</b>                                                                                                   | <b>7</b>  |
| <b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                                                                     | <b>8</b>  |
| <b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>                                                                                      | <b>9</b>  |
| 1.1 POPIS POLE PŮSOBNOSTI SPOLEČNOSTI EVPÚ DEFENCE S.R.O. ....                                                      | 9         |
| 1.2 SPOLEČNOST EVPÚ DEFENCE S.R.O. A JEJÍ PŮSOBENÍ NA TRHU .....                                                    | 11        |
| 1.2.1 Spolupráce se společnostmi FLIR SYSTEMS .....                                                                 | 11        |
| 1.2.2 Dodávky Monitorovacích vozidel pro Policii ČR a pro policejní složky<br>jiných evropských států .....         | 14        |
| 1.2.3 Dodávky přístrojů pro noční vidění a laserových dálkoměrů společnosti<br>Vectronix AG.....                    | 18        |
| 1.2.4 Dodávky dálkově ovládaných pyrotechnických robotů tEODor společnosti<br>Telerob GmbH .....                    | 19        |
| 1.2.5 Dodávky systémů pro měření balistických veličin společnosti HPI High<br>Pressure Instrumentation .....        | 21        |
| 1.2.6 Dodávky rychloběžných kamer pro sledování dráhy letu balistických střel<br>společnosti DRS Technologies ..... | 22        |
| 1.2.7 Systémy pro zabezpečení zájmových prostor SAMBA.....                                                          | 23        |
| 1.2.8 Pružné solární jednotky řady SU a solární nabíječky .....                                                     | 23        |
| 1.2.9 Systémy pro zjišťování koncentrace nebezpečných plynů PAVLA .....                                             | 25        |
| 1.2.10 Dodávky inerciálních navigačních systémů TALIN.....                                                          | 25        |
| 1.3 POPIS KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI EVPÚ DEFENCE S.R.O. ....                                                           | 25        |
| 1.3.1 Vojenský technický ústav výzbroje a munice (VTÚVM) Slavičín .....                                             | 25        |
| 1.3.2 PRAMACOM-HT, spol. s r.o. ....                                                                                | 26        |
| 1.3.3 Sieza, s.r.o. ....                                                                                            | 27        |
| 1.3.4 Beatronic Supply s.r.o.....                                                                                   | 27        |
| 1.3.5 ZEISS Optronics GmbH .....                                                                                    | 28        |
| 1.3.6 IBCOL TECHNICAL SERVICES GmbH .....                                                                           | 29        |
| 1.3.7 SAGEM SA .....                                                                                                | 29        |
| 1.3.8 Magic Trading Corporation, a.s.....                                                                           | 29        |
| 1.4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....                                                                                    | 30        |
| <b>II. ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>                                                                                    | <b>31</b> |
| <b>2 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>                                                                                      | <b>32</b> |
| 2.1 SOUČASNÝ STAV SPOLEČNOSTI EVPÚ DEFENCE S.R.O. ....                                                              | 32        |
| 2.1.1 Struktura společnosti EVPÚ Defence s.r.o.....                                                                 | 34        |
| 2.1.2 Produkty pro veřejný sektor.....                                                                              | 38        |
| 2.1.3 Produkty pro státní organizace .....                                                                          | 40        |
| 2.1.4 Nabízené služby .....                                                                                         | 51        |
| 2.2 SWOT ANALÝZA .....                                                                                              | 52        |
| 2.2.1 Vnitřní vlivy na společnost .....                                                                             | 52        |
| 2.2.2 Vnější vlivy na společnost .....                                                                              | 53        |
| 2.3 KONKURENČNÍ SCHOPNOST SPOLEČNOSTI .....                                                                         | 54        |
| 2.3.1 Vstup nových konkurentů .....                                                                                 | 54        |
| 2.3.2 Hrozba nových výrobků .....                                                                                   | 55        |
| 2.3.3 Dohadovací schopnost kupujících .....                                                                         | 55        |
| 2.3.4 Dohadovací schopnost dodavatelů .....                                                                         | 55        |

|                                         |                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.5                                   | Soupeření mezi stávajícími konkurenty.....                                                                                                        | 55 |
| 2.4                                     | SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....                                                                                                                     | 56 |
| III.                                    | PROJEKTOVÁ ČÁST .....                                                                                                                             | 57 |
| 3                                       | PROJEKTOVÁ ČÁST .....                                                                                                                             | 58 |
| 3.1                                     | ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBY PROJEKTU .....                                                                                                                 | 58 |
| 3.2                                     | APLIKACE VARIANT STRATEGICKÉHO CHOVÁNÍ.....                                                                                                       | 59 |
| 3.2.1                                   | Výběr obecné strategické alternativy.....                                                                                                         | 59 |
| 3.2.2                                   | Volba konkrétní strategické alternativy.....                                                                                                      | 59 |
| 3.2.3                                   | Volba strategického plánovacího modelu.....                                                                                                       | 61 |
| 3.3                                     | NÁVRH PRIORIT SPOLEČNOSTI EVPÚ DEFENCE S.R.O. ....                                                                                                | 62 |
| 3.3.1                                   | Zavedení systému řízení jakosti ISO 9000 .....                                                                                                    | 62 |
| 3.3.2                                   | Vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek společnosti .....                                                              | 63 |
| 3.3.3                                   | Zavedení informačního systému ve společnosti .....                                                                                                | 63 |
| 3.3.4                                   | Zvýšení úrovně činnosti marketingu.....                                                                                                           | 64 |
| 3.3.5                                   | Rozvoj úrovně vzdělávání managementu a výrobních pracovníků .....                                                                                 | 65 |
| 3.3.6                                   | Zabezpečení kvalifikované pracovní síly.....                                                                                                      | 65 |
| 3.3.7                                   | Rozvoj partnerských vztahů s tuzemskými firmami.....                                                                                              | 65 |
| 3.3.8                                   | Účast na veletrzích obranného průmyslu v zahraničí .....                                                                                          | 66 |
| 3.4                                     | NÁVRH STRATEGIE ROZVOJOVÝCH OPATŘENÍ A AKTIVIT SPOLEČNOSTI EVPÚ DEFENCE S.R.O. NA ZÁKLADĚ PRIORIT S OHLEDEM NA JEJÍ PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ ..... | 66 |
| 3.4.1                                   | Rozvojová opatření v oblasti zavedení systému řízení jakosti ISO 9000.....                                                                        | 66 |
| 3.4.2                                   | Rozvojová opatření v oblasti vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek společnosti .....                                 | 69 |
| 3.4.3                                   | Rozvojová opatření v oblasti zavedení informačního systému ve společnosti.....                                                                    | 70 |
| 3.4.4                                   | Rozvojová opatření v oblasti zvýšení úrovně činnosti marketingu .....                                                                             | 71 |
| 3.4.5                                   | Rozvojová opatření v oblasti rozvoje úrovně vzdělávání managementu a výrobních pracovníků .....                                                   | 72 |
| 3.4.6                                   | Rozvojová opatření v oblasti zabezpečení kvalifikované pracovní síly .....                                                                        | 73 |
| 3.4.7                                   | Rozvojová opatření v oblasti rozvoje partnerských vztahů s tuzemskými firmami.....                                                                | 74 |
| 3.4.8                                   | Rozvojová opatření v oblasti rozvoje účasti na veletrzích obranného průmyslu v zahraničí.....                                                     | 75 |
| 3.5                                     | SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....                                                                                                                     | 76 |
| ZÁVĚR .....                             |                                                                                                                                                   | 77 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....          |                                                                                                                                                   | 80 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... |                                                                                                                                                   | 82 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ.....                     |                                                                                                                                                   | 84 |
| SEZNAM TABULEK.....                     |                                                                                                                                                   | 85 |
| SEZNAM PŘÍLOH .....                     |                                                                                                                                                   | 86 |

## ÚVOD

Společnost EVPÚ Defence s.r.o. byla založena v roce 2001. Od té doby působí především na trhu s vojenským materiálem a se speciálními technologiemi, které nacházejí uplatnění především v oblasti vojenských a policejních aplikací. Od doby jejího založení si společnost vybudovala poměrně stabilní pozici jak na českém, tak i na zahraničním trhu. Především prostřednictvím široké distribuční sítě, kterou společnosti poskytuje silný zahraniční partner v podobě společnosti FLIR Systems ze Švédska, se její produkty dostávají k zákazníkům takřka do celého světa.

Na druhou stranu je třeba říci, že společnost EVPÚ Defence doposud nemá zpracovanou strategii, která by určovala, jakým směrem by se měla její činnost v budoucnu ubírat. To způsobuje její částečnou neefektivitu při vykonávání hlavních procesů spojených s chodem společnosti jako takové a v důsledku toho také nižší ziskovost. Za vše hovoří fakta jako jsou, nesystematická realizace hlavních procesů ve společnosti v rámci systému řízení jakosti ISO 9000, absence informačního systému nebo stále opomíjená nutnost zavedení a využívání marketingových nástrojů ve společnosti. Na základě těchto poznatků je zpracována tyto diplomová práce.

Cílem diplomové práce je popsat společnost EVPÚ Defence jako takovou, její dosavadní působení na trhu, její současné konkurenty a její produkty, zanalyzovat její současný stav a na základě toho pak vytvořit projekt strategického rozvoje společnosti. Projekt, jakožto hlavní část této diplomové práce v sobě obsahuje aplikaci strategického chování u společnosti EVPÚ Defence, návrh jejích priorit s ohledem na možné příležitosti a ohrožení získané ze SWOT analýzy, dále pak návrh strategie rozvojových opatření a aktivit a to na základě priorit s ohledem na vnější vlivy, tedy na možné příležitosti a možná ohrožení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce si klade za úkol seznámit čtenáře s polem působnosti společnosti EVPÚ Defence s.r.o., jejím působením na současném trhu a v neposlední řadě charakterizovat její současné hlavní konkurenty.

### 1.1 Popis pole působnosti společnosti EVPÚ Defence s.r.o.

Společnost EVPÚ Defence se specializuje zejména na dodávky zboží a služeb pro státní instituce a obranný průmysl, ať už na tuzemském nebo zahraničním trhu. Tyto činnosti vykonává na základě následujících živnostenských oprávnění:

- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- zprostředkování obchodu
- poskytování softwaru a poradenství v oblasti hardware a software
- projektování elektrických zařízení
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání a znehodnocování vojenských zbraní
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu  
povolení vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb. Platnost povolení do 26.4.2007 včetně [21].

Společnost se především specializuje na dodávky vojenského materiálu a jako většina tuzemských společností, které mají oprávnění podnikat na tomto poli, je členem Asociace obranného průmyslu České republiky (dále jen AOP).

Ve vyspělých státech světa představuje soukromý průmysl největší část z portfolia investic do rozvoje a techniky pro účely obrany. Hlavní část z těchto investic je určena na rozvoj vyspělých technologií. To odráží jedinečnou sílu průmyslu ve sjednocování vyspělých (špičkových) technologií do reálných vojenských systémů.

Některé průmyslové možnosti požadované pro obranu jsou jedinečné. Iniciativa a ožiování obranných schopností poskytují malým a středně velkým subdodavatelům

vojenského materiálu přímý přístup k státním programům, určeným na pomoc v tomto období omezování zbrojního trhu a zvýšené zahraniční konkurence. Tato iniciativa umožňuje dodavatelům a subdodavatelům vojenského materiálu modernizaci výrobních technologií a hledání nových trhů pro jejich výrobky a technologie [22].

Z tohoto důvodu je právě AOP velice dobrým partnerem společnosti EVPÚ Defence. AOP České republiky byla založena v červnu roku 1997 a v současnosti sdružuje více než 100 společností svázaných s obranou a ochranou České republiky.

Hlavním posláním AOP je podílet se na vytvoření optimálních podmínek pro výzkum, vývoj, výrobu a obchod s vojenskou technikou a materiálem a současně hájit společné zájmy svých členů a pokud nejsou v rozporu se zájmy společnými i jejich zájmy individuální. Tuto činnost provádí v souladu s právními normami České republiky a při respektování její bezpečnostní politiky a národní obranné strategie. Asociace je nezávislá na stranicko-politických či jiných skupinových zájmech a ve své činnosti se řídí principem pěti NE -nezávislá, nevládní, nepolitická, nezisková a neobchodní organizace.

Asociace obranného průmyslu České republiky od svého založení zaznamenala značný rozvoj. Dostalo se jí uznání a stabilizovala své postavení v obranném a bezpečnostním systému státu, jehož důkazem je mimo jiné uzavření smluv o spolupráci s ministerstvy a úřady zodpovědnými za výše uvedenou oblast. Neméně významné je navázání širokých mezinárodních kontaktů s asociacemi a obdobnými sdruženími nejen ostatních členských zemí NATO, neutrálních států ale i dalšími oblastmi světa. Prohloubila se například účast českých expertů na práci "Průmyslové poradní skupiny NATO (NIAG)". Česká republika reprezentovaná Asociací se stala řádným členem "Evropské skupiny obranného průmyslu (EDIG)" a přikládá velký význam dalšímu rozvoji evropské spolupráce v této oblasti.

Asociace se rovněž účastní prací na budoucím konceptu obrany a bezpečnosti České republiky, který pokládá za základ pro vytvoření stabilní a průhledné politiky zásobování ozbrojených sil ČR, a že společně s našimi aliančními spojenci a dalšími demokratickými zeměmi se nám podaří dosáhnout stabilní budoucnosti českého obranného průmyslu [12].

Společnost EVPÚ Defence se specializuje především na dodávky vojenského materiálu a to především na dodávky optických a elektro-optických systémů, systémů pro zabezpečení ochrany zájmového prostoru, speciálních solárních nabíjecích systémů, systémů pro měření

balistických veličin, navigačních systémů, systémů pro detekci nebezpečných plynů v ovzduší a speciálních statických i mobilních monitorovacích systémů.

V současné době celosvětového boje proti terorismu se společnost čím dál tím více častěji orientuje zejména na zahraniční trhy, kde pro svoje systémy nachází velice dobré odbytiště. Zejména země z oblasti středního východu jsou vzhledem k nutnosti kvalitního zabezpečení ochrany hraničních pásem, prostor v blízkosti letišť atd., velmi dobrými obchodními partnery.

## **1.2 Společnost EVPÚ Defence s.r.o. a její působení na trhu**

Společnost EVPÚ Defence vznikla v r. 2001 jako výrobní a obchodní společnost. Společnost sídlí v malebném jihomoravském městě Uherské Hradiště, známém elektrotechnickou a leteckou výrobou a proslulém lidovou tvořivostí. Výroba je organizována v těsné spolupráci se společností EVPÚ a.s., Nová Dubnica, Slovenská republika, která je hlavním dodavatelem desek elektroniky a hlavních elektrotechnických součástek nezbytných pro výrobu dvouosých inteligentních manipulátorů směru. Hlavními aktivitami společnosti EVPÚ Defence jsou především vývoj, konstrukce, výroba a prodej. Příchodem nových pracovníků se zkušenostmi z mezinárodního obchodu došlo k rychlému rozšíření obchodních aktivit a nárůstu potřeb výrobních kapacit společně s potřebou rozšíření spolupráce s podniky v České a Slovenské republice a současně došlo postupně k navázání velmi úzké a perspektivní spolupráce s renomovanými zahraničními firmami [21].

### **1.2.1 Spolupráce se společností FLIR SYSTEMS**

Dalo by se říci, že takovým velkým mezníkem v dějinách společnosti EVPÚ Defence byl příchod velkého zahraničního partnera, společnosti FLIR SYSTEMS (USA, Švédsko). Společnost FLIR SYSTEMS je jedna z předních firem ve vývoji a výrobě termovizních systémů a tepelných zobrazovacích systémů. Spolupráce mezi oběma společnostmi má své kořeny již na samém počátku působení společnosti EVPÚ Defence, ale až v roce 2004 se vzájemná spolupráce prohloubila natolik, že společnost FLIR SYSTEMS udělila EVPÚ Defence certifikát o výhradním zastupování ve věcech obchodních pro Českou republiku a Slovenskou republiku. Toto výhradní zastoupení se týká produktů společnosti FLIR, určených zejména pro vojenské a policejní aplikace.

Spolupráce mezi oběma společnostmi se vzájemně neustále prohlubuje z víceméně jednoho důvodu. Společnost EVPÚ Defence je již po poměrně dlouhou dobu výrobcem dvouosého inteligentního manipulátoru, který z hlediska technických parametrů a ceny nemá na evropském trhu s monitorovacími a pozorovacími systémy větší konkurenci. Tento produkt světových kvalit je vyráběn v úzké spolupráci se společností EVPÚ a.s. Nová Dubnica, Slovenská republika. Ta je dodavatelem elektronických součástek a desek elektroniky nezbytných pro výrobu manipulátoru jako celku. Vlastní montáž, jak mechanická, tak i montáž kabelových svazků, probíhá již v režii EVPÚ Defence.

Manipulátor je v zařízení, které je schopno přes TCP/IP protokol řídit a ovládat v podstatě jakékoliv zařízení, které je schopno komunikovat přes různé druhy komunikačních linek (např.: RS232, RS422 atd.). Toto zařízení je schopno unést kontejner o váze až 35 kg což je ideální pro manipulaci s různými optickými přístroji, jako jsou laserové dálkoměry, CCDTV kamery a termovizní kamery (obr.1).



*Obr. 1. Manipulátor s elektro-optickým kontejnerem*

Vzhledem k tomu, že společnost FLIR SYSTEMS je producentem kvalitních termovizních kamer a má obrovskou distribuční síť, je jasné, že spolupráce mezi oběma firmami má poměrně velký potenciál.

