

**Projekt marketingové komunikace produktu
CZ P-09 Guardian Angel společnosti Česká
zbrojovka, a.s.**

Bc. Dušan Gášek

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dušan Gášek**
Osobní číslo: **M12528**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt marketingové komunikace produktu CZ P-09
Guardian Angel společnosti Česká zbrojovka, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska z oblasti marketingové komunikace.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou marketingovou komunikaci produktu CZ P-09 Guardian Angel.
- Na základě teoretických poznatků a výsledků analýz vypracujte projekt marketingové komunikace produktu.
- Projekt podrobte rizikové, nákladové a časové analýze.

Závěr

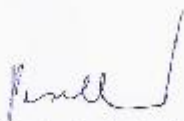
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tisková/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- FORET, M. et al. Vystavujeme na veletrhu. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 110 s. ISBN 80-7226-645-4.**
FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy 3. 0. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
KOTLER, P. et al. Principles of Marketing. 4th ed. Harlow: Pearson Education, 2005, 992 s. ISBN-13 978-0-273-68456-5.
PESLMACKER, P., GEUENS, M. a BERGH, J. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
PICKTON, D. a BRODERICK, A. Integrated marketing communications. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2005, 761 s. ISBN 978-0-273-67645-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UJTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47h Zveřejňování závěrečných prací

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně exentriky oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím datové kvalifikační prozí, která spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisk, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školství či vzdělávací zařízení, utíže-li někdo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školství či vzdělávacího zařízení (škola dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo.

(1) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení mají na výslovných podnětech právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odnárá-li autor takového díla někdo zroben bez školního důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího prořvu jeho díle u soudu. Ústavem § 35 odst. 3 zrušeno.

- podle § 60² odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahrazená do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2014

Janík

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvazujících s právem autorským a o ochraně užitkových záhonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Škola dílo:

- (2) Nemá-li zvláštní směr, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinou licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat aby jim autor školního díla s výjimkou jiného dohodnutého v souhlasu s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle skutečnosti až do jejich skutečné výše, přitom se přihlížející k jejímu výsledku dosaženému školou nebo školským či vzdělávacím zařízením a užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na propagaci nového produktu (pistole) společnosti Česká zbrojovka, a. s., největší zbrojovky v České republice, producenta zbraní pro ozbrojené složky, lov i sportovní střelce. V první části práce jsou uvedeny teoretické základy užitých termínů, analýz a oblastí průmyslu a trhu. Pro úspěšné navržení komunikačního plánu, v praktické části, jsou provedeny analýzy „prostředí“ pistole i dosavadní marketingové komunikace. Cílem práce je přiblížit veřejnosti tento nový produkt a vyzvednout jeho kvality a přednosti. Celý projekt je podroben rizikové, nákladové a časové analýze ke zjištění možnosti realizace navrženého projektu.

Klíčová slova:

Analýzy, Česká zbrojovka, a. s., komunikační plán, pistol, marketingová komunikace, zbrojní průmysl.

ABSTRACT

Diploma thesis is focused on promoting a new product (a pistol) of the company Česká Zbrojovka, a. s., the biggest arms factory in the Czech Republic, a producer of weapons for armed forces, hunting and sport shooters. The first part outlines the theoretical basics of used terms, analyses and the fields of industry and markets. For successful propose of the communication plan, in the practical part, analyses of "the environment" of the pistol and existing marketing communication, are made. The goal is to present this new product to the public and highlight its qualities and advantages. The project is undergone the risk, cost and time analyses to determine the possibility of implementation of the proposed project.

Keywords:

Analyses, arm industry, Česká zbrojovka, a. s., communication plan, marketing communication, pistol.

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky, ochotu a vstřícnost při zpracovávání a pracovníkům marketingového oddělení České zbrojovky, a. s., zvláště pak Ing. Jiřímu Sedlačikovi a Mgr. Haně Smilkové.

Děkuji také rodině a přítelkyni za trpělivost, toleranci a morální a psychickou podporu při psaní práce.

„Non scholae, sed vitae discimus. – Neučme se pro školu, ale pro život.“

-SENECA-

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZBROJNÍ VÝROBA	12
1.1 PRODUKCE VE SVĚTĚ	12
1.2 PODNIKY V ČESKÉ REPUBLICE	14
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE B2B A B2C TRHŮ	18
2.1 CHARAKTERISTIKA	18
2.2 ROZDÍLY	19
3 KOMUNIKAČNÍ PLÁN	22
3.1 STRUKTURA KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU	23
3.2 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	24
3.2.1 Reklama.....	25
3.2.2 Podpora prodeje.....	28
3.2.3 Public relations.....	28
3.2.4 Osobní prodej	29
3.2.5 Direct marketing.....	30
3.2.6 Veletrhy a výstavy	31
3.2.7 Sponzoring	32
4 TRENDY KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ A TECHNOLOGIÍ	33
5 MARKETINGOVÉ ANALÝZY A METODY	36
5.1 VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZA	36
5.2 PEST ANALÝZA.....	36
5.3 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL	37
5.4 SWOT ANALÝZA.....	38
5.5 GANTTŮV DIAGRAM	39
5.6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	39
5.7 RIZIKOVÁ ANALÝZA	40
ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	43
7 POPIS PRODUKTU CZ P-09 GUARDIAN ANGEL	46
8 PEST ANALÝZA	49
9 PORTEROVA ANALÝZA	55
10 SWOT ANALÝZA	59

11	VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZA DOSAVADNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRODUKTU CZ P-09 GUARDIAN ANGEL	66
12	PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRODUKTU CZ P-09 GUARDIAN ANGEL	69
12.1	CÍLE KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU	69
12.2	CÍLOVÉ SKUPINY	69
12.3	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	71
12.3.1	Reklama.....	71
12.3.2	Podpora prodeje.....	75
12.3.3	Přímý marketing.....	77
12.3.4	Public relations.....	77
12.3.5	Osobní prodej.....	80
12.3.6	Sponzoring	80
12.3.7	Veletrhy.....	81
12.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	84
12.5	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	86
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Zbraně jsou ve světě tématem, které má často jasně dané 2 přístupy: buď je vnímáte pozitivně či negativně. Díky mediální masáži jsou většinou zbraně zobrazovány v negativním světle v souvislosti se zabíjením, násilím a jinou trestnou činností. Druhá stránka těchto produktů totiž není tak zajímavá pro zprávy. Střelecká družstva, myslivost, závody a další události a uskupení jsou spojeny se zbraněmi, avšak názor široké veřejnosti na produkty zbrojního průmyslu mění jen výjimečně.