Nedílnou součástí je i SW základna společnosti EVPÚ Defence, která je natolik kvalitní, že její produkty jsou dodávány jako základ spolu s kompletními monitorovacími systémy. Monitorovací systém v podstatě tvoří elektro-optický kontejner s termo-kamerou, CCDTV kamerou, atd., dále je to dvouosý manipulátor, konzola operátora s vestavěným PC, kabeláž a zdrojová soustava. V závislosti na požadavcích zákazníka je možné modifikovat design a celkové technické provedení monitorovacího systému.

Společnost EVPÚ Defence dodala na konci roku 2004 společnosti FLIR SYSTEMS 40 kusů těchto systémů (obr. 2), které byly poté dodány konečnému uživateli ve Spojených arabských emirátech.



*Obr. 2. Monitorovací systém pro UAE*

Splněním této velké zakázky si společnost EVPÚ Defence vysloužila u svého zahraničního partnera pověst nesmírně flexibilní firmy, která v krátkém časovém horizontu byla schopna vyrobit a dodat požadované množství systémů a to v požadované kvalitě. Součástí dodávky

byl i zcela nový ty SW, který bylo nutno vyvinout v průběhu realizace celé dodávky (tj. od 1.9.2004 do 15.12.2004).

V současné době společnost EVPÚ Defence pracuje na realizaci dodávky 62 kusů systémů a to ve stejné konfiguraci jako v předcházejícím případě. Odběratelem je opět společnost FLIR SYSTEM a konečným uživatelem je zákazník ze Saudské Arábie. Vzhledem ke zkušenostem z minulých projektů lze očekávat hladký průběh celé realizace zakázky. Ve spolupráci se společností FLIR jsou v současné době realizovány i další projekty, ovšem ty jsou z hlediska množství dodávaných kusů méně zajímavé.

### **1.2.2 Dodávky Monitorovacích vozidel pro Policii ČR a pro policejní složky jiných evropských států**

Monitorovací vozidla tvoří jednu z hlavních priorit společnosti v dodávkách pro policejní složky států Evropské unie. Z hlediska zabezpečení státních hranic proti vniknutí nežádoucích osob je toto vozidlo jednou z nejúčinnějších „zbraní“. Je to zejména z toho důvodu, že na první pohled se jedná o běžné vozidlo typu VW Transporter, které má ovšem speciálně upravený vnitřní prostor a spolu s výsuvným elektro-optickým systémem tvoří kompaktní a nenápadný celek.

Monitorovací vozidlo představuje lehký mobilní systém, který je určen k pozorování a střežení v denní i noční době za použití TV a Infračerveného systému a to za každého počasí. Jeho základními činnostmi jsou detekce, rozpoznání a identifikace osob a vozidel, snímání jejich obrazu, zjištění jejich polohy, zpracování a elektronická archivace obrazu a naměřených dat. Systém je vybaven GPS pro automatické určení polohy monitorovacího vozidla a souborem digitálních map.

Dodávky těchto zařízení jsou financovány z fondů Evropské unie a to v rámci programu PHARE. Společnosti, které tedy chtějí realizovat takovýto projekt musí vstoupit do výběrového řízení a vyhrát jej.

V roce 2001 bylo vypsáno výběrové řízení na dodávku jednoho kusu Monitorovacího vozidla (obr. 3) pro Pohraniční policii Slovenské republiky. Výběrové řízení vyhrála slovenská společnost Magic Trading Corporation, a.s. a požádala EVPÚ Defence o realizaci dodávky. Na přelomu roku 2002/2003 společnost EVPÚ Defence vozidlo úspěšně předala a tím odstartovala svou úspěšnou kariéru v tomto odvětví monitorovací techniky.

Za úspěch této dodávky hovoří i fakt, že společnost EVPÚ Defence porazila ve výběrovém řízení takové společnosti jako ZEISS Optronics (Německo) a Sagem (Francie), které se na poli monitorovacích systémů pohybují již po řadu let. Podle slovenských uživatelů má vozidlo dodané společností EVPÚ Defence v mnoha ohledech ještě vyšší užitnou hodnotu, než vozidla dodaná v minulosti společností ZEISS Optronics. Vzhledem k tomu, že je vozidlo od doby dodání téměř denně v terénu a pracuje stále bez závažnějších závad, jde o reference vsutku více než chvalitebné.



*Obr. 3. Monitorovací vozidlo SMV-02SK*

Další výběrové řízení bylo vypsáno v roce 2002 a šlo o dodávku sedmi kusů Monitorovacích vozidel (obr. 4) pro Cizineckou a pohraniční policii České republiky. Jelikož společnost EVPÚ Defence nebyla ještě v té době dostatečně známá a nesplňovala některé ze základních podmínek výběrového řízení, musela se spojit s nějakou silnou společností, která by byla dodavatelem pro konečného uživatele. Jako jedinou rozumnou variantou se ukázala společnost OMNIPOL, a.s., jejíž vedení má s top-managementem společnosti EVPÚ Defence velice dobré partnerské a obchodní vztahy.

To se ukázalo jako velice dobrý strategický tah, neboť v prvním čtvrtletí roku 2003 se podařilo společnosti dodat výše zmiňované množství vozidel v kvalitě a užitné hodnotě, která do té doby neměla v našich podmínkách obdoby. Neméně podstatný je fakt, že v současné době si dodávku zmiňovaných vozidel veřejnost spojuje především se společností EVPÚ Defence a ne se společností OMNIPOL, a.s.. To jen svědčí o tom, že za

velice krátkou dobu působení na trhu, má už společnost velice dobré jméno a je uznávanou autoritou v tomto oboru.



*Obr. 4. Monitorovací vozidlo SMV-03CZ*

Obrovskému zájmu se těšilo vozidlo zejména na prestižním mezinárodním veletrhu obranného průmyslu IDET 2003, kde dokonce za celkové technické provedení, design kvalitu obdržela společnost EVPÚ Defence prestižní cenu IDET NEWS (obr. 5.) za nejlepší výrobek ve své kategorii.

EVPÚ Defence v roce 2004 vyhrála dvě výběrová řízení na dodávky monitorovacích vozidel. První dodávka je pro Pohraniční policii Lotyšska a je pro tři Monitorovací vozidla (termín plnění: 06/2005). Druhá dodávka je opět pro Cizineckou a pohraniční policii České republiky a je pro dvě Monitorovací vozidla společně s dodávkou 24 kusů ručních termovizních kamer typu CORAL od společnosti OIP z Belgie (termín plnění: 06/2005).

V roce 2003 vyhrála výše zmiňovaná společnost OIP výběrové řízení na dodávku dvou kusů Monitorovacích vozidel a 34 kusů ručních termovizních kamer. Společnost EVPÚ Defence nemohla z hlediska této dodávky společnosti OIP konkurovat, neboť nebyla schopna dodat 34 kusů již zmiňovaných kamer s požadovanými parametry a za nižší cenu

než kterou nabídla OIP. Přestože vozidla byla podstatně levnější než od OIP, celková cena společnosti EVPÚ Defence byla v konečném důsledku vyšší.

Nicméně se ukázalo, jaké jméno EVPÚ Defence ve světě má. Společnost OIP sice měla své ruční termovizní kamery, ale s výrobou monitorovacích vozidel neměla takřka žádné zkušenosti. Obrátila se tedy na EVPÚ Defence s žádostí o integraci jejich komponentů prostřednictvím českého KNOW-HOW. To v konečném důsledku způsobilo to, že konečným dodavatelem techniky byla sice belgická společnost, nicméně celková koncepce a SW byly v podstatě takovými známkami toho, že podstatnou část tohoto produktu má na svědomí česká společnost.

V minulosti bylo ještě dodáno Pohraniční policii ČR několik starších verzí Monitorovacích vozidel. Jejich výrobcem byl Vojenský technický ústav výzbroje a munice ve Slavičíně, nyní součást Vojenského opravárenského podniku VOP 026 ve Šternberku. VTÚVM Slavičín je v tomto odvětví pro společnost EVPÚ Defence největším současným konkurentem v České republice.



Obr. 5. Prestižní cena IDET NEWS

### 1.2.3 Dodávky přístrojů pro noční vidění a laserových dálkoměrů společnosti Vectronix AG

Společnost EVPÚ Defence již při svém vzniku v roce 2001 získala certifikát výhradního zástupce pro Českou a Slovenskou republiku od renomované společnosti Leica Vectronix AG (Švýcarsko). Ta se specializuje především na výrobu optických přístrojů jako jsou laserové dálkoměry a přístroje pro noční vidění, ale i na výrobu digitálních přístrojů pro zjišťování severu, tak zvaných digitálních magnetických kompasů. V roce 2004 se společnost Leica Vectronix AG přejmenovala na Vectoronix AG. To bylo způsobeno tím, že společnost přešla pod nového majitele, francouzskou společnost SAGEM. Změna majoritního vlastníka ovšem nijak nezměnila velmi dobré vztahy mezi oběma společnostmi a tudíž lze z tohoto hlediska hovořit pouze o kosmetických změnách a to především v názvu společnosti. Tyto dobré vztahy mezi oběma společnostmi panují i přesto, že majoritní vlastník společnost SAGEM je jedním z nejsilnějších konkurentů společnosti EVPÚ Defence v oblasti dodávek monitorovacích vozidel a také termovizních kamer.

Již ve druhé polovině roku 2001 se podařilo společnosti EVPÚ Defence dodat 12 kusů laserových dálkoměrů typu VECTOR IV (obr. 6) tohoto renomovaného výrobce přímo Ministerstvu obrany ČR. Celková hodnota této dodávky činila 140.000,- EUR.



*Obr. 6. Laserový dálkoměr VECTOR IV*

Ještě téhož roku se podařilo společnosti EVPÚ Defence dodat významnou dodávku 42 kusů přístrojů pro noční vidění typu BIG 35 (obr. 7) včetně příslušenství Pohraniční policii ČR a to v celkové hodnotě 245.000,- EUR. Především těmito dvěma zakázkami si

společnost EVPÚ Defence vydobyla u společnosti Leica Vectronix AG na samotném začátku svojí existence velmi silnou pozici a pověst dravé a flexibilní společnosti.

V roce 2002 společnost EVPÚ Defence splnila další významnou zakázku a to dodávku 24 kusů přístrojů pro noční vidění BIG25 (obr. 7) včetně příslušenství. Tentokrát se jednalo o dodávku pro Vojenskou policii AČR. Společnost EVPÚ Defence dodala pro ozbrojené složky České republiky, ale i jiných evropských států ještě další produkty společnosti Vectronix AG ovšem ty nebyly z hlediska množství dodávaných kusů příliš významné.



*Obr. 7. Přístroje pro noční vidění Vectronix AG*

V současné době je společností plněna významná zakázka na 50 kusů přístrojů pro noční vidění BIG25. Konečným uživatelem je v tomto případě Gruzínská policie. Tato zakázka opět ukazuje, jak pevnou má společnost EVPÚ Defence v této oblasti podnikání pozici a jak kvalitní jsou produkty Vectronix AG.

#### **1.2.4 Dodávky dálkově ovládaných pyrotechnických robotů tEODor společnosti Telerob GmbH**

Společnost Telerob GmbH (Německá spolková republika) je v současné době jedničkou v oblasti výroby dálkově ovládaných robotů. Tito roboti nalézají uplatnění zejména v oblasti odstraňování nebezpečných předmětů a látek, prohlížení nebezpečných předmětů a látek pomocí rentgenového zařízení, ničení nebezpečných předmětů, pro požární aplikace. Použitelní jsou také v jaderné energetice a v jiných oblastech, které jsou z hlediska pracovní bezpečnosti pro osoby velice rizikové.

Tyto vlastnosti využívá robot typu tEODor (obr. 8). Jak již zkratka v z anglického názvu napovídá, EOD – Explosive ordonance disposal čili Pyrotechnická služba zabezpečení, jedná se o robota speciálně navrženého pro pyrotechnické jednotky.



*Obr. 8. Pyrotechnický robot tEODor*

Společnost EVPÚ Defence získala v roce 2003 certifikát výhradního zástupce společnosti Telerob GmbH pro Českou a Slovenskou republiku. Ještě téhož roku dodala společnost jednoho pyrotechnického robota typu tEODor Pyrotechnickému odboru Policie ČR. Hodnota celkové dodávky činila 400.000,- EUR. Nutno podotknout, že robot téměř dva roky podle uživatele podává vynikající výsledky a to bez vážnějších závad. Na základě těchto vynikajících referencí se v současné době jedná o další dodávce jednoho kusu robota pro Pyrotechnický odbor mezi EVPÚ Defence a Policií ČR.

V roce 2004 byl dodán společností EVPÚ Defence ještě jeden robot typu tEODor. Tentokrát byla konečným uživatelem speciální jednotka EOD Armády České republiky, která s robotem v současné době plní úkoly v rámci mírové mise v Afghánistánu.

Velký zájem o robota tEODor jeví v současné době také Policie Slovenské republiky. Podle posledních jednání by se dodávky mohla uskutečnit již na začátku roku 2006. Vzhledem ke globální situaci na poli bezpečnostních technologií a zejména z důvodu

celosvětového boje proti terorismu lze očekávat rostoucí poptávku právě po takovém typu produktů, jako jsou roboti od společnosti Telerob GmbH.

#### **1.2.5 Dodávky systémů pro měření balistických veličin společnosti HPI High Pressure Instrumentation**

Společnost HPI (Rakousko) se specializuje na výrobu zařízení sloužících pro měření balistických veličin. Vytváří a produkuje široké spektrum inovačních měřících systémů jako jsou senzory a systémy pro získávání a ověřování naměřených balistických dat. Tato společnost má širokou základnu specialistů, kteří se pohybují na poli měření balistických veličin již řadu let a jsou zárukou toho, že zákazníci dostanou vždy velice přesné a spolehlivé měřící systémy.

Společnost EVPÚ Defence získala pro certifikát výhradního zástupce pro Českou a Slovenskou republiku již při svém vzniku, tedy v roce 2001. Tyto systémy jsou používány zejména ve firmách zabývajících se výrobou munice a zbraňových systémů.

V roce 2003 byly dodávány především crushery, což jsou válečky pro měření průběžných nebo maximálních hodnot tlaků plynů v hlavni. Tyto senzory byly dodány společnosti Explosia, a.s. Pardubice, Vojenskému technickému a zkušebnímu ústavu (dále jen VTSÚ) Záhorie (Slovenská republika) a již zmiňovanému VTÚVM Slavičín.

V téže roce společnost EVPÚ Defence dodala společností Explosia, a.s. Pardubice a VTSÚ Záhorie také optická rámová zařízení typu B471 a B460. Tato zařízení slouží pro měření úst'ových rychlostí balistických zbraní.

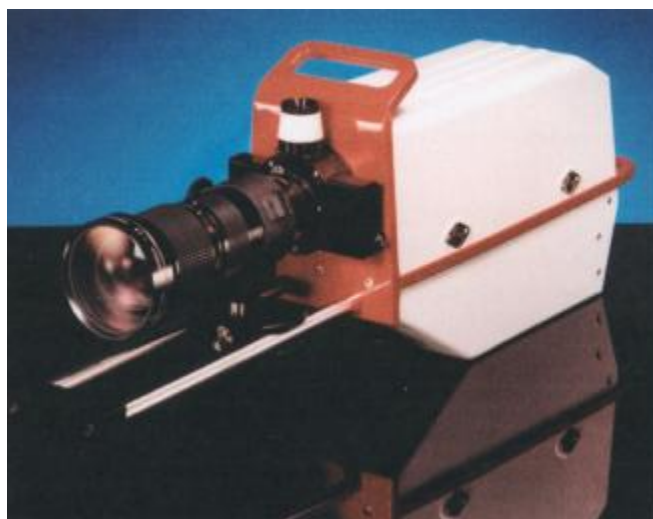
Vzhledem k současnému ožívání zbrojního průmyslu u nás a v jiných evropských zemích a z důvodu neustálého kladení vyšších požadavků na kvalitu provedení a zaručení požadovaných parametrů, lze očekávat postupný nárůst poptávky po těchto produktech.

### 1.2.6 Dodávky rychloběžných kamer pro sledování dráhy letu balistických střel společnosti DRS Technologies

Společnost DRS Technologies (Anglie) se zabývá vývojem a výrobou techniky pro sledování dráhy letu balistických střel a sledování vývoje explozí a jiných extrémně rychlých dějů a procesů.

Stejně jako HPI tak i společnost DRS udělila certifikát výhradního zástupce společnosti EVPÚ Defence pro Českou a Slovenskou republiku již v roce 2001. Z výše zmiňované techniky dodává společnost EVPÚ Defence především rychloběžné kamery, které nalézají uplatnění především v oblasti vývoje a výroby munice a speciálních palebných systémů.

Od svého počátku působení na trhu dodala společnost EVPÚ Defence tři rychloběžné kamery typu SVR 3 (obr. 9) do společnosti Explosia, a.s. Pardubice a jednu kameru do VTSÚ Záhorie.



*Obr. 9. Rychloběžná kamera typu SVR 3*

Vzhledem k tomu, že se jedná především o speciální a poměrně drahé produkty, které jsou určeny jen pro úzký okruh firem, působících ve výše zmiňovaném průmyslovém odvětví, závisí poptávka po tomto druhu zboží především na aktuálních potřebách jednotlivých firem a podniků.

### 1.2.7 Systémy pro zabezpečení zájmových prostor SAMBA

Od zahájení své činnosti se společnost EVPÚ Defence podílela na vývoji zabezpečovacích systémů na bázi seismických otřesů a infračervených senzorů. Společně se společností B.I.T. Technik, s.r.o. (dále jen BIT), která zabezpečuje výrobu, se podařilo vyvinout zabezpečovací systém, který je schopen detekovat a vyhodnotit o jaký typ narušitele se jedná a popřípadě ze kterého směru se narušitel blíží. Tyto systémy se souhrnně nazývají SAMBA (obr. 10).