Jedním z podniků z oblasti výroby zbraní je také Česká zbrojovka, a. s., sídlící v Uherském Brodě, zaměřující se (mimo jiné) na oblast strojírenské výroby zbraní pro ozbrojené složky, lov i sportovní účely. Jedním z produktů společnosti je také novinka pro rok 2014, pistol s polymerovým rámem a označením CZ P-09 Guardian Angel.

Cílem této diplomové práce je vytvoření komunikačního plánu, který zvýší povědomí o zbraní a zobrazí ji, a celkově zbraně, v pozitivnějším světle. Práce je rozdělena do 3 částí, a to teoretické, analytické (kapitoly 6-11) a projektové (kapitola 12).

V teoretické části jsou shrnuty poznatky z oblasti zbrojního průmyslu, průmyslových a spotřebitelských trhů a marketingové komunikace na nich, popsán komunikační plán včetně uváděné struktury, popsány trendy v marketingové komunikaci a jako poslední vysvětleny metody a analýzy, které jsou v práci použity.

Analytická část představuje společnost, produkt a prostřednictvím PEST, SWOT a Porterovy analýzy popisuje vnitřní a vnější vlivy, které působí na společnost a zbraň. Navíc je provedena analýza dosavadní marketingové komunikace pistole dle vybraných kritérií.

V poslední, projektové, části práce je navržen komunikační plán pro zbraň, který má definovány cíle, cílové skupiny, komunikační mix užitých nástrojů, časový harmonogram a nákladovou a rizikovou analýzu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZBROJNÍ VÝROBA

Zbrojní výroba je obecný pojem, který v sobě ukrývá mnoho odvětví, která se podílejí na technické podpoře zbrojení daného státu či útvaru.

Toto odvětví průmyslu má dlouhou historii sahající až k počátkům lidstva. Když nahlédneme do historie, první zbraně byly určeny pro lov a vyráběl si je každý sám, postupem času a s dělbou práce začala vznikat řemesla, včetně zbrojařského. V minulosti se drtivá většina sporů řešila válkami a násilím, ve kterých výzbroj a zbraně hrály důležitou, často rozhodující, roli. Rozvoj modernějších technologií v této oblasti přicházel vždy s průmyslovými a technickými revolucemi, a tak v první světové válce se již používaly kulomety, plamenomety, pistole, granáty, tanky, první stíhače a bombardéry. To vše vyžadovalo kvalitní materiály, výrobní postupy a obrovské výrobní kapacity.

Při posunu do období druhé světové války nastal pokrok nejen ve zbraních, ale také podpůrné technice či vybavení a oblečení vojáků. V tomto období se zbrojovky a jiné podniky zbrojního průmyslu stávaly nejdůležitějšími továrnami a státy produkující zbraně požadované kvality a hlavně množství, zbrojnými velmocemi.

Poválečná jednání světových mocností se ubírala převážně směrem k regulaci zbrojení a zbrojní výroby celkově, což mnoho podniků stálo „život“. Začaly vznikat organizace nadnárodního měřítka, které se staraly o dodržování sjednaných postupů v této oblasti. Příkladem může být NATO (vznik 4. dubna 1949) a EU (vznik v dnešní podobě: 1992).

V současné době jsou na světě stovky majoritních a stovky dalších, menších či středních, výrobců zbraní, střeliva a ostatních produktů zbrojního průmyslu, kteří zásobují nevýrobní země svými výrobky. Jaká je situace ve zbrojní výrobě v číslech a tendencích, ukazuje následující podkapitola 1.1 Produkce ve světě.











1.1 Produkce ve světě

Produkce na světové úrovni čítá miliony kusů zbraní a miliardy kusů střeliva každý rok. Například nábojů do palných zbraní se každý rok vyrobí 12 miliard, tedy takové množství, které by zabilo všechny lidi na planetě skoro 2 krát, a pistolí a jiných lehkých zbraní se vyrobí téměř 1 miliarda. (Spagnoli, 2013)

Největšími producenty a exportéry jsou vzestupně: Ukrajina, Švédsko, Izrael, Itálie, Spojené království, Čína, Francie, **Německo, Rusko, Spojené státy**. V letech 2008-2012, pět největších exportérů, exportovalo okolo 75% objemu celosvětového exportu. (Said, 2014)

Vzhledem k zákonům týkajících se zbraní (výroby i nošení) ve Spojených státech, není divu, že zauímají první pozici v exportu. Pokud bychom zobrazili objem exportu výrobních zbraní v mil. USD, hodnoty pro jednotlivé státy a jejich vývoj v letech 2008-2012, by byly následující:

Tab. 1: Vývoj exportu zbraní daných zemí v letech 2008-2012

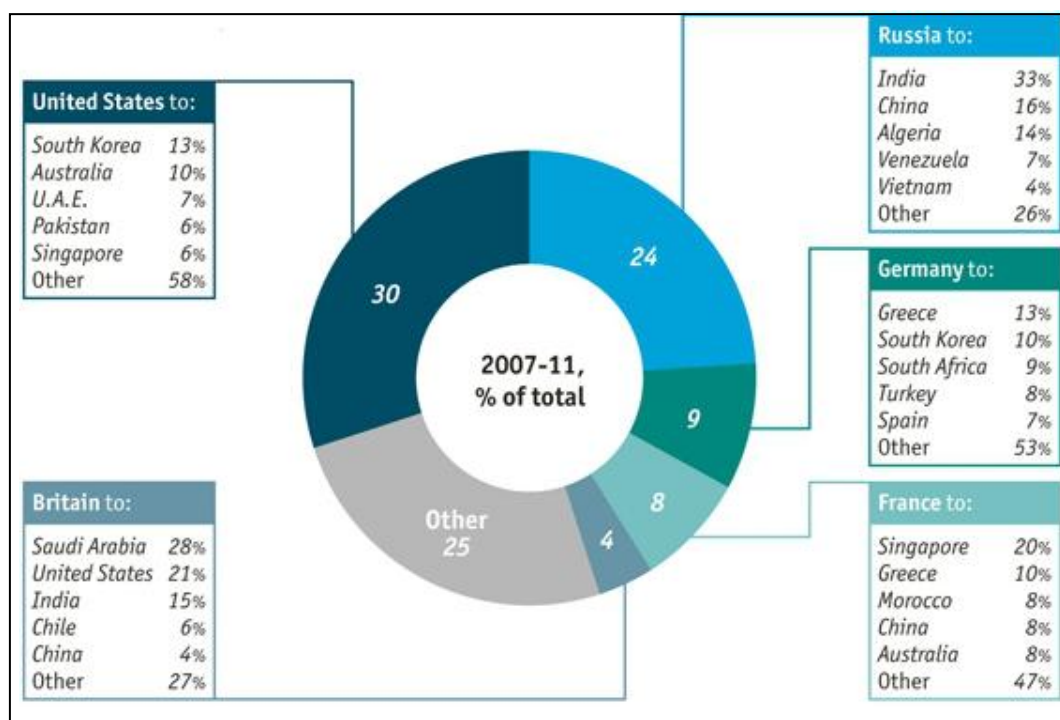
Pořadí	Dodavatel	2008	2009	2010	2011	2012
1	 Spojené státy	6808	6921	8335	9672	8760
2	 Rusko	6710	5877	5974	8620	8003
3	 Německo	2319	2465	2647	1295	1193
4	 Francie	2071	2065	971	1796	1139
5	 Čína	579	1076	1518	1506	1783
6	 Spojené království	1003	1004	1121	1006	863
7	 Itálie	391	501	542	878	847
8	 Ukrajina	367	348	475	553	1344
9	 Izrael	326	708	609	518	533
10	 Švédsko	403	384	658	658	496