Již na konci roku 2001 začala společnost EVPÚ Defence dodávat systémy SAMBA do ozbrojených složek České republiky. Především se jednalo o dodávky pro VTÚVM Slavičín, který je jako subsystémy integroval do řady svých projektů, ať už to byly speciální projekty pro Armádu ČR nebo Policii ČR. Tyto systémy jsou samostatně také nabízeny i do civilního sektoru.



*Obr. 10. Zabezpečovací seismický systém SAMBA*

V současné době jsou výroba a distribuce těchto systémů spíše na úrovni doplňkových aktivit a do budoucna se nepředpokládá masivnější rozvoj produkce. To ovšem neznamená, že by tyto produkty z portfolia společnosti zmizely. Pouze se jim nevěnuje příliš mnoho pozornosti z hlediska jejich propagace.

### 1.2.8 Pružné solární jednotky řady SU a solární nabíječky

Solární jednotky řady SU slouží jako náhradní zdroj elektrické energie pro nejtvrdší klimatické podmínky. Tyto jednotky jsou opět vyráběny ve spolupráce s firmou BIT. Použitím nové technologie výroby solárních modulů bylo dosaženo vysoké pružnosti,

mechanické odolnosti, nízké hmotnosti bez nutnosti další povrchové úpravy pro venkovní použití. Tady tyto vlastnosti z nich tvoří ideální zdroje elektrické energie zejména pro ty nejtvrďší klimatické podmínky.

Zejména solární jednotky typu SU34 a SU68 (obr. 11) se těší především u armádních jednotek České republiky velké oblibě. Velice se osvědčily například při mírových misích AČR v Afghánistánu a Iráku, kde podle uživatele plnily důležitou úlohu co by permanentní nabíjecí jednotky pro akumulátorové bloky předsunutých pozorovacích systémů.

Jako doplňkový prodej společnost nabízí také solární nabíječky mobilních telefonů řady SNMT. Výrobu opět zajišťuje BIT. Tyto nabíječky se velice osvědčily i v těch nejtvrďších klimatických podmínkách, kdy byly v rámci testování nabízeny předním horolezcům a alpinistům v České republice.



*Obr. 11. Pružné solární jednotky řady SU a nabíječky SNMT*

Solární nabíječky SNMT a solární jednotky řady SU jsou vzhledem ke své koncepci velice perspektivním druhem produktů, po kterých je v současné době veliká poptávka. Tyto produkty nejsou nabízeny pouze samostatně, ale společnost EVPÚ Defence je také často dodává jako například subsystémy monitorovacích zařízení a podobně.

### **1.2.9 Systémy pro zjišťování koncentrace nebezpečných plynů PAVLA**

Tyto systémy jsou vyráběny ve spolupráci se společností Moravské přístroje, s.r.o. a slouží jako předsunuté monitorovací zařízení schopné zjistit zvýšenou koncentraci plynu a podat také obrazový záznam o případném zdroji těchto plynů.

V roce 2004 společnost dodala první kompletní systém uživateli v Ústředním vojenském zdravotnickém ústavu v Praze, který je s ním podle posledních informací velice spokojen. Po nepřilíh dobrých zkušenostech uživatele s obdobným systémem od americké společnosti Lockheed – Martin, lze očekávat nárůst poptávky po těchto systémech.

### **1.2.10 Dodávky inerciálních navigačních systémů TALIN**

Společnost EVPÚ Defence velice úzce spolupracuje se společností Honeywell Regelsysteme GmbH (Německo), která je producentem inerciálních navigačních systémů TALIN. Tyto systémy dokáží s velikou přesností určit sever a nalézají tudíž veliké uplatnění zejména v oblasti navigace a zaměřování vzdálených cílů.

Společnost EVPÚ Defence od svého vzniku dodala několik jednotek TALIN a to především do VTÚVM Slavičín, který je integroval jako subsystémy do svých projektů.

## **1.3 Popis konkurentů společnosti EVPÚ Defence s.r.o.**

Společnost EVPÚ Defence má v současné době z hlediska střetů podnikatelských aktivit čtyři hlavní tuzemské konkurenty a to společnosti VTÚVM Slavičín, PramacomHT, Sieza, s.r.o. a Beatronic Supply s.r.o.

Ze zahraničních konkurentů jsou to především společnosti jako ZEISS Optronics GmbH (Německo), IBCOL TECHNICAL SERVICES GmbH (Německo), SAGEM SA (Francie) a Magic Trading Corporation (Slovensko).

### **1.3.1 Vojenský technický ústav výzbroje a munice (VTÚVM) Slavičín**

VTÚVM Slavičín, který je od 1.10.2003 samostatnou divizí Vojenského opravárenského podniku 026 ve Šternberku má dlouholetou tradici zejména v oborech zbraňových, muničních, průzkumných a pozorovacích systémů a s nimi souvisejících oblastech.

Mezi hlavní podnikové činnosti patří:

- podpora procesů vyzbrojování a technická pomoc uživatelům vojenské techniky a materiálu,
- vlastní vědecká a výzkumná činnost,
- likvidace munice,
- kodifikace a katalogizace,
- tvorba dokumentace v procesu vývoje (modernizace, rekonstrukce),
- komplexní vývoj, modernizace, rekonstrukce, výroba (kusová, malosériová) vojenské i civilní techniky a její servis,
- zkušebnictví v souladu s akreditací ČIA i mimo ni.

VTÚVM Slavičín konkuruje společnosti EVPÚ Defence především vývojem a výrobou taktických průzkumných systémů pozemního vojska a optických a elektrooptických přístrojů a zaměřovačů zbraňových a průzkumných systémů včetně laserů [19].

VTÚVM dodal jako vůbec první firma Pohraniční policii České republiky monitorovací vozidla moderní koncepce. Tato vozidla byla založena na tak kvalitní koncepci, že se podle nich v dnešní době vyrábí většina systémů tohoto typu.

Z dalších produktů VTÚVM je třeba také zmínit laserový dálkoměr DILAR, který je pro svou kvalitu a příznivou cenu konkurenceschopný takřka pro jakýkoliv jiný produkt ve své třídě.

### **1.3.2 PRAMACOM-HT, spol. s r.o.**

Společnost PRAMACOM-HT je oficiálním zástupcem pro Českou republiku společností CILAS SA (Francie) pro laserové dálkoměry, SAGEM SA (Francie) pro elektrooptická zařízení a systémy a také je zástupcem společnosti ZEISS Optronics (Německo) pro vybrané typy optických systémů.

Z hlediska konkurence mezi produkty nabízené společnostmi PRAMACOM-HT a EVPÚ Defence je třeba zmínit následující přístroje:

- Termovizní kamery MATIS v různých provedeních (SAGEM)
- Termovizní kamery řady ATICA (ZEISS Optronics)

- Laserové dálkoměry typu HALEM 2 (ZEISS Optronics)
- Laserové dálkoměry řady MOLEM (ZEISS Optronics) [16]

Všechny tyto produkty se vyznačují vysokou kvalitou nicméně cenově mohou konkurovat produktům nabízených společnostmi EVPÚ Defence jen za určitých nestandardních podmínek jako jsou velké množstevní slevy atd.

### **1.3.3 Sieza, s.r.o.**

Společnost Sieza, s.r.o. poskytuje komplexní služby v oblasti navrhování, projekce, dodávek, montáže a servisu zabezpečovacích a dalších vybraných slaboproudých systémů a technologií. Zejména je potřeba zmínit tyto systémy:

- elektrická zabezpečovací signalizace (EVS)
- uzavřené televizní okruhy (CCTV)
- systémy obvodové (perimetrické) ochrany
- integrované monitorovací a řídicí systémy
- systémy kontroly a ochrany strážní služby popř. osob vykonávajících riziková povolání (RGS)
- mobilní nástrahové systémy (RSS)
- strukturovaná kabeláž [18]

Výše zmiňované systémy jsou vážnými konkurenty zejména pro zabezpečovací systémy SAMBA a pro některé typy monitorovacích systémů. Společnost se již prosadila na tuzemském trhu zejména dodávkami mobilních nástrahových systémů RSS pro Polici České republiky a tudíž tak mají oproti systémům SAMBA dosti podstatnou výhodu.

### **1.3.4 Beatronic Supply s.r.o.**

Společnost Beatronic Supply se zabývá především zahraničním obchodem s vojenským materiálem a průmyslovými komoditami. Hlavními nabízenými produkty jsou především:

- radiolokační systémy pro měření balistických veličin
- navigační systémy pro vozidla

- konektory pro použití v letecké, vojenské a průmyslové výrobě
- počítače řady PC/AT pro vojenské účely a těžké průmyslové podmínky včetně komponentů (klávesnice, myši, hard disky...)
- komponenty k řídicím systémům (joysticky, trackerbally, senzory lineárního a rotačního pohybu, náklonoměry...)
- napájecí zdroje (AC/AC, DC/DC, AC/DC, DC/AC) [13]

Z hlediska konkurence jsou to především produkty společnosti WEIBEL Scientific A/S, Dánsko a její radary pro měření balistických veličin. Tyto produkty jsou velmi kvalitní a představují vážného soupeře pro systémy HPI, které nabízí EVPÚ Defence pro český trh.

### 1.3.5 ZEISS Optronics GmbH

ZEISS Optronics je světovou společností, zabývající se především vývojem a výrobou opto-elektronických zařízení a systémů v nejvyšší kvalitě provedení a užitných vlastnostech.

Hlavními produkty společnosti jsou:

- Termovizní kamery a laserové dálkoměry
- Monitorovací systémy, periskopy, a stabilizované senzorické platformy
- Vysoce kvalitní optické a opto-mechanické subsystemy [14]

Vzhledem k tomu, že první uvedené produkty nabízí společnost ZEISS do České republiky prostřednictvím svého výhradního zástupce, jsou pro společnost EVPÚ Defence hlavními konkurenčními produkty monitorovací systémy.

Zejména se jedná o sledovací vozidla, jejichž koncepce je takřka totožná s monitorovacími vozidly EVPÚ Defence. Společnost ZEISS je již řadu let dodavatelem těchto systémů do mnoha evropských zemí. Zejména na polský trh dodala v rámci programu PHARE EU v minulosti desítky těchto vozidel. Podle posledních průzkumů se ukázalo, že výrobní technologie použité při výrobě těchto vozidel je již překonána, což staví EVPÚ Defence do velice příznivé pozice. K velice důležitým aspektům konkurenčního soupeření patří také cena, která opět hovoří pro EVPÚ Defence.

### 1.3.6 IBCOL TECHNICAL SERVICES GmbH

Společnost IBCOL nabízí podobně jako ZEISS širokou škálu produktů. Nicméně z hlediska konkurence je pro EVPÚ Defence zajímavá pouze jejich produkce monitorovacích systémů.

Monitorovací vozidla společnosti IBCOL mají rozdílnou koncepci než například vozidla ZEISS nebo EVPÚ Defence. Jako platformu pro systém IBCOL využívá terénní automobil namísto klasického vanu (většinou VW Transporter).

Nicméně i přes tuto nákladnou variantu provedení se společnost účastnila výběrových řízení, kde se v konečné ceně dodávky lišila od EVPÚ Defence jen o „nepatrnou“ sumu. Z tohoto hlediska je nutné IBCOL považovat za velice silného protivníka.

### 1.3.7 SAGEM SA

Stejně tak jako ZEISS Optronics nabízí i společnost SAGEM SA své kamerové a laserové systémy do České republiky přes výhradního zástupce. Nicméně monitorovací a pozorovací mobilní techniku si vede ve své režii.

Monitorovací mobilní systém BSV 2000 je navržen pro platformu terénního vozidla Nissan Armada, ovšem celková koncepce a technické provedení odpovídají koncepci systémů dodávaných EVPÚ Defence.

Nadnárodní společnost SAGEM AS již dodala tyto systémy do řady zemí po celém světě. Nicméně na evropském trhu se výrazněji neprosadila, samozřejmě s výjimkou Francie. Za úspěchy v dodávkách těchto systémů vděčí tato společnost především své rozsáhlé distribuční síti. Z tohoto hlediska může konkurovat EVPÚ Defence v přímých dodávkách jen s velikými obtížemi. Jistou perspektivou do budoucna je v tomto ohledu úzká spolupráce se společností FLIR SYSTEMS.

### 1.3.8 Magic Trading Corporation, a.s.

Společnost Magic Trading Corporation je obchodně výrobní společnost zabývající se především obchodem s vojenským materiálem. Je oficiálním zástupcem pro Slovenskou republiku společností Simrad Optronics ASA (Norsko) a SAGEM SA (Francie) pro elektrooptická zařízení a systémy. Magic má právo na Slovensku zastupovat i řadu dalších

společností, ovšem jedná se většinou o zbrojařské firmy, jejichž produkty nejsou z hlediska druhu zboží ve stejných kategoriích a tudíž si nekonkurují

Z hlediska konkurence mezi produkty nabízené společnostmi Magic a EVPÚ Defence je třeba zmínit následující přístroje:

- Termovizní kamery MATIS v různých provedeních (SAGEM)
- Dalekohled pro noční i denní vidění SIMRAD KDN250 (Simrad)
- Laserový dálkoměr SIMRAD LE7 (Simrad)
- Laserové zaměřovač cílů SIMRAD LP10TL (Simrad)
- Přístroj pro noční vidění SIMRAD GN (Simrad)

Zejména norské produkty společnosti Simrad ASA jsou z hlediska užitných vlastností vážnými konkurenty produktů Vectronix AG, které nabízí EVPÚ Defence. Jak produkty Vectronix tak i Simrad jsou zavedeny ve slovenské armádě a technické parametry jednotlivých produktů jsou téměř totožné. Závisí tudíž na schopnostech top-managementu obou společností, pro které přístroje by se měl zákazník (ASR či PČR) rozhodnout. Nepatrnou výhodu má na Slovensku Magic, který je zde tuzemským dodavatelem a tudíž je nepatrně preferován.

## 1.4 Shrnutí teoretické části

Tato část diplomové práce si klade za úkol seznámit čtenáře se společností EVPÚ Defence s.r.o. V první fázi byl popsán trh, na kterém se společnost pohybuje. Jedná se především o obchod s vojenským materiálem, tuzemský i zahraniční a o speciální zakázky pro civilní sektor.

Dále bylo nutno popsat působení společnosti na trhu jako takové. Tato teoretická část diplomové práce byla zaměřena především na popsání projektů realizovaných společností v minulosti a na zevrubné popsání současného stavu společnosti a projektů nyní realizovaných.

Poslední část teorie se zaměřuje na popis hlavních konkurentů společnosti, jak zahraničních, tak tuzemských. Částečně jsou zde také popsány komodity, které jsou z hlediska produkce a prodeje hlavními konkurenty produktů nabízených společností EVPÚ Defence s.r.o. u nás, ale také v zahraničí.

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce si klade za úkol popsat současný stav společnosti EVPÚ Defence s.r.o., její strukturu, produkty pro veřejný sektor, produkty pro státní organizace a nabízené služby. Další fází je zpracování SWOT analýzy aplikované na společnost a popsání jejích konkurenčních schopností.

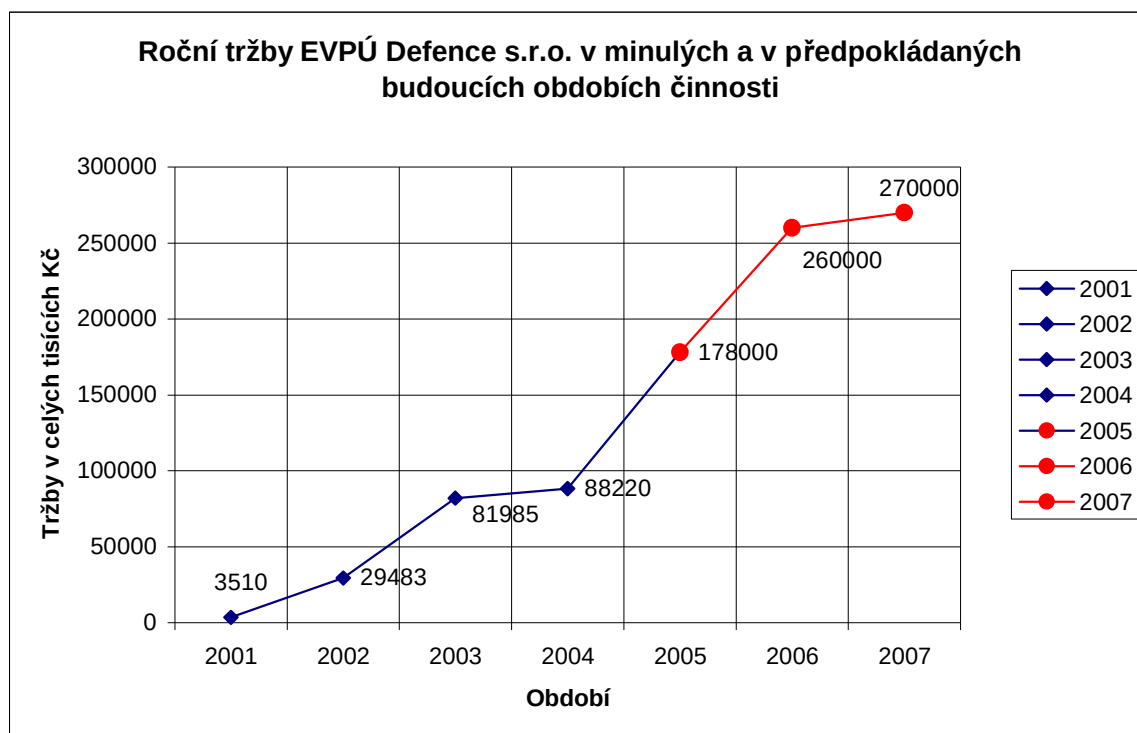
### 2.1 Současný stav společnosti EVPÚ Defence s.r.o.