Zdroj: upraveno dle SIPRI, © 2009a

Z tabulky (Tab. 1) je velmi dobře viditelné, že žádný z exportních velmocí v této oblasti nemá ve zvoleném období trend růstu ve všech letech. To je dáno nespočtem faktorů, které nemusí primárně souviset s vlivy, které přímo působí na produkci, ale také faktory makroprostředí (hospodářská situace dané země, zbrojní politika, restrikce NATO a EU apod.), které mají často daleko rozsáhlejší vliv.

O velikosti a důležitosti zbrojního průmyslu pro národní hospodářství všech producentů svědčí také počty zaměstnanců v tomto oboru, které dosahují jednotek milionů u exportérů, jako jsou Spojené státy a Čína, nebo stovek tisíc za nimi následujících.

Průzkumem druhého konce distribučního kanálu vychází najevo, že zákazníkem jsou často země, které jsou na úplně jiné ekonomické, často i sociálně-kulturní, úrovni. Níže uvedený obrázek (Obr. 1) znázorňuje, kdo byl v daném období hlavním dodavatelem zbraní a komu tyto produkty prodával:



Obr. 1: Schéma hlavních dodavatelů zbraní a odběratelů v letech 2007-2011

Zdroj: upraveno dle Said, © 2014

Jak již bylo zmíněno, jedná se často o země či oblasti s nestabilní politickou situací či sociálně-kulturními problémy a rozvojem, nebo rozvíjející se ekonomikou. Paradoxem je, že se stávají zákazníky těchto exportérů a nakupují produkty, které neslouží (alespoň v demokratických zemích) ke zlepšení situace po stránkách ekonomických a dalších výše uvedených.

1.2 Podniky v České republice

Česká republika a ostatní státní zřízení, která dnešní podobě státu předcházela, má ve světě vybudované své jméno v oblasti výroby zbraní a ostatní vojenské techniky. Je to dáno především aktivitami zbrojního průmyslu v období válek a mezi nimi (jméno je budováno

zajisté také v dnešní době). Velký rozkvět zažíval tento průmysl za dob válek, kdy zbrojil nejen Československou armádu, ale také spojence. Bohužel po náletech byla většina produktivních podniků zničena či tak poškozena, že nebyla schopna produkce. Po válce však díky státní politice docházelo k vyzbrojování armády Varšavské smlouvy a díky vzniku NATO se objevoval tlak na znovuvybudování zbrojního průmyslu na vysokou úroveň.

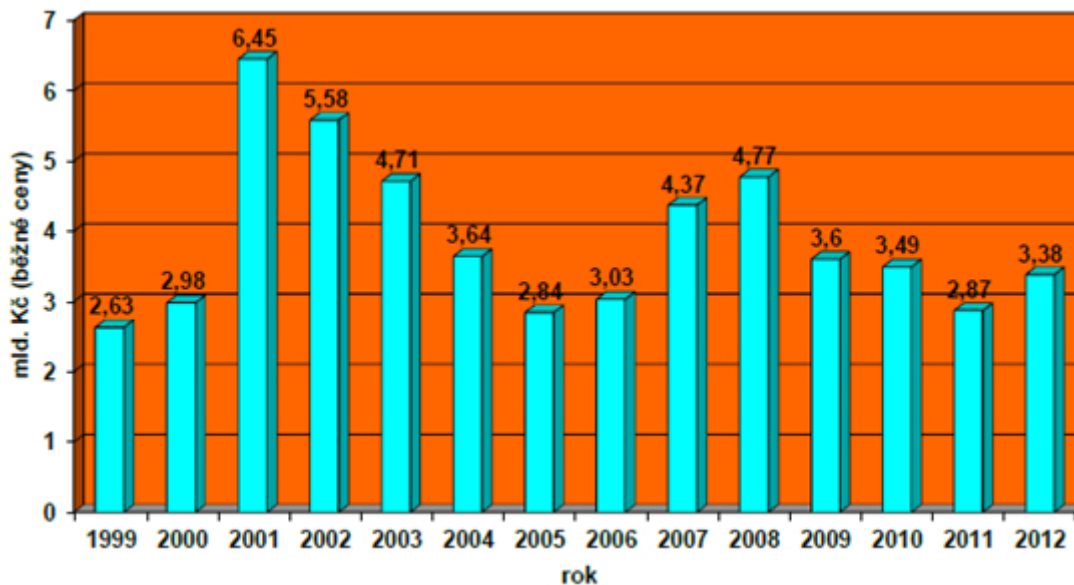
Velkým problémem v dnešní době je fakt, že díky globalizaci světového trhu se také zbraně a technika nakupují ze zahraničí a státy tak poškozují podniky ve své zemi.

Naštěstí je v České republice stále dostatek podniků, které dělají jméno českým zbraním a celému zbrojnímu průmyslu po celém světě. Mnoho z nich jsou členy Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu, který tyto podniky sdružuje a podporuje tím rozvoj zbrojní výroby u nás.

Díky tomu, že je, dle článku 296 Smlouvy o EU zbrojní průmysl ve smyslu regulace a kontroly v působnosti příslušných členských států, státní politika v této oblasti relativně příznivá, dochází ke zmiňovanému rozvoji.

Politika je příznivá pro rozvoj, méně pak při poskytování informací o produkci zbraní, techniky a dalšího příslušenství. Ministerstvo průmyslu a obchodu zpracovává výkaz, který monitoruje výrobu těchto produktů v České republice. Jedná se o dokument: Zbroj (MPO) 1-02 Pololetní výkaz o zbrojní technice a vybraných zbrojních výrobcích, který popisuje produkci a prodej vybraných výrobků v množstevních či peněžních jednotkách. **Problémem je, že tento dokument je kategorizován dle Přílohy k nařízení vlády č. 522/2005 Sb., kterým se stanoví seznam utajovaných informací, ve znění nařízení vlády č. 240/2008 Sb., v příloze 6, pořadové číslo 2: Pololetní výkaz o zbrojní technice a vybraných zbrojních výrobcích Zbroj (MPO) 1-02, jako stupeň utajení: VYHRAZENÉ, tudíž je veřejnosti přístupný pouze ve vybraných případech. To je důvod, proč jsou v této kapitole (Kapitola 1 Zbrojní výroba) údaje pouze o exportu produkce, aby byla data co nejvíce vypovídající.**

Ministerstvo však žádosti autora práce vyhovělo a zaslalo alespoň hodnotu produkce vojenského materiálu v České republice v letech 1999-2012 (Obr. 2). Jedná se o produkci 26 hlavních výrobců (v letech 2011 a 2012 25 hlavních výrobců). Vojenským materiálem se pak rozumí materiál uvedený v seznamu vojenského materiálu, který je přílohou vyhlášky MPO č. 210/2012 Sb. (dříve č. 89/1994 Sb. a č. 332/2009 Sb.).



Obr. 2: Graf hodnoty produkce vojenského materiálu v České republice v letech 1999-2012 (v mld. Kč)

Zdroj: příloha e-mailové korespondence autora, od: Lucie Švehlová, viz příloha P I: E-mailová korespondence – Lucie Švehlová

Pro konkrétní příklad lze užít údaje největší zbrojovky v České republice, Česká zbrojovka, a.s., která v roce 2011 vyrobila kolem 171 000 kusů zbraní, v roce 2012 183 295 kusů zbraní a v roce 2013 přesně 223 899.

Podniky, které v České republice produkují zbraně a zbrojní techniku, jsou uvedeny níže, včetně jejich zaměření:

- Aero vodovody, a. s. – výroba letecké techniky
- Brno Rifles, s. r. o. – výroba zbraní
- Czech Weapons, s. r. o. – výroba technologií pro simulace
- Česká zbrojovka, a. s. – výroba zbraní pro sport, lov, policii, ...
- E-COM, s. r. o. – simulační systémy
- ERA, a. s. – sledovací systémy
- Euro SecurityProducts, s. r. o. – obranné prostředky
- ExcaliburArmy, s. r. o. – modernizace vojenské techniky
- FactoryArms Olomouc, s. r. o. – výroba zbraní na zakázku
- Kroko, a. s. – výroba/distribuce zbraní
- Meopta Systems, s. r. o. – optická zařízení

- Ompol, a.s. – vojenská technika
- Retia, a.s. – modernizace systémů, rakety
- Sellier a Bellot, a. s. – výroba střeliva
- Tatra, a. s. – vojenská technika
- SVOS, s. r. o. - pancéřování
- ZEVETA BOJKOVICE, a. s. – výroba munice
- Zvi, a. s. – výroba zbraní a munice

Důkazem, že české zbrojovky produkují kvalitní zbraně a příslušenství, je zpráva ze serveru iDnes.cz (Klang, © 1999-2014) o tom, že v roce 2012 české zbrojovky exportovaly zbraně za téměř 7 miliard korun, což je údajně nárůst více než 50% oproti roku 2011. Problémem se však stává poznámka nevládní organizace Amnesty International, upozorňující na vývoz zbraní do zemí s hrozbou porušování lidských práv za přispění těchto zbraní. (o společenské odpovědnosti bude v práci ještě zmínka – poznámka autora)

To potvrzuje také server Týden.cz (Týden, © 2006-2014), který za výše uvedené země porušující lidská práva jmenuje například Egypt, Jemen či Alžírsko a přisuzuje tento jev (prodej zbraní těmto zemím) historickým základům.

Pro doplnění ostatních let je níže uvedena tabulka (Tab. 2) hodnot exportu zbraní v daných letech z České republiky:

Tab. 2: Peněžní hodnota národního exportu zbraní v letech 2001-2011

rok	2001	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
mil. USD dle kurzu 2011	69	91	115	133	126	130	258	291	255	296	254

Zdroj: upraveno dle Sibiri, © 2009b

Další vývoj zbrojní výroby v České republice se těžce odhaduje, ale podle informací médií o uzavřených zakázkách na několik let dopředu a s přihlédnutím ke snaze podniků o kontinuální zlepšování kvality i postupů své výroby, je očekávána rostoucí poptávka po produktech českých výrobců ze stávajících i nových odbytíšť.

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE B2B A B2C TRHŮ

Trh jako celek se dá členit dle mnoha hledisek na určité druhy. Dle geografie na lokální, národní a světový, dle druhu produktu na trh služeb a výrobků, nebo například podle koncového zákazníka na trh spotřebitelský a průmyslový, což je, mimo jiné, také předmětem této kapitoly. V ní jsou popsány jednotlivé trhy, rozdíly mezi nimi a, co je důležité, **rozdíly v marketingové komunikaci na těchto trzích**, která je pochopitelně díky specifickým charakteristikám těchto trhů v určitých bodech odlišná.

Povětšinou jsou pro nabídku produktů využívána elektronická tržiště, která v minulosti byla doménou převážně B2B trhů, ale v posledních několika letech zažívají e-shopy a celkově e-tržiště velký rozmach také u prodeje výrobků a služeb koncovým spotřebitelům.

2.1 Charakteristika

Ať už na spotřebitelském či průmyslovém trhu, marketingová komunikace je vždy nedílnou součástí podnikatelských aktivit podniků. V této podkapitole jsou uvedeny definice a charakteristiky B2B a B2C trhů:

Business-to-customer

„Spotřební trh se skládá ze všech jednotlivců a domácností, které nakupují nebo vyžadují zboží nebo služby pro osobní spotřebu.“ (Pilík, 2005, s. 9)

Jedná se tedy o takový trh, kde se podniky produkující výrobky a služby snaží přizpůsobit zákazníkům, kteří spotřebovávají výsledky jejich činnosti.

Business-to-business

„Všechny organizace nakupující výrobky a služby pro využití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.“ (Kotler et al., 2005, s. 302)

Tato definice odlišuje průmyslové trhy od spotřebitelských právě větou **„...pro využití ve výrobě ...“**. Nejedná se tedy o konečnou spotřebu, ale dodání produktu do procesu výroby či poskytování služby za účelem dalšího zpracování či úpravy.