Společnost EVPÚ Defence má od druhé poloviny roku 2004 nové sídlo na adrese EVPÚ Defence s.r.o., Sadová 1385, 686 05 Uherské Hradiště. Jedná se o budovu jejíž plné využití kapacit umožňuje kompletní zabezpečení výroby následujících produktů:

- Speciálních monitorovacích a průzkumných vozidel vybavených CCD TV denní barevnou kamerou, IR kamerou a laserovým dálkoměrem zejména pro policejní a vojenské aplikace.
- Dvouosých inteligentních manipulátorů směru a polohy využitelných v různých aplikacích.
- Pozorovacích a monitorovacích stacionárních systémů vybavených IR kamerou, CCD TV kamerou a volitelně i laserovým dálkoměrem.

Zejména kvůli výrobě těchto systémů bylo nutné zabezpečit výrobní kapacity, které dřívější sídlo společnosti neumožňovalo.

Za rok 2004 představovaly tržby za prodej zboží EVPÚ Defence s.r.o. 88.220 tisíc Kč, přičemž za rok 2005 se předpokládá až 180.000 tisíc Kč. Tržby za minulé období spolu s předpokládanými tržbami jsou znázorněny na grafu ročních tržeb (obr. 12).



*Obr. 12. Graf ročních tržeb EVPÚ Defence s.r.o.*

EVPÚ Defence má v současné době 26 stálých zaměstnanců a do konce roku 2005 plánuje ještě navýšení o další dva. Mělo by se jednat především o specialisty na mikroelektroniku a elektrotechniku.

V současné době je společnost ve fázi plnění dvou velkých zakázek:

- Dodávka tří kusů monitorovacích vozidel vybavených CCD TV kamerou, IR kamerou, GPS systémem a laserovým dálkoměrem. Zákazníkem je lotyšská pohraniční policie a celková cena dodávky je cca 24.500.000,-Kč. Termín dodání je naplánován na 17.6.2005.
- Dodávka dvou kusů monitorovacích vozidel vybavených CCD TV kamerou, IR kamerou, GPS systémem a laserovým dálkoměrem včetně dodávky 24 kusů ručních termovizních kamer typu Coral (OIP). Zákazníkem je česká pohraniční policie a celková cena dodávky je cca 53.160.000,-Kč. Termín dodání je naplánován na 15.5.2005.

V současné době společnost zavádí systém managementu jakosti ISO 9001, přičemž certifikační audit je naplánován na první polovinu měsíce října roku 2005.

### 2.1.1 Struktura společnosti EVPÚ Defence s.r.o.

Firmu zastupuje vůči třetím osobám, před soudy a jinými orgány jednatel. Jednatel může v některých případech písemně pověřit zastupováním další osoby, u nichž jednání s třetí osobou, před soudy a před jinými orgány vyplývá z jejich pracovních povinností, delegované pravomoci a odpovědnosti.

Za firmu podepisují zástupci firmy uvedení v předchozím odstavci. Všichni tak činí způsobem, že k obchodnímu jménu firmy, či otisku razítka firmy připojí svůj podpis.

Při vnějším styku se uvádí obchodní jméno firmy, příp. doplněné platným názvem nebo identifikačním označením útvaru podle organizačního a funkčního schématu (Příloha č.1).

Organizační a funkční schéma firmy představuje grafické schematické znázornění uspořádání jednotlivých organizačních jednotek a souvisejících funkcí ve firmě s promítnutím přímých kompetenčních vztahů (nadřízenosti a podřízenosti).

Jednatel, v tomto případě Petr Hrabal, je statutárním orgánem Společnosti a tuto funkci vykonává osobně. Jmenuje jej a odvolává valná hromada a rozhoduje při obchodním vedení Společnosti a obchodních jednání s třetími osobami podle zásad stanovených valnou hromadou, s péčí řádného hospodáře a dle zásad poctivého obchodního styku.

Vedení společnosti jako takové představují jednatel, ředitel, technický ředitel, obchodní ředitel a manažer jakosti.

Společnost se v rámci organizačního členění dělí na následující úseky:

- Úsek vedení společnosti
- Obchodní úsek
- Technický úsek
- Sekretariát
- Logistický úsek

#### Úsek vedení společnosti

Za činnost společnosti odpovídá jednatel a jednotlivý ředitelé ve společnosti. Úkolem jednatele a ředitelů je komplexní strategické a operativní řízení firmy. Jednatel a ředitelé mají rozděleny oblasti rozhodování o společnosti jako takové (jednatel), o ekonomických,

obchodních a marketingových záležitostech (obchodní ředitel) a o záležitostech spojených s technickou a vývojovou stránkou produkce společnosti (technický ředitel).

Součástí úseku vedení firmy je představitel managementu. V jeho povinnostech je řízení, zajišťování a kontrola veškerých činností v oblasti řízení jakosti, zejména:

- řízení, kontrola, vyhodnocování a koordinace procesů managementu jakosti,
- zajišťování, udržování a zlepšování požadované kvalitativní úrovně systémů managementu jakosti,
- provádění rozborů potřeb výcviku k jakosti a zajišťování výcviku pro všechny úrovně řízení firmy.

### **Obchodní úsek**

Řízení, zajišťování a kontrola veškerých činností spojených s příjmem zákaznických objednávek a distribucí výrobků, výrobou a jejím technickým zabezpečením zejména:

- zajišťování komunikace v dodavatelském řetězci,
- příjem objednávek, zpracování zákaznických rozvrhů, fakturace výrobků,
- prognózy-hlavní plány, plánování řad výrobků, plánování hlavního rozpisu (výroby podle výrobků, množství a termínů), plánování zdrojů (kapacit), plánování potřeby materiálu,
- zajišťování technicko-obchodních služeb v oblastech:
  - plánování, nákup, skladování a sledování vývoje strategických zásob,
  - plánování, nákup, skladování a sledování vývoje standardních (pomocných) zásob,
  - objednávání externích služeb (dodavatelských výkonů) a kooperací,
  - zajišťování vývozu výrobků a dovozu strategických a standardních subdodávek,

### **Technický úsek**

Technická příprava výroby, plánování výroby, řízení výroby, řízení vývoje, řízení a plánování servisu, řízení vývoje SW, zejména pak :

- řízení a kontrola průběhu zakázek výrobou (pracovní postupy, výrobní příkazy, zpětná hlášení),
- operativní řízení výrobního procesu, vedení a řízení pracovníků ve výrobě,
- řízení servisu (zabezpečení reklamací, vracení a opravy výrobků),
- technologické zabezpečení a kontrola výrobních procesů,
- zajišťování provozuschopnosti a způsobilosti strojů a zařízení (plánování oprav, navrhování a zajištění realizace investičních akcí, opravy a udržování),
- zajišťování, opravy a udržování strategického výrobního nářadí,
- udržování technické a výrobní dokumentace, konstrukce nářadí,
- vyhodnocování nákladovosti výroby, vyhodnocování plnění plánu výroby,
- řízení a zajišťování nápravných opatření v rámci své působnosti.
- ověřování, udržování a evidence měřidel, kontrolních přípravků a zkušebních zařízení,
- kontrola a hodnocení jakosti strategických materiálů před vstupem do výrobního procesu, zajišťování fyzikálních a metalografických zkoušek materiálu a výrobků v průběhu a na výstupu z výrobního procesu,
- operativní řízení a provádění mezioperační a výstupní kontroly kvality výrobků, balení a přípravy k expedici.

### **Sekretariát**

Řízení a zajišťování personálních agend společnosti a zajišťování administrativních záležitostí spojených s vedením společnosti, zejména:

- nábor, výběr, příjem, přemísťování a uvolňování zaměstnanců,
- sledování plánovaných a skutečných stavů zaměstnanců,
- plánování a zajišťování zvyšování kvalifikace, školení a přezkušování zaměstnanců,
- plánování a zajišťování povinné zdravotní péče o zaměstnance,

- zajišťování a rozvoj sociální péče o zaměstnance,
- vedení komplexní personální dokumentace o zaměstnancích,
- řízení a zajišťování nápravných opatření v rámci své působnosti,
- plánování údržby a oprav budov, pozemků, dopravních prostředků a mechanismů,
- zajišťování překladatelských služeb,
- zabezpečování akcí a materiálů spojených s prezentací společnosti,
- zabezpečování dopravy a ubytování na služebních cestách zaměstnanců.

### **Logistický úsek**

Řízení, zajišťování a kontrola veškerých finančních a obchodních činností firmy, řízení skladování a výdeje materiálu ze skladu, zejména:

- zajišťování metodické činnosti v oblasti účetnictví, rozpočtnictví, statistiky, operativní evidence, účetního výkaznictví, správy majetku.
- utváření informačních vztahů pro hodnotové řízení firmy.
- vedení účetnictví firmy, zajišťování ekonomických informací k hodnotovému řízení firmy a operativnímu a strategickému rozhodování,
- stanovování způsobů financování, zpracování finančních plánů, cash flow, sledování a vyhodnocování likvidity,
- zajišťování plnění odvodových a informačních povinností firmy vůči orgánům státní správy,
- plánování, kalkulace, sledování a vyhodnocování nákladů na nákladová střediska, jednotky produkce, výkony a služby,
- řízení a zajišťování nápravných opatření v rámci své působnosti,
- zajišťování údržby a oprav budov, pozemků, dopravních prostředků a mechanismů [21].

### 2.1.2 Produkty pro veřejný sektor

Nabídka produktů společnosti EVPÚ Defence pro civilní sektor není příliš široká, což je vzhledem k hlavnímu zaměření společnosti logický důsledek. Z této oblasti působení se jedná o následující produkty:

- Solární jednotky řady SU a solární nabíječky mobilních telefonů řady SNMT
- Seismické a infračervené zabezpečovací systémy zájmového prostoru SAMBA

#### **Solární jednotky řady SU a solární nabíječky mobilních telefonů**

Solární jednotky řady SU a solární nabíječky mobilních telefonů slouží jako náhradní zdroj elektrické energie v oblastech a místech kde není k dispozici zdroj elektrické energie. Použitím nové technologie výroby solárních modulů bylo dosaženo vysoké pružnosti, mechanické odolnosti, nízké hmotnosti bez nutnosti další povrchových úprav.

Solární jednotky lze použít:

- Samostatně jako zdroj elektrické energie s výstupním napětím: 17V a s maximálním proudovým odběrem 1 A, 2A a 4A.
- V kombinaci se solárním driverem zajišťujícím automatické nabíjení baterií 12/24V.
- Jiné konfigurace podle požadavků zákazníka

Solární drivery zajišťují trvalé napájení spotřebičů nebo dobíjení akumulátorů s ochranou proti přebíjení akumulátorů a s ochranou před vybíjením akumulátorů v době nedostatečného slunečního svitu. Solární moduly a drivery jsou konstruována jako bezobslužná a bezúdržbová zařízení pracující v rozmezí teplot od - 40°C do + 80°C se stupněm krytí IP65 pro solární drivery a IP67 pro solární moduly.

Aplikace:

- Nabíječky mobilních telefonů
- Nabíječky akumulátorů spotřební elektroniky (občanské radiostanice, radiové přijímače, svítilny ... )
- Nabíječky pro akumulátorové baterie 12V, 24V.

- Zdroje elektřiny pro místa bez elektrické přípojky (stany, chaty, karavany, lodě, apod.)
- Zdroje elektřiny pro nouzová nebo venkovní osvětlení
- Dopravní značení, parkoviště
- Jiné aplikace

### **Seismické a infračervené zabezpečovací systémy zájmového prostoru SAMBA**

Systémy jsou především určeny pro zabezpečování zájmových prostor proti vniknutí nežádoucích osob nebo vozidel. Zejména se jedná o následující možnosti využití:

- Ostraha perimetru hranic
- Ostraha důležitých objektů
- Monitorování pohybu v prostoru a na cestách

Hlavní technické přednosti systému:

- automatická a okamžitá informace o narušení obsahující telemetrická data
- použití adaptivních algoritmů umožňuje přizpůsobení činnosti k okolním podmínkám, což zvyšuje dosah a současně maximálně snižuje počet falešných poplachů
- jeden přijímač může obsluhovat až 64 čidel
- Detekce osob: 5 – 20 m od čidla
- Detekce automobilu: 50 m a více
- Pracovní teplota: - 30°C - + 55°C
- Automatický, bezobslužný a bezúdržbový provoz
- Malé rozměry, robustní konstrukce
- Extrémně jednoduchá instalace
- Konfigurace podle požadavků

Základní prvky systémů SAMBA:

- SAMBA T multifunkční jednotka vysílače s možností připojení:
  - Seismického čidla (geofonu)
  - PIR čidla s paprskovým dlouhým dosahem
  - SAMBA LIR
  - Čidla pro připojení nástražného drátu
  - SAMBA OKO
- SAMBA CIR: Autonomní celokruhový zabezpečovací systém osazený PIR čidly.
- SAMBA R jednotka přijímače s displejem.
- SAMBA N8 nabíjecí jednotka pro osm jednotek
- SAMBA N1 nabíjecí jednotka pro jednu jednotku

### **2.1.3 Produkty pro státní organizace**

Vzhledem k povaze produktů, které společnost nabízí, je nabídka pro státní organizace podstatně širší, než pro civilní sektor. Jedná se zejména o následující systémy a zařízení:

- Monitorovací a pozorovací systémy řady MS
- Speciální monitorovací a průzkumná vozidla řady SMV
- Dvouosé inteligentní manipulátory směru
- Seismické a infračervené zabezpečovací systémy zájmového prostoru SAMBA
- Solární jednotky řady SU
- Speciální produkty společnosti DRS Technologies (Anglie)
- Speciální produkty společnosti FLIR Systems (USA, Švédsko)
- Speciální produkty společnosti HPI High Pressure Instrumentation (Rakousko)
- Speciální produkty společnosti Telerob (Německo)
- Speciální produkty společnosti Vectronix (Švýcarsko)

**Monitorovací a pozorovací systémy řady MS**

Zařízení sloužící především jako stacionární systémy pro pozorování a monitorování zájmových prostor, jako jsou hraniční pásma, letiště, rafinerie, elektrárny, pobřeží a jiné oblasti se zvýšenými požadavky na zabezpečení proti vniknutí nežádoucích osob a to v denní i noční době.

Základní konfigurace:

- Multisenzorová hlava (1 ÷ n kusů)
- Metalická nebo optická přenosová trasa, nebo přenos přes satelit
- Sofistikované pracoviště operátora obsahující:
  - Monitory s vysokým rozlišením
  - Výkonný počítačový systém nebo zodolněný notebook
  - Joystick
  - Uživatelský software

Možnosti rozšíření o následující prvky:

- GPS
- DMC (Digitální Magnetický Kompas)
- Napájecí jednotka (Battery Pack)
- Lehký zodolněný stativ

Uživatelský software se vyznačuje následujícími hlavními schopnostmi:

- Dálkové řízení funkcí IR Kamery, CCDTV Kamery a Laserového dálkoměru
- Dálkové řízení pohybu hlavy
- Automatické vytváření panoramatických snímků
- Speciální scanovací mód vyvinutý především pro tyto aplikace
- Ukládání zajímavých snímků
- Nahrávání videosekvencí
- Práce s elektornickými mapami

- Overlay elektornických map (vlastní pozice, pozice cíle, aktuální směr, aktuální zorné pole)
- Další možnosti software na požádání

Monitorovací a pozorovací systémy řady MS jsou dodávány pro policejní a vojenské aplikace ve spolupráci se švédskou firmou FLIR Systems. Firma FLIR Systems již uspořádala presentaci společností vyvinutého průzkumného a monitorovacího systému v USA a v Anglii pro armády výše uvedených států. Presentace se setkala s velkým zájmem a ohlasem. Předpokládá se, že v budoucích letech bude firma EVPÚ Defence vyvíjet a dodávat pro společnost FLIR Systems desítky (předpoklad je více) těchto systémů ročně, přičemž FLIR hodlá pro jejich nabídku a prodej využít své celosvětové obchodní síť. V ČR zatím konkurence není. Ve světě vyvíjí a vyrábí analogické systémy více firem (ZEISS Optronik, SAGEM, Thales, ELBIT ... ), jejichž cena je však nesrovnatelně vyšší v porovnání s cenovou nabídkou firmy EVPÚ Defence. Předpoklad je, že EVPÚ Defence se v této oblasti výrazně prosadí na celosvětových trzích pod značkou FLIR Systems. Již na konci roku 2004 společnost dodala FLIRu 35 kusů těchto systémů a na rok 2005 má podepsanou smlouvu na dodávku dalších 61 kusů, přičemž celková hodnota tohoto kontraktu činí 935.000,- EUR.

### **Speciální monitorovací a průzkumná vozidla řady SMV**

Vozidla jsou určena zejména pro ostrahu státních hranic a důležitých objektů a jsou schopna detekovat a identifikovat osoby, vozidla a jiné zájmové objekty v denní i noční době a za nepříznivých povětrnostních podmínek.