Názornou ukázkou rozdílů mezi B2B a B2C trhy uvádí Pilík (2005, s. 10) v následující tabulce (Tab. 3):

Tab. 3: Rozdíly mezi B2B a B2C trhy

	Průmyslový trh	Trh spotřebního zboží
Struktura trhu	Geograficky koncentrované Relativně málo kupujících Oligopolní konkurence	Geograficky rozptýlený Hromadné trhy Monopolistická konkurence
Výrobky	Technicky složité Kustomizované Služby dodání a dostupnost jsou velmi důležité	Standardizovány Služby, dodání a dostupnost trochu důležité
Chování kupujících	Prakticky oddaní Převládají racionální, úkolové motivy Technická odbornost Stále mezilidské vztahy Reciprocita	Rodinná angažovanost Převládají sociální a psychologické motivy Méně technických expertů Bez osobních vztahů
Rozhodování	Odlišné Pozorovatelné fáze	Nepozorovatelné, duševní fáze
Distribuční kanály	Kratší, více přímé Méně mezičlánků	Nepřímé Mnoho mezičlánků
Cena	Konkurenční cenové nabídky Vyjednávání o celkovém nákupu Ceník na standardní položky	Ceník

Zdroj: upraveno dle Pilík, 2005, s. 10

Obzvláště důležitou charakteristikou B2B trhů je rozhodovací proces. Ten se od spotřebitelských trhů liší délkou (v čase – často delší interval pro rozhodnutí), množstvím informací (kupující zjišťuje daleko více informací o produktu než spotřebitel), počtem zúčastněných (na průmyslových trzích se setkáváme s nákupními rolemi – iniciátor, uživatel, ovlivňovatel, rozhodovatel, schvalovatel, nákupčí, strážce – Pilík, 2005, s. 44) a další.

Proto musí společnost nabízející produkty vědět, kdo má rozhodující slovo v oblasti nákupu a toho člověka oslovit a ovlivnit.

2.2 Rozdíly

Tato podkapitola uvádí rozdíly v **marketingové komunikaci** zmiňovaných trhů. Portál týdeníku Marketing & Media uvádí ve svém článku (Uldrichová, © 2013) o rozdílech mezi

B2B a B2C komunikací hlavní oblasti, ve kterých se tyto 2 trhy liší. Jedná se převážně o segmentaci, legislativu (obzvláště v oblasti direct marketingu), zákazníkům portrét, intenzitu využití jednotlivých nástrojů komunikace či výhodnost načasování komunikace v B2C. Zásadním rozdílem jsou však samotné komunikační nástroje, u kterých je důležité sledovat vhodnost jejich využití pro zvolený typ trhu. Zdroje často uvádějí, že u B2B trhů se setkáváme převážně s **osobním prodejem**, jako nástrojem marketingové komunikace, kdežto u B2C trhů je nejužívanější **reklama a podpora prodeje**, s čímž souhlasí také autor práce. Tento postřeh částečně vyvrací tabulka (Tab. 4) ze serveru Small business can (© 2014), která uvádí typickou alokaci zdrojů finančního rozpočtu na marketingovou komunikaci v následujících hodnotách:

Tab. 4: Procentuální vyjádření užití prostředků rozpočtu na nástroje marketingové komunikace

	B2B	B2C
Produkty nízké hodnoty	Reklama 50% Publicita (PR) 10% Podpora prodeje 25% Osobní prodej 15%	Reklama 20% Publicita (PR) 10% Podpora prodeje 25% Osobní prodej 25%
Produkty vysoké hodnoty	Reklama 35% Publicita 10% Podpora prodeje 25% Osobní prodej 30%	Reklama 10% Publicita 10% Podpora prodeje 25% Osobní prodej 55%

Zdroj: upraveno dle Small business can, © 2014

Pro doplnění je níže uveden výčet dalších rozdílů, které by mohli přiblížit specifika obou trhů v oblasti marketingové komunikace:

B2B komunikace

- Racionální a funkční apely ve sdělení

Důležité je předložení racionálních a logických argumentů, které přesvědčí kompetentní pracovníky o tom, že je daný produkt nejlepší pro řešení „problému“.

- Větší potřeba poznání BDM

Uzavření či neuzavření daného obchodu závisí na člověku, který má rozhodující slovo. Nástroje marketingové komunikace musí oslovit danou osobu a vhodnými argumenty ji přesvědčit o vhodnosti uzavření obchodu.

- Poskytnutí speciálních informací

Jelikož jsou produkty často velmi technicky náročné, komunikované sdělení by mělo poskytnout dostatek kvalitních specifikací produktu a podmínek dodání, aby mohla být nabídka snadno posouzena a správně pochopena.

- Odlišná kritéria pro zacílení (targeting)

Vertikálnost, horizontálnost odvětví, velikost firem, počet zaměstnanců, velikost obrátu, ...

B2C komunikace

- Emocionální apely ve sdělení

76% rozhodnutí o nákupu proběhne v samotném místě prodeje. (Popai, © 2014)
Je tomu tak také díky sdělení, která účelně působí na emoce zákazníků.

- Není třeba identifikovat zákazníka jako osobu

Často se využívá masová komunikace, a tak není nutné vědět, kdo má v domácnosti důležité slovo, protože bývá sdělením „zasazen“ alespoň některý z rozhodujících.

- Základní informace

Velmi důležitou informací pro zákazníka je přidaná hodnota a zisk výjimečnosti.

- Odlišná kritéria pro zacílení (targeting)

Demografická (věk, pohlaví, ...), psychografická (životní styl, kultura, ...), ekonomická (příjem, disponibilní důchod, ...), sociální (rodina, ...), ...

3 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

Součástí marketingového plánování jsou, mimo jiné, také 4 prvky, které se označují jako marketingový mix, nebo také 4P. Jedná se o Produkt, Cenu, Místo a Komunikaci. Právě součástí komunikace je komunikační plán, který se zabývá plánováním marketingové komunikace. Často však bývá zaměňován s reklamním plánem, který je komunikačnímu podřízen. Vzájemný vztah mezi jednotlivými plány zobrazuje následující obrázek (Obr. 3):



Obr. 3: Hierarchie plánů užívaných v marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Zařazení komunikačního plánu bylo objasněno, proto je vhodné samotný plán definovat.

„Komunikační plán zajišťuje účinnou strukturu a plán činností týkajících se komunikace, které jsou považovány za nápomocné při průběhu projektu. Při vývoji komunikačního plánu je nezbytné pečlivě zvážit, co do plánu zahrnout, aby byl úspěšný.“ (University of Saskatchewan, © 1994-2014)

Tato definice uvádí, že komunikační plán nemá přesně danou strukturu, ale je na managementu společnosti, aby zvážil, které části jsou nezbytné, aby plán splnil stanovené cíle. Zajímavá je poznámka o „nápomocnosti“ aktivit, ze které je patrné, že aktivity uvedené v plánu mají být takového charakteru, aby podpořily celý projekt, jehož součástí daná marketingová komunikace je.

Definice uvedená univerzitou je výstižná, avšak trochu obecná a stručná. Webový portál Projektový manažer 250+ uvádí následující definici, která „marketérům“ více napovídá, o čem komunikační plán je: „*Smyslem dokumentu je stanovit co (jaká informace), proč (z jakého důvodu), jak (kterými informačními kanály), kdy (jak často) a kým (kdo bude zodpovědný) bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu (s kým).*“ (Projektový manažer 250+, © 2010)

Tato definice působí bohatěji, protože ukazuje oblasti, kterým je třeba se, při sestavování plánu, věnovat. Poslední definice poukazuje částečně na cíl komunikačního plánu spolu s některými nástroji:

„*Komunikační plánování je umění a věda dosahování cílových posluchačů (diváků) za použití kanálů marketingové komunikace jako je reklama, public relations, zážitky nebo například direct mail. Týká se rozhodování o tom, **koho** zacílit, **kdy**, **jakou zprávou** a **jak.***“

(FirstMotion, © 2014)

3.1 Struktura komunikačního plánu

V předchozí podkapitole, v některých definicích, je možné nalézt jednotlivé části, které může struktura komunikačního plánu obsahovat. Jak již bylo umíněno, jednotná struktura nikde uvedena není a části komunikačního plánu a jejich rozsah si každá společnost určuje sama. Některé servery uvádějí body (části), které by v plánu neměly chybět. Například server Office (© 2014), společnosti Microsoft, poukazuje na nutnost plánovat **cíle**, **obsah sdělení**, **jakým médiem** sdělení komunikovat, **rozpočet**, **časový plán** a identifikovat veškeré **překážky**, které by se mohly v kampani vyskytnout.

Co by měl komunikační plán zahrnovat, uvádí také Wikipedie (© 2014) v těchto bodech:

- KDO – cílové publikum
- CO – klíčová sdělení, která mají být „vyřčena“
- KDY – načasování (specifikuje čas komunikování jednotlivých sdělení)
- PROČ – stanovené cíle
- JAK – jakým médiem, v jaké podobě
- KÝM – odesílatel/ka (kdo jím bude a jak bude vybrán/a)

Pokud bychom vycházeli z průzkumu jednotlivých možných částí struktury komunikačního plánu, nejvhodnějšími prvky pro zpracování tématu práce se jeví následující body:

- Cíle komunikačního plánu
- Cílové skupiny
- Charakteristika společnosti
- Situační analýza (SWOT) a analýza makroprostředí (PEST)
- Analýza konkurence
- Další potřebné analýzy
- Komunikační mix
- Časový harmonogram
- Rozpočet plánu
- Analýza rizik

Tato struktura bude také využita v praktické části v pořadí dle potřeby zachování komplexnosti práce.

3.2 Komunikační mix

Stěžejní částí komunikačního plánu je komunikační mix. Jeho definice se dá nalézt v každé seriózní odborné literatuře, avšak v podobě, která ne vždy dostatečně vyjadřuje princip marketingového mixu.

„Komunikační mixem se marketingový manažer snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout marketingových, a tím i firemních cílů.“ (Nagyová, 1999, s. 27)

Tato definice pochází sice ze staršího zdroje, ale po průzkumu novější literatury nebyla nalezena definice, která by v takové stručnosti vystihla podstatu marketingového mixu alespoň ve stejné míře jako výše uvedená.

Například Kotler a Keller (2007, s. 593) popisují rozhodování o komunikačním mixu pomocí rozpočtu vyčleněného na marketingovou komunikaci a rozdělují jej mezi 6 hlavních způsobů komunikace (reklama, podpora prodeje, public relations a publicita, akce a zážitky, prodejní síla a přímý marketing).

(Tím, množstvím finančních prostředků vložených do jednotlivých druhů médií, v podstatě určují, které z nich, v jakém množství a v jakých intervalech budou užity – pozn. autora.)

Ať už je marketingový mix definován z jakéhokoli pohledu, vždy musí plnit svůj účel, tedy vytvořit mix komunikačních nástrojů, které se budou vzájemně podporovat. Zajímavý je postřeh z knihy Kotlera et al. (2005, s. 741), kteří tvrdí, že společnosti vždycky hledají způsob, jak vylepšit komunikaci za pomoci nahrazení jednoho nástroje jiným, který udělá stejnou práci ekonomičtěji. Při tom by měli manažeři marketingu mít více na paměti, že **sestavení komunikačního (propagačního) mixu je ještě komplexnější, když jeden nástroj komunikace musí být použit k marketingové komunikaci**, s čímž se ztotožňuje i autor práce.

Existují tedy prvky marketingové komunikace, které mohou být kategorizovány do více částí komunikačního mixu. Například corporate advertising může být řazeno do Public relations i do Reklamy, direct mail buď do Reklamy či do Podpory prodeje, výstavy nalezneme v Podpoře prodeje i v Osobním prodeji, nebo v neposlední řadě také lobbying, někdy řazený do Osobního prodeje, jindy zase do Public relations. (Pickton a Broderick, 2005, s. 18)

Díky specifické marketingové komunikaci společnosti Česká zbrojovka, a. s. jsou vedle klasického komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a direct marketing) vyčleněny také veletrhy a výstavy a sponzoring. (Takto vyjmenované prvky marketingového mixu figurují následně v podkapitole 12.3 Komunikační mix, v praktické části práce. – poznámka autora)

3.2.1 Reklama

Často používaným prvkem komunikačního mixu je bezesporu reklama. Ať už se jedná o internetovou, televizní, tištěnou, zaměřenou na produkty nebo služby, průmyslové či spotřebitelské trhy, reklama zaujímá první místo v žebříčku investic do komunikačních nástrojů. Podle serveru Nielsen (© 2014), vedoucí světové informační společnosti poskytující data marketingového průzkumu, bylo za první 3 kvartály roku 2013 investováno do reklamy ve světě téměř 244 miliard amerických dolarů.

Detailnější pohled na podstatu reklamy a její druhy poskytnou, mimo jiné, Jurášková a Horňák et al. (2012, s. 191): „...komunikace s cílem ovlivnit prodej či nákup výrobků nebo služeb, které uspokojují potřeby, výrobce, dodavatele i odběratele, resp. informace směřující k osvojení si určitých myšlenek (např. sociální reklama).“

Tato definice působí poněkud domácky, až skoro vyřčena jen tak mezi přáteli, co by asi mohla reklama být. Častější a odbornější definici uvádějí Pickton a Broderick (2005, s. 594): „*Jakákoli forma placené neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb rozpoznáním sponzorem.*“

Z ní tedy vyplývá, že se vždy vyskytuje zadavatel reklamy, který chce komunikovat, nebo prezentovat v dobrém, své myšlenky, produkty či jiné výsledky své činnosti, a je za to ochoten zaplatit. Taková definice vystihuje princip reklamy, a tak nezbyvá než uvést její dělení.