Hlavními přednostmi vozidel jsou:

- Modulární koncepce
- Kompaktní řešení a nízká hmotnost
- Velký dosah a vysoká rozlišovací schopnost při pozorování objektů nebo zájmového prostoru
- Jednoduché a přátelské ovládání systému
- Vysoká výkonnost

- Nízká spotřeba energie
- Vysoká spolehlivost
- Technické provedení podle požadavků uživatele

Základní konfigurace vozidel SMV:

- VW Transporer Syncro nebo jiný typ vozidla podle požadavků
- Manipulátor polohy pro vysouvání Multisenzorové hlavy
- Manipulátor směru
- Senzorová hlava obsahující CCDTV kameru, IR kameru, popřípadě laserový dálkoměr.
- Systém ochrany vozidla (PIR čidla, seismický systém SAMBA)
- Řídicí systém vybavený výkonným počítačem a výkonným software s digitálními mapami.
- Navigační systém GPS.
- Monitory
- Spojovací prostředky
- Výkonné videozáznamové zařízení
- Napájecí systém 24V DC

Dodávky speciálních monitorovacích a průzkumných vozidel řady SMV se realizují téměř výhradně na základě výběrových řízení pořádaných EU v rámci program PHARE. Mezi konkurenty EVPÚ Defence patří tuzemská společnost VTÚVM Slavičín a zahraniční konkurenti ZEISS Optornics GmbH, SAGEM SA, IBCOL TECHNICAL SERVICES GmbH. Ceny analogických vozidel od ostatních konkurentů jsou však o téměř jednu třetinu vyšší. To se EVPÚ Defence potvrdilo už při její účasti na několika výběrových řízeních. Vzhledem k mezinárodní situaci (boj proti terorismu, zvyšující se počet uprchlíků apod.) se dá očekávat, že se zcela jistě bude zvyšovat poptávka po těchto druzích vozidel. Předpokládá se, že v této oblasti se výrazně firma prosadí nejen v rámci ČR a SR, ale i v jiných zemích EU. V minulosti již bylo firmou dodáno PČR a PSR několik vozidel s výbornými referencemi na jejich zpracování a celkové provedení. V současné době plní

EVPÚ Defence dodávku pro Lotyšskou policii a to o objemu tří kusů monitorovacích vozidel.

### **Dvouosé inteligentní manipulátory směru**

Inteligentní manipulátory směru nové generace s vysoce přesným nastavením úhlu v azimutu a elevaci. Prostřednictvím manipulátoru lze ovládat další senzory, které jsou na něm umístěny.

Hlavní přednosti manipulátoru:

- ovládání manipulátoru přes Ethernet
- TTL vstupy a výstupy
- sériové linky pro řízení senzorů
- vysoká úhlová přesnost
- vysoký rozsah úhlových rychlostí
- nízká hmotnost a rozměry
- kompaktní konstrukce
- možnost variabilního doplňkového vybavení
- Hmotnost zátěže: 25 kg nebo 40 kg
- Rozsah pohybu v azimutu:  $n \times 360^\circ$
- Rozsah pohybu v elevaci:  $\pm 40^\circ$  - standard
- Přesnost odečítání polohy: 0,1 mrad
- Napájení: 24 nebo 12 V DC
- Ovládání: Ethernet, protokol
- TCP/IP, 10BaseT
- Externí linky: 5x RS232 nebo RS485 a TTL vstupy a výstupy

Typické aplikace:

- přesné úhlové natáčení multi-senzorových hlav průzkumných a monitorovacích systémů
- měřicí účely
- jiné aplikace

Dvouosé inteligentní manipulátory směru vyráběné ve spolupráci s EVPÚ a.s. Nová Dubnica pro vojenské a civilní aplikace. V těchto produktech zatím není na našem a slovenském trhu konkurence. Jedná se o zcela nový typ inteligentního manipulátoru, který se vyznačuje vysokou rychlostí, přesností a širokým rozsahem úhlových hodnot. Je určen zejména pro aplikace ve vojenské a policejní oblasti a také pro velmi těžké průmyslové podmínky. Nevýhodou je na tuzemské poměry poměrně vysoká cena. Žádný z konkurentů není schopen nabídnout manipulátor s odpovídajícími technickými parametry. Nabídka zahraničních manipulátorů je v ČR a SR velmi omezená a nabízené manipulátory jsou podstatně dražší než nabízený manipulátor. V případě, že si firma zabezpečí spolehlivého dodavatele, na výrobu velice náročných, součástek bude její úspěch téměř jistý.

### **Seismické a infračervené zabezpečovací systémy zájmového prostoru SAMBA**

Systémy jsou především určeny pro zabezpečování zájmových prostor proti vniknutí nežádoucích osob nebo vozidel. Zejména se jedná o následující možnosti využití:

- Ostraha perimetru hranic
- Ostraha důležitých objektů
- Monitorování pohybu v prostoru a na cestách

Hlavní technické přednosti systému:

- automatická a okamžitá informace o narušení obsahující telemetrická data
- použití adaptivních algoritmů umožňuje přizpůsobení činnosti k okolním podmínkám, což zvyšuje dosah a současně maximálně snižuje počet falešných poplachů
- jeden přijímač může obsluhovat až 64 čidel
- Detekce osob: 5 – 20 m od čidla

- Detekce automobilu: 50 m a více
- Pracovní teplota: - 30°C - + 55°C
- Automatický, bezobslužný a bezúdržbový provoz
- Malé rozměry, robustní konstrukce
- Extrémně jednoduchá instalace
- Konfigurace podle požadavků

Základní prvky systémů SAMBA:

- SAMBA T multifunkční jednotka vysílače s možností připojení:
  - Seismického čidla (geofonu)
  - PIR čidla s paprskovým dlouhým dosahem
  - SAMBA LIR
  - Čidla pro připojení nástražného drátu
  - SAMBA OKO
- SAMBA CIR: Autonomní celokruhový zabezpečovací systém osazený PIR čidly.
- SAMBA R jednotka přijímače s displejem.
- SAMBA N8 nabíjecí jednotka pro osm jednotek
- SAMBA N1 nabíjecí jednotka pro jednu jednotku

### **Solární jednotky řady SU**

Solární jednotky řady SU slouží jako náhradní zdroj elektrické energie v oblastech a místech kde není k dispozici zdroj elektrické energie. Použitím nové technologie výroby solárních modulů bylo dosaženo vysoké pružnosti, mechanické odolnosti, nízké hmotnosti bez nutnosti dalších povrchových úprav.

Solární jednotky lze použít:

- Samostatně jako zdroj elektrické energie s výstupním napětím: 17V a s maximálním proudovým odběrem 1 A, 2A a 4A.

- V kombinaci se solárním driverem zajišťujícím automatické nabíjení baterií 12/24V.
- Jiné konfigurace podle požadavků zákazníka

Solární drivery zajišťují trvalé napájení spotřebičů nebo dobíjení akumulátorů s ochranou proti přebíjení akumulátorů a s ochranou před vybíjením akumulátorů v době nedostatečného slunečního svitu. Solární moduly a drivery jsou konstruovány jako bezobslužná a bezúdržbová zařízení pracující v rozmezí teplot od - 40°C do + 80°C se stupněm krytí IP65 pro solární drivery a IP67 pro solární moduly.

Aplikace:

- Vojenské a policejní
- Nabíječky pro akumulátorové baterie 12V, 24V.
- Zdroje elektřiny pro místa bez elektrické přípojky (stany, chaty, lodě, apod.)
- Jiné aplikace

### **Speciální produkty společnosti DRS Technologies**

EVPU Defence je schopna jako oficiální zástupce DRS Technologies dodat svým zákazníkům především tato zařízení:

Rychloběžné kamery řady SVR využívají pro záznam snímku CCD sensoru spojeného se 40 mm mikrokanálovým zesilovačem (MCP) s vysokou rozlišovací schopností. Činnost kamer je řízena softwarem pracujícím pod operačními systémy Windows 98/2000/NT/ME/XP včetně zpracování a vyhodnocování zaznamenaných snímků. Kamera může být umístěna až 500 m od řídicího notebooku nebo počítače.

Použití: Externí a koncová balistika, sledování vývoje explozí a jiných, extrémně rychlých dějů a procesů.

DRS Technologies záznamové zařízení (DRS Flight Follower) využívá vlastností kamery SVR 3 a ve spojení s rotujícím zrcadlem je schopno zaznamenat rychle letící objekty (střely, rakety apod.) ve formě filmu (videozáznamu). Byl vyvinut pro potřeby konstruktérů moderních typů munice. Zrcadlo je umístěno před kamerou a jeho rotace je řízena počítačem tak, aby kamera „sledovala“ střelu v době, kdy mívá pozici kamery. Typická vzdálenost sledování střely je 100 a více metrů.

### **Speciální produkty společnosti FLIR Systems**

Společnost EVPÚ Defence jako oficiální zástupce FLIR Systems dodává svým zákazníkům moduly termovizních kamer (chlazené i nechlazené) a termovizní a stabilizované kamerové systémy, vyráběné a nabízené společností FLIR Systems. Ty nalézají široké uplatnění v termografických a imagingových aplikacích jako jsou například:

- monitorování zájmového prostoru
- výzkum a vývoj
- řízení výrobních procesů
- letecké pozorování a televizní vysílání
- vyhledávání a zachraňování osob
- zadržování drog
- pozorování a identifikování osob
- sledování a monitorování hraničních pásů
- ostraha důležitých budov atd.

### **Speciální produkty společnosti HPI High Pressure Instrumentation**

Přístroje a zařízení pro měření balistických veličin včetně aplikačního software.

Společnost EVPÚ Defence je schopna jako oficiální zástupce HPI High Pressure Instrumentation dodat svým zákazníkům především tato zařízení:

- Crashery (válečky) pro měření průběžných nebo maximálních hodnot tlaku plynů v hlavni. HPI nabízí úplnou sérii klasických válečků a také sérii B250 IPG, které jsou vybaveny elektronikou umožňující po vyjmutí z hlavně a připojení k notebooku vyhodnotit průběh tlaku v hlavni od okamžiku výstřelu do momentu opuštění hlavně střelou.
- Optická a rámová zařízení (B471, B460) pro měření úst'ové rychlosti v rozsahu od 50 do 2500 m/s. Měření je založeno na využití klasické metody START – STOP (měření času průletu střely zařízením) při využití notebooku.

- Zařízení pro vyhodnocení zásahů na terči od ráže 4 do 20 mm B571 je neocenitelným pomocníkem zejména ve zkušebnách zbraní a munice.
- Piezoelektrické snímače tlaku řady QP a CP pro široký rozsah měření jsou klíčovým prvkem pro vývojové balistické práce.
- Zařízení pro měření vývrtu hlavní od ráže 5,56 do 203 mm typu B281 – B284 různého konstrukčního provedení a s vysokou přesností měření.
- Zkušební hlavňe pro munici od ráže 4,5 do 20 mm typu B290.
- Uzavřené tlakové nádoby pro měření vývoje detonací výbušnin typu B180.

### **Speciální produkty společnosti Telerob**

Společnost EVPÚ Defence je schopna jako oficiální zástupce TELEROB GmbH dodat svým zákazníkům dálkově ovládané manipulátory, které se vyznačují především vysokou mobilitou, vynikající průchodností, kompaktním designem, robustností a spolehlivostí. Ke všem manipulátorům je k dispozici rozsáhlé doplňkové vybavení.

Oblasti použití:

- odstraňování nebezpečných předmětů a látek
- prohlížení nebezpečných předmětů a látek pomocí rentgenového zařízení
- ničení nebezpečných předmětů
- požární aplikace
- použitelnost v jaderné energetice
- průmyslové aplikace při opracování kovů apod.
- jiné aplikace

Základní konfigurace:

- pásové vozidlo poháněné bateriemi nebo napájené ze sítě
- otočný manipulátor se 7–mi stupni volnosti
- pult dálkového ovládání
- vozík s monitorem

**Speciální produkty společnosti Vectronix**

Společnost EVPÚ Defence jako oficiální zástupce Vectronix AG dodává svým zákazníkům přístroje pro noční vidění, laserové dálkoměry a digitální magnetické kompasy, vyráběné a nabízené společností Vectronix AG, které nalézají široké uplatnění ve speciálních vojenských, ale i civilních aplikacích.

Jedná se zejména o tyto přístroje:

Ruční laserový dálkoměr typu VECTOR:

představují dalekohledy se zabudovaným laserovým dálkoměrem a digitálním magnetickým kompasem.

Dalekohled: 7 x 42

Váha: 1,60 kg

Měření vzdálenosti od: 1000m do 12000 m podle verze

Přesnost měření:  $\pm 3$  m

Laserový vysílač: 1550 nm

Digitální magnetický kompas měří: azimut a elevaci

Přístroje nočního vidění:

BIM25 Monokulární noktovizní přístroj kapesního provedení:

- 1x zvětšení, při použití afokální předsádky: 3x
- ostření: 0,25m až  $\infty$ , dioptrická korekce

BIM4 Monokulární noktovizní přístroj:

- 1x zvětšení
- ostření: 0.20m až  $\infty$ , dioptrická korekce
- možnost upevnění na hlavu nebo helmu

BIG25 Binokulární noktovizní přístroj:

- 1x zvětšení, při použití afokální předsádky: 3x
- ostření: 0,25m až  $\infty$ , dioptrická korekce
- možnost upevnění na hlavu nebo helmu

BIG35 Binokulární noktovizní přístroj:

- 3x zvětšení
- ostření: 10m až  $\infty$ , dioptrická korekce

Všechny noktovizory využívají zesílení zbytkového světla a jsou standardně vybaveny zesilovači zbytkového světla 2,5 nebo 4. generace a vyznačují se dlouhou dobou provozu na jedno nabití akumulátoru.

Přístroje pro noční vidění od společnosti Vectronix AG, jsou určeny především pro potřeby AČR a Policie ČR. V této prodejní komoditě existuje velká konkurence. Především jsou to společnosti PRAMACOM-HT, SIMRAD, OIP, ITT ... Avšak, vzhledem k tomu, že přístroje od firmy Vectronix již byly zavedeny do AČR a jsou ve velké oblibě u policejních složek, dá se předpokládat prodejní úspěch i v budoucnosti. Počet nakupovaných přístrojů však silně závisí na armádním a policejním rozpočtu. Předpokládá se nákup desítek těchto přístrojů každý rok pro potřeby ČR a SR a desítek pro zákazníky v jiných, nerizikových zemích.

#### **2.1.4 Nabízené služby**

Společnost EVPÚ Defence nabízí své služby především v rozsahu svého předmětu činnosti:

- Velkoobchod.
- Specializovaný maloobchod.
- Zprostředkování obchodu.
- Poskytování softwaru a poradenství v oblasti hardware a software.
- Projektování elektrických zařízení.
- Vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání a znehodnocování vojenských zbraní.
- Provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb. Platnost povolení do 26.4.2007 včetně.

EVPÚ Defence s.r.o. je otevřena jakékoliv spolupráci na projektech obchodního i výrobního charakteru v České republice i v zahraničí, ve kterých může uplatnit dodávky zařízení a přístrojů nebo svou odbornou základnu [21].

## 2.2 SWOT analýza

### 2.2.1 Vnitřní vlivy na společnost

#### **Silné stránky společnosti:**

- Zkušený management, který se zabývá obchodem ve výše uvedené sféře již osm let.
- Filozofie společnosti: Maximální uspokojení potřeb zákazníka při optimalizaci vkládaných zdrojů.
- Schopnost rychle reagovat na změny na trhu nových technologií.
- Schopnost implementace nejnovějších technologií do svých výrobků.
- Schopnost komplexně řešit zadaný projekt (vývoj, výroba, dodávky, servis).
- Výrobu dvouosých manipulátorů, monitorovacích systémů a monitorovacích vozidel zabezpečují specialisté, kteří se pohybují na poli takovýchto technologií již více než pět let.
- Úzké partnerské vztahy s tuzemskými i zahraničními firmami, které se specializují na obdobné produkty.
- Od roku 2004 je společnost v novém sídle, které nabízí jak výrobní, tak i kancelářské prostory.
- Skrze distribuční síť společnosti FLIR Systems má EVPÚ Defence možnosti nabízet své výrobky takřka do celého světa.
- Velmi dobrá znalost anglického a ruského jazyka top-managementu společnosti, ale také technických specialistů a servisních pracovníků.

#### **Slabé stránky:**

- Částečná nespolehlivost ruských a tuzemských dodavatelů.
- PR hlavních produktů a nabízeného zboží je nedostačující, stejně tak i PR společnosti jako takové.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v obchodním úseku společnosti.

- Nevyváženost jednotlivých úseků společnosti (obchod, vývoj, atd.)  $\Rightarrow$  nízká funkčnost současné organizační struktury.
- Celková nevyváženost jednotlivých prvků struktury společnosti.
- Až na manipulátory MSO-2 a monitorovací systémy má společnost malé portfolio doplňkových produktů.
- Nedokonalé skladové hospodářství.
- Podhodnocování SW produktů společnosti na základě chybných dohod se zákazníky z předešlých obchodních případů.

### 2.2.2 Vnější vlivy na společnost

#### Příležitosti:

- Zavedení systému řízení jakosti ISO 9000.
- Zavedení informačního systému ve společnosti.
- Rozvoj činnosti marketingu ve společnosti.
- Rozvoj kooperace se stávajícími tuzemskými partnery jako jsou VOP 026 Šternberk, VTÚVM Slavičín nebo VTÚPV Vyškov + spolupráce s uživateli jak v rámci Ministerstva obrany, Ministerstva vnitra, ale i civilního sektoru.
- Vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek společnosti.
- Kooperace na zahraničních projektech s využitím vlastních výrobních kapacit a silného týmu specializovaných pracovníků ve vývojových a výrobních aktivitách společnosti.
- Aktivní participace na výběrových řízeních v rámci programu PHARE Evropské unie a jiných výběrových řízeních v ČR a v zahraničí.
- Větší účast společnosti na zahraničních výstavách a veletrzích a to zejména obranného průmyslu a vyhodnocování a aplikace z nich získaných poznatků.
- Celosvětový boj proti terorismu stimuluje poptávku především po technologiích zaměřených na monitorování, pozorování, detekci a rozeznávání cílů v zájmových oblastech a střežených objektech.