Přehledné dělení reklamy dle vybraných hledisek je uvedeno v tabulce níže (Tab. 5):

Tab. 5: Dělení reklamy dle vybraných hledisek

Hledisko	Druh reklamy	Hledisko	Druh reklamy
Vysílatel	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobce • Skupina • Obchodník • Družstvo • Nápad 	Sdělení	<ul style="list-style-type: none"> • Informativní • Transformační • Institucionální • Selektivní nebo obecně použitelné • Tematické nebo zaměřené na aktivity
Příjemce	<ul style="list-style-type: none"> • Zákazník • Mezipodnikové prostředí (B-to-B) 	Médium	<ul style="list-style-type: none"> • Audiovizuální • Tisk • Nákupní místa • Přímá

Zdroj: upraveno dle Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 204

Co je pro vytvoření práce nejdůležitější, je členění dle zvoleného média. V tomto případě jsou uvedeny pouze 4 druhy, všechny správně pochopitelně, avšak například Pickton a Broderick (2005, s. 608) uvádějí následující, z našeho pohledu lepší, dělení reklamy:

- Tištěná
- Outdoorová a „trans-portní“
- Kinoreklama
- Televizní
- Reklama v rádiu
- Direct mail
- Internetová

I přesto, že je zařazení Direct mailu poněkud zbytečné, toto rozdělení již více vyhovuje požadavkům autora práce na rozdělení reklamy, které bude využito při plánování marketingové komunikace v praktické části.

Pro zmapování situace v České republice, z pohledu investic do jednotlivých médií v posledních letech, uvádí server Marketing Journal článek s daty o investicích (v mld. Kč) do médií (Michl, © 2013):

Tab. 6: Investice do vybraných medií v daných letech v ČR

Rok	TV	Tisk	Internet (pouze display reklama)	Outdoor	Kinoreklama	Celkový součet
2010	12,232	11,003	1,981	1,536	0,099	26,851
2011	14,237	9,578	1,922	1,876	0,086	27,699
2012	14,332	8,685	2,401	1,852	0,096	27,366
2013	13,154	8,545	3,109	2,184	0,079	27,071

Zdroj: upraveno dle Michl, © 2013

Z tabulky (Tab. 6) je patrné, že internetová a outdoor reklama zažívá růst z pohledu investic do display reklamy, naopak reklama televizní, tištěná a kinoreklama zažívají úpadek.

Stejně výsledky trendů jednotlivých druhů reklamy uvádí také jiný zdroj, a to Admosphere, s. r. o. na svém webu:

Tab. 7: Srovnání cenikové hodnoty reklamního prostoru v letech 2012 a 2013

Mediatyp	2012	2013	Nárůst/pokles	
TV	30 118 949 000 Kč	27 804 864 000 Kč	-7,7%	↓
Tisk	17 654 511 000 Kč	17 455 451 000 Kč	-1,1%	↓
Internet*	5 451 770 000 Kč	6 502 402 000 Kč	19,3%	↑
Outofhome	4 001 669 000 Kč	4 274 895 000 Kč	6,8%	↑
Rádio**	1 068 142 000 Kč	5 845 992 000 Kč	N/A	N/A

Bez vlastní inzerce

*Internet zahrnuje pouze reklamu v rozsahu projektu AdMonitoring

** Admosphere, s. r. o. od ledna 2013 přešla na nezávislý monitoring Rádía, meziroční srovnání tedy není možné, v současné době je do monitoringu zařazeno 85 rozhlasových stanic

Zdroj: upraveno dle Admosphere, © 2010

3.2.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje, jakožto prvek komunikačního mixu, je často využívaný nástroj pro zvýšení prodeje. Velmi účinná je v oblasti FMCG, avšak objevuje se i u jiných produktů.

Kotler et al. (2005, s. 785) popisují podporu prodeje následovně: „*Podpora prodeje se skládá z krátkodobých pobídek k základním výhodám, které daný produkt nebo služba nabízí, za účelem podpoření nákupu produktu nebo služby.*“

Podpora prodeje je tedy bohatě využívána a ve správné formě opravdu dokáže přesvědčit spotřebitele, že právě teď má jedinečnou možnost získat něco navíc. Co bývá přidanou hodnotou, tedy jaké jsou formy podpory prodeje, to přehledně uvádí například Kozák (2004, s. 74-75), který rozděluje nástroje podpory prodeje ve vztahu ke zprostředkovatelům, spotřebitelům a v maloobchodě:

- Podpora prodeje ve vztahu ke zprostředkovatelům
 - Cenové obchodní dohody, necenové obchodní dohody, společná reklama, podpora výstavek, výstavy zboží, schůzky.
- Podpora prodeje ve vztahu ke spotřebitelům
 - Kupony výrobce, slevy z ceny a rabat, cenové balíčky, prémie, spojení, program odměn, loterijní hry, soutěže, vzorky.
- Podpora prodeje v maloobchodě
 - Slevy, dvojité kupony, maloobchodní kupony, výstavky, předvádění vlastnosti zboží.

Výhodou podpory prodeje je rychlá a intenzivní odezva, ale naopak nevýhodou je krátkodobost a fakt, že si člověk nevytvoří díky podpoře prodeje loajalitu vůči firmě.

3.2.3 Public relations

Reklama i podpora prodeje mají často za cíl zvýšit prodeje nabízených produktů, avšak budování značky a prezentaci společnosti navenek, není vhodné nechat těmito prvky mixu zastínit. Nejen k tomu slouží public relations, neboli vztahy s veřejností. Pro názornost 2 definice:

„Public relations (PR, vztahy s veřejností) zahrnují všechny činnosti, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se svým okolím a všemi jeho subjekty. Okolí a jeho subjekty (stakeholders) jsou všichni ti, s nimiž chce mít firma dobré vztahy.“ (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 28)

„Jde o záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi firmou/organizací a veřejností. Public relations usilují o navázání a udržování vzájemného porozumění, důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi firmou/organizací a veřejností.“ (Jurášková a Horňák et al., 2012, s. 187)

Obě definice zastávají podobný názor na princip public relations a jsou velmi výstižné. Nepotřebují tedy další komentář. Co však stojí za zmínku je u první definice pojem **publicita** a u druhé definice výraz **společenská odpovědnost** firemního fungování.

- **Publicita**

„Publicitu podporují tiskové konference, diskuse v médiích. Tyto aktivity nejsou placeny firmou a jejich obsah je zpravidla připraven novináři (což může skýtat i určité riziko, neboť dopad na veřejnost nemusí být vždy pozitivní).“ (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 28)

- **Společenská odpovědnost**

Oblast zbrojní produkce a celkově otázka výroby a distribuce zbraní se často setkává s negativní odezvou od široké veřejnosti. To je zapříčiněno informacemi z médií, které prezentují zbraně pouze v kontextu s násilnými konflikty a ozbrojenou trestnou činností. Je chybou, že se média nevěnují se stejným úsilím také prezentaci zbraní ve světle ochrany obyvatelstva složkami Policie České republiky či jako sportovní disciplíně, ve které má náš národ velmi úspěšné reprezentanty.