- Rozvoj nových technologií v oblasti ručních termovizních kamer, přístrojů pro noční vidění a laserových dálkoměrů a jejich podchycení ve společnosti.
- Očekávaná velká poptávka po monitorovacích, detekčních a ochranných systémech, z důvodu zabezpečení východních hranic EU.

**Ohrožení:**

- Odchod strategického obchodního partnera.
- Nízká kvalita subdodávek do produktů dodávaných do vzdálených zemí (USA, Střední východ) => vysoké náklady na servisní zásahy.
- Rozvázání partnerského vztahu s jedinečným subdodavatelem.
- Neschopnost zabezpečit a udržet dostatečně kvalifikované a odborně způsobilé pracovníky ve společnosti.
- Přerušení nebo zpomalení realizace jednotlivých projektů z hlediska nedostatečných výrobních kapacit a neadekvátního počtu kvalifikovaných pracovních sil.
- Nedostatek vládních zakázek v oblasti výzbroje a zabezpečení AČR a PČR.

**2.3 Konkurenční schopnost společnosti**

Konkurenční schopnost společnosti je prakticky aplikována na Porterův model pěti konkurenčních sil a dynamických konkurenčních faktorů:

- Vstup nových konkurentů.
- Hrozba nových výrobků.
- Dohadovací schopnost kupujících.
- Dohadovací schopnost dodavatelů.
- Soupeření mezi stávajícími konkurenty.

**2.3.1 Vstup nových konkurentů**

Z hlediska vstupu nových konkurentů na trh se jeví pozice EVPÚ Defence jako velice silná. Je to především z toho důvodu, že trh se speciálním vojenským materiálem není příliš velký co se počtu společností týká, ale na druhou stranu je velice obtížné se na něj

dostat a udržet se na něm. Vzhledem k povaze zboží probíhají veškeré transakce pod drobnohledem vládních úřadů, které mají možnost obchod přerušit, ale i zastavit nebo zrušit. Navíc ne vždy se podaří společností získat potřebná povolení a licence v dostatečné době, kdy je možné obchody realizovat.

### **2.3.2 Hrozba nových výrobků**

V současné době se na trhu neobjevuje žádný nový výrobek, který by nějakým způsobem mohl ohrozit prodejnost vlastních a nabízených produktů. Nicméně tomuto riziku se snaží společnost předcházet velkými investicemi do návrhu a vývoje vlastních výrobků, ale i SW. Zejména velkých pokroků se dosáhlo v oblasti SW podpory monitorovacích a pozorovacích zařízení.

### **2.3.3 Dohadovací schopnost kupujících**

Vzhledem k určité jedinečnosti svých produktů nepocítuje z hlediska této schopnosti kupujících společnost EVPÚ Defence výraznější ohrožení. To je způsobeno především postojem prioritního odběratele společnosti FLIR Systems, která si je vědoma kvality a ceny, za kterou produkty od EVPÚ Defence kupuje.

### **2.3.4 Dohadovací schopnost dodavatelů**

Tato schopnost dodavatelů je pro společnost EVPÚ Defence velice zásadní. Vzhledem k jedinečnosti subdodávek pro zabezpečení výroby manipulátorů a monitorovacích systémů by bylo velice obtížné a nákladné hledat nové subdodavatele. Tímto faktorem jsou ohroženy především důležité subdodávky servomotorů, elektronických desek a speciálních převodovek. V těchto případech byli mezi EVPÚ Defence a jednotlivými dodavateli sepsány speciální dodavatelsko-odběratelské smlouvy, které přesně stanovují termíny dodávek, jejich objem a přesné ceny jednotlivých produktů.

### **2.3.5 Soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Vzhledem ke speciální povaze produkce společnosti EVPÚ Defence je konkurenční boj nejvíce znatelný zejména ve vývoji a produkci speciálních monitorovacích vozidel a v dodávkách přístrojů pro noční vidění a laserových dálkoměrů. Zejména společnosti jako ZEISS Optonics a SAGEM jsou velice silnými konkurenty. Z hlediska finančních

prostředků kterými disponují obě společnosti nelze hovořit o vyrovnaném boji. Nicméně svými kvalitními produkty za velmi přijatelnou cenu se stávají takovou „štikou“ na poli těchto technologií. Co se týká české konkurence, tak ta se projevuje nejvíce na poli speciálních detekčních a zabezpečovacích systémů. Především produkty společnosti Sieza, s.r.o. jsou vážným konkurentem systémů SAMBA. To se v minulosti projevilo neúspěšnou účastí společnosti EVPÚ Defence na dvou výběrových řízeních, kde byla EVPÚ poražena právě společností Sieza.

## 2.4 Shrnutí analytické části

Analytická část diplomové práce zachycuje současný stav společnosti EVPÚ Defence. Je zde detailněji popsána struktura celé společnosti a její hlavní předměty činnosti. Ty se rozdělují na produkty pro veřejný sektor, které však pro ni nejsou stěžejními aktivitami, na produkty pro vládní organizace, které jsou hlavní doménou společnosti a na nabízené služby. Služby však v současné době nejsou pro současnou společnost zdrojem větších příjmů, proto jim v této kapitole není věnována velká pozornost. Naopak podrobněji jsou zde popsány produkty pro vládní organizace, což je vzhledem k portfoliu nabízených produktů logický důsledek.

SWOT analýza zde zachycuje současné silné a slabé stránky společnosti a hlavní možné příležitosti a hrozby pro společnost. Je zde specifikována řada skutečností, na základě kterých by se měly přijmout různá opatření v rámci zabezpečení trvalé stability společnosti při jejím působení na současném trhu. V neposlední řadě bych chtěl říci, že celá analytická část této diplomové práce byla konzultována přímo s top-managementem společnosti EVPÚ Defence.

V poslední kapitole analytické části je specifikována současná konkurenceschopnost společnosti a to na základě aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tato kapitola ukázala, že společnost má v současné době významnějšího tuzemského konkurenta pouze ve společnosti Sieza, s.r.o. a to v odvětví, které není pro společnost na stěžejní úrovni. Něco jiného je to už se zahraničními konkurenty typu ZEISS Optronics nebo SAGEM SA, kterým EVPÚ Defence, co se týká zejména rozpočtu, může konkurovat jen velice obtížně.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

### 3 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část si klade za úkol především zdůvodnit potřebu projektu jako takovou, aplikovat varianty strategického chování na společnost EVPÚ Defence a navrhnou její priority. Současně má za úkol navrhnout její strategie rozvojových opatření a aktivit a to na základě priorit s ohledem na příležitosti a ohrožení.

#### 3.1 Zdůvodnění potřeby projektu

Ačkoliv má společnost EVPÚ Defence na současném trhu poměrně silné postavení, přeci jen je potřeba výraznějším způsobem eliminovat rizika spojená s jejími podnikatelskými aktivitami. Ať už jsou to vnější nebo vnitřní vlivy, přímo nebo nepřímo, ohrožující její stabilitu. Jde především o slabé stránky společnosti a možná ohrožení, které sebou přinesla rostoucí produkce spolu s výrazným rozvojem vlastní výroby. Dalším důvodem potřeby projektu jsou v tomto případě málo, nebo vůbec nevyužívané příležitosti, které mohou přinést výraznější stabilitu jak v obchodním, tak i nepřímo ve výrobním procesu. Zejména v tomto případě je potřeba vyšší aktivity při navazování úzkých partnerských vztahů nejen s potenciálními partnery v Evropě, ale zejména v zemích Blízkého východu a Asie, kde je potenciál pro odbyt produktů společnosti velice vysoký. V současné době společnost působí ve vlastních prostorách, které jsou z hlediska výroby vybaveny moderními technologiemi, určenými pro výrobu jakéhokoliv typu elektro-optických systémů. Především silná základna specializovaných pracovníků ve vývoji a výrobě nabízí společnosti možnost podílet se na projektech zahraničních společností, které pro své technologie hledají kvalitní výrobní prostory. Zejména se jedná o přístroje jako jsou ruční termovizní kamery, ruční laserové dálkoměry a další speciální systémy, které by zabezpečovali stabilní a plynulý chod produkce ve společnosti. Potřeba projektu také vyplývá z toho, že marketingová podpora produkce se v mnoha případech jevila jako nedostačující. Z tohoto důvodu si projekt také klade za cíl navrhnout některé standardy, které, by vedly k optimalizaci činnosti marketingu ve společnosti.

## 3.2 Aplikace variant strategického chování

### 3.2.1 Výběr obecné strategické alternativy

Společnost EVPÚ Defence má na výběr celkem ze tří základních strategických alternativ:

- Stabilizace
- Expanze
- Omezení

Vzhledem k současnému postavení společnosti na trhu, velmi dobrým partnerským vztahům se svým současným zahraničním partnerem společností FLIR Systems, vysoce profesionální základně specializovaných pracovníků a v neposlední řadě také k vývoji světové politiky, zejména pak celosvětovému boji proti terorismu se jeví jako neoptimálnější strategická alternativa STABILIZACE.

Stabilizace proto, že společnost již delší dobu usiluje o to, aby kvalita prodáváných a propagovaných výrobků, jako jsou zejména manipulátory typu MSO-2 a monitorovací systémy, byla co možná nejvyšší. K tomu by mělo přispět zejména zavedení systému řízení jakosti ISO 9000. Silný důraz na kvalitu produkce, by měl být kladený zejména proto, že většina výrobků je prodávána do zahraničí (USA, Střední východ atd.), kde jakýkoliv i sebemenší servisní zásah vede k enormnímu nárůstu výdajů se servisem spojených. Stabilizací by došlo k ustálení výrobních procesů a efektivnějšímu plánování výroby.

Ke stabilizaci by mělo také přispět vytvoření a zavedení standardních obchodních podmínek společnosti, což by do jisté míry eliminovalo rizika spojená s nákupem komponentů potřebných pro zabezpečení výroby. Jako velice efektivní přispění k celkové stabilizaci společnosti by mohlo být zavedení informačního systému, který by v sobě zahrnoval jak účetní stránku spojenou se skladovým hospodářstvím, tak i stránku, která by zabezpečovala plynulý chod výroby a propojení a návaznost jednotlivých úseků ve společnosti.

### 3.2.2 Volba konkrétní strategické alternativy

Společnost má na výběr z následujících konkrétních strategických alternativ:

- Koncentrace
- Rozvoj trhu
- Rozvoj výrobku
- Inovace
- Horizontální integrace
- Vertikální integrace
- Joint Venture
- Soustředěná diverzifikace
- Složená diverzifikace
- Redukce
- Rozdělení
- Likvidace

Pro EVPÚ Defence se jeví jako nejoptimálnější alternativa KONCENTRACE.

Koncentrace proto, že společnost se především specializuje na výrobu manipulátorů řady MSO-2. Ty jsou pak jako subsystémy implementovány do různých senzorických systémů. Tím, že se společnost zaměří na výrobu právě manipulátorů MSO-2 zabezpečí, že se tyto produkty budou vyrábět co možná nejlépe. Tato strategie má řadu výhod.

- Umožňuje společnosti maximalizovat přednosti a minimalizovat nedostatky tím, že se stává dokonalou v jediné činnosti: výrobě výrobku MSO-2 pro soubor určitých zákazníků. Zejména pak pro společnost FLIR Systems, jako hlavního obchodního partnera. Ten zabezpečuje poskytováním své rozsáhlé distribuční sítě dodávky těchto výrobků i do takových zemí, které jsou ve stávajícím stádiu společnosti nedosažitelné.
- Strategie koncentrace umožňuje organizaci získat solidní reputaci na trhu, zvýšit efektivnost výroby a být tak neobyčejně pružnou v reakci na požadavky zákazníka, protože její činnosti jsou zaměřeny jen na jeden hlavní výrobek.

- Strategie koncentrace pomáhá zaměstnancům stát se dokonalými při provádění určitých úkolů, což společnosti umožňuje efektivněji konkurovat velkým, více diverzifikovaným organizacím.

### 3.2.3 Volba strategického plánovacího modelu

Pro popsání různých typů organizačních strategií a porozumění, v jakém vztahu je strategie k okolnímu prostředí, byly vytvořeny čtyři strategické plánovací modely: adaptační, konkurenční, portfoliový a model přežití.

Pro společnost EVPÚ Defence se jeví jako nejvýhodnější model ADAPTAČNÍ. Ten dbá především na to, aby byla společnost schopna řešit podnikatelské, technické a administrativní problémy v souladu s podmínkami okolního prostředí. Společnost by se tedy měla zaměřit především na výrobu a prodej manipulátorů MSO-2 a senzorických systémů, které umí vyrábět ve vysoké kvalitě a s poměrně nízkými náklady na výrobu, a pro které má již delší dobu poměrně stabilní odbytiště v podobě distribuční sítě společnosti FLIR Systems.

Zavedením systému řízení jakosti ISO 9000, případně podnikového informačního systému, spolu s růstem úrovně specializace zaměstnanců ve výrobě dojde ke zkvalitnění a zefektivnění procesu výroby. Cílem tohoto je odradit konkurenci od vstupu na trh. Zavedený organizační systém řeší administrativní problém a napomáhá tak i k řešení podnikatelského a technického problému.

Z adaptačního modelu strategického plánování vyplývají čtyři typy strategií:

- Obranná strategie
- Prospektorská strategie
- Strategie analyzátorů
- Strategie reaktora

Z výše uvedených strategií se jeví jako neoptimálnější strategie OBRANNÁ.

Obranná strategie by měla být implantována z toho důvodu, že management společnosti EVPÚ Defence si vytváří prostředí, které je stabilní. Tato strategie je zaměřena na ochranu podílu na trhu se senzorickými systémy, který si společnost vydobyla. Podnikatelský problém musí být řešen tak, že společnost definuje úzký segment trhu a vyrábí pouze

několik výrobků. Technický problém musí být řešen tak, aby zdůrazňoval výkonnost ve výrobě zboží, aby se konkurence odrazila od vstupu na trh. Přísná „byrokratická“ kontrola snižující počet chyb a zvyšující výkonnost v činnostech jednotlivců poskytuje řešení administrativního problému.

EVPU Defence by se měla zaměřit na úzký segment trhu (manipulátory a senzorické systémy), maximalizovat výkonnost výroby (metody vedoucí k zabezpečení plynulého chodu výroby) a striktněji kontrolovat své zaměstnance (vymezení pravomocí a odpovědností spolu detailním popisem pracovních funkcí).

### **3.3 Návrh priorit společnosti EVPU Defence s.r.o.**

Tato část projektu je zaměřena na návrh priorit společnosti EVPU Defence spojené se strategickým rozvojem společnosti. Tyto priority se vztahují především k marketingovým a manažerským činnostem ve společnosti. Všechny tyto priority vycházejí z reálných potřeb společnosti a dosavadních nedostatků, které je potřeba odstranit.

#### **3.3.1 Zavedení systému řízení jakosti ISO 9000**

Společnost EVPU Defence se již začátkem druhé poloviny roku 2004 zavázala k tomu, že v roce 2005 zavede systém řízení jakosti ISO 9000 a to v plné míře. První popud k tomuto byl ze strany zahraničního partnera společnosti FLIR Systems, která tento systém vyžaduje od svých obchodních partnerů. Při zavádění systému řízení jakosti se EVPU Defence obrátila na pomoc renomované brněnské poradenské firmy MBK Consulting, s.r.o., která systémy ISO 9000 pomáhá zavádět. EVPU Defence již dvakrát certifikaci odložila. To bylo způsobeno jednak neočekávaným plněním strategických zakázek v dohodnutém termínu certifikace a jednak velkými strukturálními změnami, které ve společnosti nastaly na přelomu roku 2004/2005.

V rámci systému řízení jakosti společnost EVPU Defence vydala svou politiku jakosti (Příloha č.2).

Společnost si určila pro rok 2005 následující cíle jakosti:

- Zavést systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a získat certifikát.      Termín: říjen 2005      Odpovídá: jednatel

- Vytvořit pravidla a zahájit činnost marketingu. Sestavit stálý program porad a začlenit do něj kontrolu plnění úkolů zadaných na poradě předchozí, zprávy z činnosti marketingu. Termín: září 2005 Odpovídá: obchodní ředitel
- Vytvořit mechanismus pro hodnocení výkonnosti procesů. Termín: duben 2005 Odpovídá: představitel managementu
- Vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek společnosti Termín: duben 2005 Odpovídá: obchodní ředitel

Vzhledem k tomu, že systém ISO 9000 měl být zaveden již v první polovině roku 2005 a některé cíle jakosti stále nejsou plněny, je tato priorita uvedena jako první.

### **3.3.2 Vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek společnosti**

Tyto podmínky, které jsou uvedeny již v cílech jakosti předchozí kapitoly mají pro společnost EVPÚ Defence veliký význam. Mělo by v nich být uvedeno, jakým způsobem má společnost definovanou obchodní korespondenci, tj. fakturace, doba splatnosti faktur, dodací podmínky (Incoterms), záruční podmínky, servisní podmínky, atd. S těmito podmínkami by pak měl obchodní ředitel obeznámit veškeré zákazníky nebo dodavatele společnosti například tím, že je uvede na www stránkách společnosti, bude je zasílat spolu s cenovými nabídkami, popřípadě objednávkami nebo jako přílohy k návrhům kupních smluv. Vzhledem k tomu, že tyto podmínky měl podle cílů jakosti zpracovat obchodní ředitel již v dubnu roku 2005, je potřeba toto co možná nejdříve napravit.

### **3.3.3 Zavedení informačního systému ve společnosti**

Vzhledem k nárůstu počtu zaměstnanců v jednotlivých úsecích společnosti a zavádění a rozšiřování výroby by byl informační systém pro společnost velkým přínosem. Především zrychlení komunikace mezi úseky a automatické zálohování a zařazování veškeré obchodní korespondence a dokumentace týkající se výroby by byly hlavními přínosy, které by vyplývaly ze zavedení tohoto systému.

### 3.3.4 Zvýšení úrovně činnosti marketingu

Další prioritou uvedenou také v cílech jakosti je uvedení do chodu činnosti marketingu. Dosavadní marketingovou činnost ve společnosti zabezpečovala sekretářka. Nicméně s rozvojem společnosti již nastala potřeba marketing neřídit „živelně“, ale zavést do marketingových činností systém. K tomu bude zapotřebí pravděpodobně přijmout do pracovního poměru zaměstnance, který by se o marketingovou stránku společnosti staral. Z hlediska požadavků kladených na marketingovou činnost ve společnosti se jedná o tyto hlavní priority:

- Zpracovat kvalitního portfolio nabízeného zboží, produktů a služeb a to pak uvést ve známost u zákazníků. Především by se jednalo o propagaci formou www stránek společnosti nebo rozesíláním katalogů produktů potenciálním zákazníkům.
- Vytvořit objednávkový formulář pro různé modifikace manipulátoru MSO-2 a senzorických systémů, na základě kterého by byl potenciální zákazník schopen objednat si konfiguraci výrobku a to takovou, která by přímo splňovala jeho požadavky.
- Vytvořit standardní postup pro monitorování a vyhodnocování spokojenosti zákazníka na základě zasílání dotazníků nebo osobního jednání.
- Ve spolupráci s obchodním oddělením přepracovat cenovou politiku u SW produktů.
- Uvést do chodu PR hlavních produktů a nabízených služeb a stejně tak i zkvalitnit PR společnosti jako takové.
- Vytvořit objednávkový formulář na všechny produkty společnosti EVPÚ Defence, který by byl volně ke stažení na www stránkách společnosti v uživatelsky přívětivém formátu.
- Zpracovat program prezentací nabízených produktů a zboží pro vládní organizace České republiky. Zejména pak pro Armádu České republiky a Policii České republiky.
- Zpracovat nabídky na školení a doškolení obsluhy senzorických systémů dodávaných společnostmi se zaměřením na významné a méně významné zákazníky a to s ohledem na cenové zvýhodnění těch významných.

- Vytvořit systém v zasílání cenových nabídek na pozáruční servis MSO-2 a senzorických systémů.
- Vytvořit systém v odměňování významných zákazníků.

### **3.3.5 Rozvoj úrovně vzdělávání managementu a výrobních pracovníků**

Vzhledem k tomu, že převážná většina produkce společnosti se vyváží do zahraničí, je nezbytné, aby nejen management společnosti, ale také vedoucí a servisní pracovníci byli po jazykové stránce na velmi dobré úrovni. Proto je důležité neustále tyto znalosti doplňovat ať už formou kurzů nebo zahraničních pracovních stáží. Dalším důležitým prvkem jsou také odborná školení pro různé druhy technologických, výrobních ale i manažerských postupů. Společnost by také měla umožnit zaměstnanci studovat dálkově vysokou nebo střední odbornou školu za předpokladu, že to povede k předem jasnému a zřejmému rozvoji znalostí zaměstnance, které by pak využíval ke zkvalitnění svého působení ve společnosti.

### **3.3.6 Zabezpečení kvalifikované pracovní síly**

Vzhledem k celkovému růstu společnosti a především narůstající produkci je třeba zajistit kvalifikovanou pracovní sílu jak pro výrobu, tak i pro obchodní a marketingovou část společnosti. Možnosti, jak tyto pracovníky udržet v zaměstnání spokojené a zároveň stimulovat jejich zájem na tom, aby společnost prosperovala jsou následující:

- Zavést systém odměňování pracovníků za odvedení velmi kvalitní práce.
- Zabezpečení rozvoje schopností jednotlivých zaměstnanců ať už formou jazykových kurzů nebo umožněním dálkového studia vysoké nebo střední odborné školy.

### **3.3.7 Rozvoj partnerských vztahů s tuzemskými firmami**

Společnosti jako jsou VTÚVM Slavičín nebo VTÚPV Vyškov jsou významnými partnery společnosti EVPÚ Defence již od jejího založení. Vzhledem k tomu, tyto podniky jsou již řadu let významnými distributory vojenské a policejní techniky do AČR a PČR a při plnění využívají v hojné míře produktů a služeb EVPÚ Defence, jeví se tato spolupráce jako

velice progresivní. Na druhou stranu je také potřeba tyto dobré vztahy udržovat a rozvíjet na základě rozvoje péče o významné zákazníky.

### **3.3.8 Účast na veletrzích obranného průmyslu v zahraničí**

Společnost EVPÚ Defence se v dostatečné míře prezentuje na tuzemských výstavách a veletrzích obranného, ale i strojírenského průmyslu jako jsou IDET, ISET a Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně. Slabší už je situace v zahraničí. Společnost by si měla vytipovat alespoň dva evropské a jeden mimoevropský veletrh na kterém by prezentovala především své vlastní produkty. Již minulosti se na výstavách a veletrzích ukázalo, že zájem o produkty EVPÚ Defence ze strany zahraničních společností tady je. Především se jednalo o senzorické systémy, manipulátory MSO-2 a také monitorovací vozidla řady SMV.

## **3.4 Návrh strategie rozvojových opatření a aktivit společnosti EVPÚ Defence s.r.o. na základě priorit s ohledem na její příležitosti a ohrožení**

Tato část projektu ukazuje na to, jaké přínosy nebo možná rizika sebou, mimo jiné, přinášejí priority, které byly pro společnost navrženy s ohledem k jejím vnějším vlivům, tedy možným příležitostem a ohrožením.

### **3.4.1 Rozvojová opatření v oblasti zavedení systému řízení jakosti ISO 9000**

Přínosy spojené se zavedením systému řízení jakosti ISO 9000 ve společnosti jsou následující:

- Standardizace a zdokumentování hlavních procesů ve společnosti jako jsou proces sjednávání kontraktů, návrh a vývoj, technická příprava výroby, nakupování, řízení výroby a služeb, servis a prodej.
- Vyhodnocování procesu sjednávání kontraktů z hlediska:
  - udržování a rozšiřování odbytové základny
  - eliminace finančních rizik
- Vyhodnocování procesu návrhu a vývoje z hlediska:

- udržování vedoucího postavení na trhu z hlediska konstrukčního provedení a technických parametrů produktů a uživatelského SW
  - plnění požadavků a představ zákazníků
- Vyhodnocování procesu technické přípravy výroby z hlediska:
  - zajištění potřebných technologických zařízení a to v dostatečném časovém předstihu
  - provádění zaškolení a přípravy pracovníků na novou výrobu
- Vyhodnocování procesu nakupování z hlediska:
  - udržování stabilizované dodavatelské základny
  - zajištění nakupovaných produktů a služeb a to v dostatečném časovém předstihu
- Vyhodnocování procesu řízení výroby a služeb z hlediska:
  - udržování měřitelných znaků jakosti ve shodě se specifikovanými kritérii
  - udržování stability pracovních výkonů ve shodě s plánem
- Vyhodnocování procesu provádění servisu z hlediska:
  - zajištění rychlé reakce na požadavky údržby a oprav
  - zabezpečení vysoké kvality prováděného servisu a oprav
- Vyhodnocování procesu prodeje z hlediska:
  - minimalizace počtu reklamací
  - dlouhodobého zajišťování technologické úrovně a kvality dodávaných produktů
- Provádění nápravných opatření na základě hodnocení jednotlivých hlavních procesů s cílem eliminace nákladů s nimi spojených.
- Přehledná a jednoduchá realizace vyhodnocování plnění hlavních procesů, například na základě níže uvedených kritérií úspěšnosti (Tabulka I.).

Tabulka I. Kritéria úspěšnosti realizovaných procesů

| název procesu             | měřitelný znak kvality                                     | jednotky      | Kritéria úspěšnosti |        |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|--------|
|                           |                                                            |               | min                 | max    |
| sjednávání kontraktů      | roční obrat předchozího roku                               | %             | 100 %               | --     |
| návrh a vývoj             | zakončení vývoje funkčním zařízením                        | %             | -70 %               | --     |
| technická příprava výroby | procento vrácených výrobků zpět do konstrukce po testování | %             | --                  | 3 %    |
| nakupování                | procento kvality nakoupených produktů                      | %             |                     | 3 %    |
| řízení výroby             | náklady na interních i externí neshody                     | Kč            | --                  | 50 000 |
| servis                    | délka servisního zásahu                                    | h             |                     | 6 h    |
| prodej                    | počet reklamací                                            | počet výrobků |                     | 5 %    |

Zavádění systému řízení jakosti ISO 9000 v sobě přináší, mimo jiné, také možná rizika. Jsou to především tato:

- V případě zavedení systému jakosti ISO 9000 v nesouladu se stávající situací ve společnosti, hrozí velký nárůst administrativních úkonů při realizaci jednotlivých procesů a v souvislosti s tím může také narůstat pracovní zátěž kladená na jednotlivé zaměstnance a to na úkor výsledné efektivity práce.
- V případě nesprávné aplikace norem ISO 9000 na společnost hrozí zvyšování nákladů na celkový chod společnosti v podobě velkých časových ztrát spojených s méně efektivní realizací jednotlivých hlavních procesů.
- V případě neúspěchu společnosti při certifikačním auditu dojde ke ztrátě vložených investic spojených se zaváděním systému řízení jakosti ISO 9000.

### **3.4.2 Rozvojová opatření v oblasti vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek společnosti**

Vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek ve společnosti a jejich uvedení v obecnou známost zejména mezi stávajícími, ale i potenciálními dodavateli a zákazníky sebou přináší následující přínosy:

- Usnadnění a zrychlení procesu sjednávání kontraktů, kde by byl budoucí obchodní partner seznámen s obchodní politikou společnosti již s dostatečným časovým předstihem a mohl by si tak o ní vytvořit ucelenou představu.
- V mnoha obchodních případech by stačilo k zakoupení zboží nebo materiálu pouze zaslání objednávky spolu s přílohou obchodních podmínek a odpadla by tak nutnost sepisování kupní smlouvy. To vše za předpokladu, že s nimi obchodní partner bude souhlasit.
- V případě, že obchodní podmínky budou velmi seriózní a na úrovni srovnatelné se zavedenými a renomovanými společnostmi, ať už u nás nebo v zahraničí, budou zároveň sloužit jako marketingový nástroj, který bude utvářet o EVPÚ Defence dojem, že se jedná o silnou a konkurenceschopnou společnost.

Vytvoření a zavedení standardních obchodních, servisních a záručních podmínek může pro společnost EVPÚ Defence znamenat také možná úskalí. Mezi ty nejzásadnější patří následující:

- V případě návrhu a potažmo schválení podmínek, které by neodpovídali do důsledku možnostem a schopnostem společnosti, hrozí riziko zvyšování nákladů spojené s plněním obchodních případů, které budou na základě těchto podmínek realizovány.
- V případě necitlivého postupu při realizaci těchto podmínek a uvedení ve známost podmínek takových, které by svým obsahem byly velice jednostranné, hrozí riziko ztráty potenciálního zákazníka.

### 3.4.3 Rozvojová opatření v oblasti zavedení informačního systému ve společnosti

Informační systém je pro takovou společnost, jakou je EVPÚ Defence doslova nutnost. Mezi hlavní přínosy, které by vyplývaly ze zakoupení a zavedení tohoto systému patří především tyto:

- Zvýšení flexibility komunikace mezi jednotlivými útvary ve společnosti a automatické zálohování toku informací pro případ potřeby pozdějšího využití.
- Zvýšení rychlosti a efektivity realizace jednotlivých hlavních procesů ve společnosti, v rámci systému řízení jakosti ISO 9000.
- Možnost plnění zadaných úkolů pracovníkem v rámci realizace hlavního procesu a to i v době, kdy je mimo sídlo společnosti (MS Outlook, vzdálený přístup, atd.).
- Systém a jeho nástroje se neustále vyvíjí spolu s tím, jak se vyvíjí sama společnost.
- V případě nových požadavků na systém, které by vyplývaly z nových potřeb společnosti, lze zřizovatelem systému za poměrně nízké náklady tyto požadavky splnit a realizovat.
- V případě, že společnost na základě důkladné analýzy sestaví seznam požadavků, které by informační systém měl splňovat, může dojít k výraznému snížení nákladů, které by se zavedením informačního systému souvisely.

Zavedení informačního systému do společnosti sebou může také přinést jistá rizika. Jsou to především taková, která by vyplynula z neuváženého zakoupení produktu, který by nebyl zcela ztotožněn s potřebami společnosti. Mezi tato hlavní rizika patří především následující:

- Kolaps toku informací ve vnitropodnikových, ale i externích informačních kanálech, v důsledku nesprávné aplikace informačního systému na realizaci jednotlivých hlavních procesů ve společnosti.
- V případě, že systém nebude využíván v celém jeho rozsahu a to zejména pokud bude navržen dle potřeb společnosti, bude se jednat v podstatě o investici do

produktu, který se společnosti, vzhledem k jeho poměrně vysoké pořizovací ceně, nemusí vyplatit.

#### **3.4.4 Rozvojová opatření v oblasti zvýšení úrovně činnosti marketingu**

Zvýšení úrovně marketingové činnosti je ve společnosti nezbytnou záležitostí. Přínosy, které by sebou přineslo toto opatření jsou následující:

- Uvedení společnosti v širší veřejnou známost a to například formou zasílání katalogů produktů potenciálním zákazníkům nebo sestavení kvalitního portfolia nabízeného zboží, produktů a služeb a to pak prezentovat na www stránkách společnosti.
- Přijetím nového pracovníka do funkce marketingového manažera může dojít jednak ke zkvalitnění marketingové činnosti ve společnosti a jednak dojde ke zvýšení efektivity práce ostatního managementu společnosti, který se doposud mimo své pracovní povinnosti zabýval také marketingem.
- Vyšší úroveň propagace produktů a služeb společnosti formou jejich kvalitní prezentace na Internetu, v odborných časopisech, tisku, veletržních katalogích a jiných médiích.
- Zvyšování podpory prodeje nabízených výrobků a služeb společnosti využitím marketingových nástrojů.
- S využitím poznatků z procesu monitorování a vyhodnocování spokojenosti zákazníka lze efektivně dosáhnout toho, že se k jednotlivým zákazníkům bude přistupovat tak, aby byly co možná v největší míře uspokojovány jejich individuální požadavky a tím se také zvýšila jejich spokojenost s produkty společnosti EVPÚ Defence.
- Zvýšení úrovně vystupování společnosti na akcích určených pro veřejnost, jako jsou veletrhy, výstavy, dny policie ČR a jiné akce pořádané AČR nebo PČR.

Zvyšování úrovně marketingu sebou ovšem přináší také možná rizika. Především se jedná o následující:

- V případě neefektivní práce marketingového oddělení může dojít k nárůstu výdajů společnosti, které jsou spojeny se zavedením a činností marketingového oddělení.
- V případě neuvážených zásahů do politiky společnosti ze strany marketingu, může dojít k poškození společnosti například v podobě ztráty významného zákazníka.

### **3.4.5 Rozvojová opatření v oblasti rozvoje úrovně vzdělávání managementu a výrobních pracovníků**

Úroveň vzdělávání nejen managementu, ale také výrobních a servisních pracovníků úzce souvisí s procesem neustálého zlepšování. Neustálé zdokonalování zaměstnanců může přinést pro společnost následující:

- Odstranění jazykových bariér mezi společností a obchodním partnerem a to jak na úrovni vrcholového managementu, tak i na úrovni nižších útvarů společnosti.
- Schopnost servisního pracovníka řešit určitý problém spojený se servisním zásahem kdekoliv na světě.
- Rozšiřování portfolia nabízených SW produktů a to především z důvodu neustálého rozvíjení schopností SW pracovníků v jednotlivých vývojových prostředích a SW aplikacích.
- Zkvalitnění korespondence mezi zahraničními partnery a společností EVPÚ Defence.
- Zvyšování prestiže společnosti v zahraničí.
- Zastupování vrcholového managementu vedoucími pracovníky jednotlivých útvarů v době jejich nepřítomnosti v sídle společnosti.

Zvyšování úrovně vzdělání v sobě přináší také možná rizika, související především se zneužíváním těchto možností ze strany pracovníků. Jsou to například tyto:

- Neochota pracovníka se neustále vzdělávat, což vede ke ztrátě vynaložených prostředků spojených se zabezpečením konkrétního typu studia nebo školení.

- Nevhodné zvolení studijního programu nebo školení může vést ke ztrátě zájmu zaměstnance o studium, případně o danou odbornou činnost.
- V případě, že lektor nebo školitel nebude z hlediska svých znalostí na odpovídající úrovni, hrozí ztráta vynaložených nákladů společnosti na zabezpečení studia popřípadě školení.

### **3.4.6 Rozvojová opatření v oblasti zabezpečení kvalifikované pracovní síly**

Společnost by se měla starat také o to, aby měla dostatek pracovníků, kteří by splňovali kritéria potřebná pro zabezpečení chodu jednotlivých útvarů společnosti. Vytvoření a zavedení programu, který by zabezpečil tyto potřeby a zároveň zajišťoval udržení pracovníků ve společnosti by v sobě přinesl tyto výhody:

- Zajištění dostatečného množství specializovaných pracovníků potřebné k zabezpečení plynulé realizace hlavních procesů ve společnosti.
- Minimalizace rizika odchodu specializované pracovní síly ze společnosti.
- Maximalizace spokojenosti pracovníků se svým pracovním zařazením, pracovní vytížeností a kolektivem spolupracovníků.
- Spokojenost pracovníka se svým platovým ohodnocením v důsledku zavedení systému odměn a možností kariérového růstu ve společnosti.
- Uspokojování potřeb zaměstnanců z hlediska sebezdokonalování a to formou zabezpečení jazykových kurzů, zahraničních pracovních stáží nebo umožnění dálkového studia vysoké nebo střední odborné školy ze strany společnosti.

Zavedení programu sebou také přináší možná rizika, jako například tato:

- Odchod specializovaného a vzdělaného zaměstnance ze společnosti z důvodu jeho nesplnitelných finančních požadavků.
- Neschopnost společnosti dodržet závazky spojené se systémem odměňování jednotlivých pracovníků, z důvodu dočasné platební neschopnosti.
- Zneužívání programu pouze v osobní prospěch zaměstnance.

- Ztráta návratnost investic spojených se zabezpečením studia zaměstnance, v důsledku odchodu zaměstnance po absolvování jazykového kurzu, odborných školení nebo vysoké školy.

### **3.4.7 Rozvojová opatření v oblasti rozvoje partnerských vztahů s tuzemskými firmami**

Rozvíjení partnerských vztahů s tuzemskými firmami je pro EVPÚ Defence velmi důležité. Hlavní přínosy pro společnost jsou následující:

- Dodávky produktů a služeb do tuzemských společností jsou méně rizikové než dodávání zahraničním obchodním partnerům.
- Nižší náklady na záruční servis jednotlivých produktů.
- Snadná komunikace bez přítomnosti jazykových bariér.
- Možnosti podílení se na realizaci státních zakázek ze strany velkých a zavedených podniků jako jsou VTÚVM Slavičín nebo VTÚPV Vyškov.
- Možnost zaškolení servisních a výrobních pracovníků společnosti EVPÚ Defence v rámci kooperace na velkých vládních, ale i civilních zakázkách.
- Zvýšení konkurenceschopnosti jak společnosti EVPÚ Defence, tak i tuzemského obchodního partnera.
- Zvýšení možnosti získání větších vládních a civilních zakázek.
- Možnost výměny KNOW-HOW.
- Zvyšování odbytu pro SW produkty společnosti EVPÚ Defence.

Nevýhody spojené s rozvojem partnerských vztahů s tuzemskými společnostmi jsou následující:

- Ceny pro tuzemské zákazníky jsou zpravidla nižší než pro zahraniční klientelu, což se projevuje na nižší ziskovosti.
- Neochota některých velkých podniků podílet se na realizaci méně výnosných zakázek.

- Neschopnost tuzemských zavedených firem získat velkou vládní zakázku z důvodu její nízké konkurenceschopnosti.
- Prodej KNOW-HOW společnosti EVPÚ Defence třetí straně.

### **3.4.8 Rozvojová opatření v oblasti rozvoje účasti na veletrzích obranného průmyslu v zahraničí**

Účast společnosti EVPÚ Defence s.r.o. na veletrzích obranného průmyslu v zahraničí je na poměrně nízké úrovni. Vyšší účast na těchto veletrzích by sebou přinesla následující možnosti:

- Získání nového zahraničního zákazníka, popřípadě nového obchodního partnera.
- Možnost navázání nových obchodních vztahů s renomovanými zahraničními společnostmi.
- Uvedení společnosti do povědomí odborné zahraniční veřejnosti.
- Získávání zkušeností managementu společnosti, který by se na takovýchto výstavách a veletrzích podílel.
- Získávání podrobných informací o produktech nabízených zahraničními společnostmi.
- Po vyhodnocení působení společnosti na veletrhu v zahraničí lze zjistit jak si společnost EVPÚ Defence stojí proti současné světové konkurenci.

Působení na zahraničních výstavách a veletrzích může mít také za následek vznik jistých rizik. Mezi ty nejvýznamnější patří:

- Špatná strategie působení společnosti na veletrhu.
- V případě neadekvátní prezentace společnosti na veletrhu hrozí ztráta investic spojených se zabezpečením a realizací veletrhu.
- Velké investice spojené s účastí na zahraničním veletrhu nemusí být vždy navráceny v podobě odezvy od potenciálních zákazníků či obchodních partnerů.

### 3.5 Shrnutí projektové části

Projektová část diplomové práce mimo jiné popisuje vlastní důvody potřeby projektu, které vyplývají ze současné situace ve společnosti. Hlavním důvody jsou eliminace rizik spojených s jejími současnými podnikatelskými aktivitami, vyšší využívání příležitostí, které by mohly přinést společnosti její výraznější stabilitu při vykonávání hlavních procesů ve společnosti.

Dalším bodem projektové části je aplikace variant strategického chování. Vzhledem k současnému postavení společnosti na trhu, velmi dobrým vztahům se svým zahraničním partnerem a dalšími skutečnostmi, byla pro společnost zvolena jako neoptimálnější obecná strategická alternativa STABILIZACE. Z konkrétních strategických alternativ byla pro společnost zvolena jako neoptimálnější alternativa KONCENTRACE. Koncentrace proto, že společnost se především specializuje na výrobu manipulátorů řady MSO-2. Ty jsou pak jako subsystemy implementovány do různých senzorických systémů. Tím, že se společnost zaměří na výrobu právě manipulátorů MSO-2 zabezpečí, že se tyto produkty budou vyrábět co možná nejlépe. Za strategický plánovací model byl zvolen model ADAPTAČNÍ.

Z reálných a aktuálních potřeb společnosti byly dále pak v projektové části navrženy priority společnosti. Z hlavních jsou to především zavedení systému řízení jakosti ISO 9000, vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek, zvýšení úrovně činnosti marketingu nebo rozvoj partnerských vztahů s tuzemskými firmami.

Návrh strategie rozvojových opatření a aktivit společnosti na základě výše zmiňovaných priorit ukazuje, jaké vlivy mají jednotlivé priority na chod společnosti jako takové. Tedy jaké přínosy ziskovosti nebo naopak možná rizika by pro společnost jednotlivé priority přinesly.

## ZÁVĚR

Předložená diplomová práce byla vzhledem k požadavkům na ni kladeným rozdělena do tří částí. První, tedy teoretická část si kladla za cíl seznámit čtenáře se společností EVPÚ Defence s.r.o. jako takovou, s jejím působením na současném trhu s vojenským materiálem a speciálními technologiemi, jejím polem působnosti a v neposlední řadě také s její současnou konkurencí a to formou podrobnějšího popisu hlavních konkurentů, ať už zahraničních nebo tuzemských. Tyto stanovené cíle byly splněny formou obeznámení čtenáře s trhem s vojenským materiálem a speciálními technologiemi jako takovými, dále pak formou detailního popisu působení společnosti na tomto trhu popisem jednotlivých obchodních případů, realizovaných EVPÚ Defence s.r.o. v minulosti a případů, které společnost v současnosti realizuje. V posledním bodě teoretické části jsou popsáni jednotliví hlavní konkurenti a jejich konkurenční aktivity.

Úkolem analytické, tedy druhé části, bylo popsání současného stavu společnosti včetně popisu její současné struktury, produktů nabízených jak pro veřejný sektor, tak pro státní organizace a popisu nabízených služeb. Dále bylo zapotřebí zpracovat SWOT analýzu společnosti a na závěr pak zachytit současnou konkurenceschopnost společnosti. Hlavním bodem analytické části je SWOT analýza společnosti, kde jsou popsány jak vnitřní vlivy na společnost v podobě silných a slabých stránek společnosti, tak vnější vlivy a to v podobě možných příležitostí a ohrožení. Jednotlivé cíle kladené na tuto část diplomové práce museli být a byly splněny zejména proto, že na základě faktů z nich vyplývajících byl vytvořen vlastní projekt strategického rozvoje společnosti. To se podařilo zejména detailním zachycením vnějších vlivů na společnost. Možná ohrožení a příležitosti vycházejí ze současné reálné situace na trhu a ze současného stavu společnosti. Zejména pak z příležitostí, které společnost doposud nevyužívá a ohrožení, která společnost jakoby ignoruje jsou z hlediska dalšího využití v podstatě hlavními body SWOT analýzy. Současná konkurenceschopnost společnosti je v analytické části zobrazena na Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Jsou zde zachyceny vlivy na společnost ze strany vstupu nových konkurentů, hrozby nových výrobků, dohadovací schopnosti kupujících a dodavatelů a v neposlední řadě také soupeření mezi stávajícími konkurenty.

Poslední, tedy projektová část diplomové práce, je současně její stěžejní částí. Klade si za cíl co možná nejkomplexněji navrhnout projekt strategického rozvoje

společnosti EVPÚ Defence s.r.o.. Úkolem bylo zdůvodnit potřebu projektu jako takového, aplikovat na společnost varianty strategického chování, na základě vnějších vlivů ze SWOT analýzy navrhnout vlastní priority společnosti a konečně navrhnout strategie rozvojových opatření a aktivit společnosti EVPÚ Defence s.r.o. na základě priorit s ohledem na její příležitosti a ohrožení.

Potřeba zrealizování projektu vycházela ze současného stavu společnosti, který se také přímo projevil na celkovém zpracování projektu. Především eliminace rizik spojených s podnikatelskými aktivitami společnosti a eliminace možných ohrožení vyplývajících z rostoucí produkce byly pro tento projekt hlavním impulsem. Na základě aplikace variant strategického chování byla jako obecná strategická alternativa vybrána alternativa STABILIZACE a to především z důvodu snahy společnosti o co možná nejvyšší kvalitu své produkce, zejména manipulátorů MSO-2 a monitorovacích systémů a z důvodu velice dobrých partnerských vztahů se silným zahraničním partnerem v podobě švédské společnosti FLIR Systems. K výběru této alternativy přispěl i fakt, že společnost hodlá zavést systém řízení jakosti ISO 9000 a to pro celou společnost, což by vedlo k ještě většímu posílení její stabilizace. Jako konkrétní strategická alternativa byla na základě specializace společnosti na výrobu manipulátorů MSO-2 vybrána alternativa KONCENTRACE. Ta by společnosti přinesla řadu výhod, jako například maximalizaci předností a minimalizaci nedostatků tím, že by se stala dokonalou v činnosti výroby MSO-2 pro určitý soubor zákazníků, zejména pak pro FLIR Systems, dále pak umožnění zvýšení reputace na trhu nebo zvýšení efektivnosti výroby. Jako strategický plánovací model byl na základě výše uvedených faktů zvolen model ADAPTAČNÍ. Ten by dbal především na to, aby byla společnost schopna řešit podnikatelské, technické a administrativní problémy v souladu s podmínkami okolního prostředí. Ze strategií nabízených tímto modelem vyplynula jako nejoptimálnější strategie OBRANNÁ. Obranná strategie by měla být implementována z toho důvodu, že management společnosti EVPÚ Defence si v současnosti vytváří prostředí, které je stabilní. Tato strategie je zaměřena na ochranu podílu na trhu se senzorickými systémy, který si společnost vydobyla.

Vlastní návrh priorit vychází z reálných potřeb společnosti a dosavadních nedostatků, které je potřeba odstranit. Zavedení systému řízení jakosti ISO 9000, vytvoření standardních obchodních, servisních a záručních podmínek, zavedení informačního systému ve společnosti, zvýšení úrovně činnosti marketingu nebo rozvoj úrovně vzdělávání

managementu a výrobních pracovníků, to jsou jedny z hlavních priorit, které vyplynuly z vnějších vlivů na společnost. Strategie rozvojových opatření a aktivit společnosti EVPÚ Defence s.r.o. na základě priorit s ohledem na její příležitosti a ohrožení popisuje možné přínosy ziskovosti nebo naopak možná ohrožení, která by sebou mohly přinést jednotlivé priority.

Cíl diplomové práce byl podle mého názoru splněn formou uceleného návrhu strategie rozvoje společnosti EVPÚ Defence s.r.o. Pokud by se společnost rozhodla realizovat svou budoucí činnost na základě daných priorit a snažila se maximálně využívat jejich přínosy a minimalizovat jejich možná rizika, je velmi pravděpodobné, že by celkový projekt byl pro společnost významným přínosem. Především chuť top managementu inovovat jednotlivé postupy již zavedené ve společnosti a jeho ochota investovat i nepřímo do výrobních procesů jsou hlavními předpoklady k tomu, aby byl navržený projekt úspěšně realizován.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BUREŠ, I. *Finanční řízení marketingových projektů*. 1. vydání Praha, Management Press, 1994. ISBN 80-85603-59-4
- [2] BUREŠ, I. *Poziční strategie v marketingu: Jak profitovat z tržních nik*. 1. vydání Praha, Management Press, 1998. ISBN 80-859433-65-4
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání Praha, C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- [4] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vydání. Liberec, Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9
- [6] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání Praha, Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0016-6
- [7] MEFFERT, H. *Marketing management*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4
- [8] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik*. 1. vydání Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0197-7
- [9] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vydání Praha, Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1
- [10] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5
- [11] VEBER, J. a kol. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1.vydání Praha, Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5
- [12] Asociace obranného průmyslu České republiky [online]. [cit. 2005-2-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czech-aop.cz/asoc.html>>.
- [13] Beatronic Supply s.r.o. [online]. [cit. 2005-3-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.beatronic.com/beatronic\\_cz\\_profile.htm](http://www.beatronic.com/beatronic_cz_profile.htm)>.
- [14] Carl Zeiss Optronics GmbH [online]. [cit. 2005-3-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.zeiss-optronik.de/uk/default.asp>>.

- [15] IBCOL TECHNICAL SERVICES GmbH [online]. [cit. 2005-3-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.ibcol.com/new2/english/struct\\_ksa.htm](http://www.ibcol.com/new2/english/struct_ksa.htm)>.
- [16] PRAMACOM-HT, spol. s r.o. [online]. [cit. 2005-3-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.infrared.cz>>.
- [17] SAGEM SA [online]. [cit. 2005-3-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.sagem.com/en/index.html>>.
- [18] Sieza, s.r.o. [online]. [cit. 2005-3-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.sieza.cz/index1.asp?lang=1>>.
- [19] VOP-026 Šternberk, s.p. divize VTÚVM Slavičín [online]. [cit. 2005-2-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.vop.cz/index.htm>>.
- [20] Zbrojní průmysl a vyzbrojování [online]. [cit. 2005-2-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.army.cz/avis/vojenske\\_rozhledy/zvl2000/147.htm](http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/zvl2000/147.htm)>.
- [21] Interní literatura společnosti EVPÚ Defence s.r.o.
- [22] Zprávy a jiné materiály Asociace obranného průmyslu

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|              |                                                                 |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| AČR          | Armáda české republiky                                          |
| AOP          | Asociace obranného průmyslu                                     |
| BIM          | Monokulární přístroj pro noční vidění                           |
| BIG          | Binokulární přístroj pro noční vidění                           |
| CCDTV        | Průmyslová barevná televizní kamera                             |
| EVPU         | Elektrotechnický výzkumný a projektový ústav                    |
| MS           | Monitorovací systém                                             |
| MSO-2        | Dvouosý inteligentní manipulátor směru                          |
| PAVLA        | Detekční systém pro zjišťování koncentrace aerosolu v ovzduší   |
| RS 232 (422) | Komunikační linka                                               |
| SAMBA        | Systém pro detekci pohybu osob nebo vozidel v zájmovém prostoru |
| SAMBA CIR    | Čidlo pro kruhovou ostrahu prostoru                             |
| SAMBA LIR    | Čidlo pro liniovou ostrahu prostoru                             |
| SAMBA R      | Přijímač systému SAMBA                                          |
| SAMBA T      | Vysílací jednotka systému SAMBA                                 |
| SAMBA N      | Nabíječka SAMBA                                                 |
| SMV          | Monitorovací a pozorovací vozidlo                               |
| SNMT         | Solární nabíječka mobilních telefonů                            |
| SU 34-68     | Solární napájecí jednotky                                       |
| SVR - 3      | Rychloběžná kamera                                              |
| SW           | Software                                                        |
| TALIN        | Inerciální navigační systém                                     |
| tEODor       | Robot pro pyrotechnické aplikace                                |
| VECTOR       | Dalekohled s laserovým dálkoměrem                               |

---

|       |                                            |
|-------|--------------------------------------------|
| VOP   | Vojenský opravárenský podnik               |
| VTÚVM | Vojenský technický ústav výzbroje a munice |
| VTÚPV | Vojenský technický ústav pozemního vojska  |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1 Manipulátor s elektro-optickým kontejnerem .....       | 12 |
| Obr. 2 Monitorovací systém pro UAE.....                       | 13 |
| Obr. 3 Monitorovací vozidlo SMV-02SK.....                     | 15 |
| Obr. 4 Monitorovací vozidlo SMV-03CZ.....                     | 16 |
| Obr. 5 Prestižní cena IDET NEWS.....                          | 17 |
| Obr. 6 Laserový dálkoměr VECTOR IV .....                      | 18 |
| Obr. 7 Přístroje pro noční vidění Vectronix AG.....           | 19 |
| Obr. 8 Pyrotechnický robot tEODor.....                        | 20 |
| Obr. 9 Rychloběžná kamery typu SVR 3.....                     | 22 |
| Obr. 10 Zabezpečovací seismický systém SAMBA.....             | 23 |
| Obr. 11 Pružné solární jednotky řady SU a nabíječky SNMT..... | 24 |
| Obr. 12 Graf ročních tržeb EVPÚ Defence s.r.o.....            | 33 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1 Kritéria úspěšnosti realizovaných procesů ..... | 68 |
|--------------------------------------------------------|----|

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační a funkční schéma společnosti EVPÚ Defence s.r.o.
- P II Rozhodnutí jednatele č. 02/04

**PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ A FUNKČNÍ SCHÉMA  
SPOLEČNOSTI EVPÚ DEFENCE S.R.O.**

**PŘÍLOHA P II: ROZHODNUTÍ JEDNATELE Č. 02/04**