V důsledku toho by se měla každá společnost působící ve zbrojní výrobě věnovat společensky odpovědnému marketingu, který pomůže vrhnout pozitivní světlo na zbraně a jejich užívání pro obranné či sportovní účely.

3.2.4 Osobní prodej

Tato forma komunikace se zákazníkem je typická pro několik oblastí na trhu B2C, jako jsou finanční služby, domácí spotřebiče a podobné. Na průmyslovém trhu (B2B) se však

tento prvek komunikačního mixu využívá téměř neustále. Předmětem obchodů totiž bývají technicky složité výrobky či zakázky, jejichž finanční objem dosahuje milionů až stovek milionů. Pro tyto případy je osobní kontakt nezbytný. Kotler et al. (2005, s. 810) označují osobní prodej za interpersonální paži (rameno) komunikačního mixu a dodávají výhody, jako je obousměrná komunikace při jednání (osobní, telefonická, videokonference, ...) či vytvoření dlouhodobých vztahů s klíčovými osobami v rozhodování o nákupu.

Pro takový kontakt s klientem musí společnost vybrat nejlepší „salesperson“ z týmu, která za pomoci technických expertů a dalších členů prodejního týmu, jedná se zákazníkem a snaží se jej argumenty přesvědčit o vhodnosti koupě. Podle Kotlera et al. (2005, s. 809) jsou již dávno překonány stereotypní představy o usmívajících se prodejcích opakujících stále dokola jedinečnost nabídky u vašich dveří. Tyto prodejce nahradili velmi vzdělaní, vyškolení prodejci, kteří budují dlouhodobé, hodnotné vztahy se svými zákazníky.

3.2.5 Direct marketing

Tento prvek komunikačního mixu slouží těm firmám, které vedou databázi kontaktních údajů svých zákazníků a jsou schopni jim daným způsobem nabídnout dodatečné služby či další produkty. To potvrzuje také Urbánek (2010, s. 116) který tvrdí, že direct marketing je nástroj, kterým jsou oslovováni spotřebitelé, které má firma zanesené ve své databázi, ať už se jedná o současné nebo minulé zákazníky. Oslovováni jsou však také zákazníci noví.

Za hlavní výhodu direct marketingu je považována adresnost. Kromě osobního prodeje nemá žádný jiný prvek komunikačního mixu targeting na tak vysoké úrovni.

Pickton a Broderick (2005, s. 626) popisují mediatypy užívané v direct marketingu:

- Celostátní tisk s přímou odezvou
- Vybraná inzerce v tisku
- Regionální tisk s přímou odezvou
- Direct mail
- Telefon
- Přímá odezva v televizi
- Přímá odezva v rádiu
- Plakáty
- Přílohy v tisku
- Door to door
- Časopisy
- Internet
- Prohlášení
- Brožury

3.2.6 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy patří k nástroji, o kterém často management společnosti vede dlouhé debaty, zda jej zařadit do portfolia mediatypů užitých pro marketingovou komunikaci. Je to dáno většinou nákladností této komunikace a častou neschopností správně vyhodnotit veletrh a získat z něj potřebná data. Jak tvrdí Bureš (1999, s. 7), buďto společnost považuje účast na veletrhu za absolutní nezbytnost, nebo za vyhozené peníze. Dalším problémem je pak údajně špatně zvolený tým, který na veletrh jede společnost reprezentovat.

„Veletrhy a výstavy poskytují dočasné fórum pro prodejce a produktové kategorie aby vystavili a předvedli své produkty perspektivním kupujícím.“ (Pickton a Broderick, 2005, s. 674)

Definice poukazuje na dočasnost možnosti vystavování a na zaujetí pozornosti kupujících. Kdo jsou návštěvníky veletrhů a jaké druhy se v České republice vyskytují, popisuje Foret et al. (2002, s. 5): *„Podle označení organizátorů, ale také podle statistických údajů o složení zákazníků (návštěvníků i vystavovatelů) si můžeme české veletrhy rozdělit na specializované, určené a více navštěvované odbornou veřejností, a na všeobecné, určené spíše pro širokou, laickou veřejnost.“*

Dále Foret et al. (2002, s. 5) uvádějí, že u specializovaných veletrhů jsou návštěvníky převážně odběratelé, distributoři, dodavatelé či konkurenti, naopak u všeobecných veletrhů jsou to často koneční zákazníci a spotřebitelé.

Důležitým bodem účasti na veletrhu je příprava propagačních a informačních materiálů. V současném digitálním věku je patrný **postupný** přesun od tištěných materiálů k audiovizuální prezentaci firem i produktů. Součástí vybavení jednotlivých stánků jsou stále častěji LCD obrazovky, kontaktní osoby jednou rukou potřásají rukou návštěvníkům a v druhé drží dotykový tablet s připravenou prezentací produktů. Digitální technika je velmi efektivní, avšak tištěné materiály jsou stále důležité. To potvrzuje také Bureš (1999, s. 51) tvrzením, že díky, doslova, zavalení návštěvníka informacemi od všech vystavovatelů, je nutné rozdávat na cestu letáky, brožury a kontaktní vizitky. Tvrdí totiž, že: *„V ruce si odnese zákazník víc než v hlavě.“*

3.2.7 Sponzoring

„Investování finančních prostředků do aktivit, jejichž potenciál lze komerčně využít. ... Sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit plánovanou aktivitu, sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.“ (Jurášková a Horňák et al., 2012, s. 215)

Podle výše uvedené definice se tedy jedná o win-win situaci, kdy sponzorovaný subjekt získá chybějící finanční prostředky a může tak uskutečnit plán (např. sponzoring soutěže) či jen navýšit příjmy (např. sponzorování pořadů v televizi) a sponzor získá publicitu či reklamu své společnosti nebo produktu.

Ve výše citované publikaci jsou uvedeny také nejčastější typy sponzorství: výhradní, generální, titulární, exkluzivní, řadový. (Jurášková a Horňák et al., 2012, s. 215)

Stručný přehled cílů sponzorství uvádějí Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 334):

a) Komunikační cíle firmy

- Veřejnost: Zvýšení povědomí veřejnosti o firmě, podpora nebo zvýšení image firmy, změna vnímání firmy veřejnosti, zájem o místní záležitosti.
- Obchodní vztahy a jejich subjekty: Podpora obchodních vztahů, pohostinnost firmy, prezentování dobrého obchodního jména.
- Zaměstnanci: Zlepšení vztahů se zaměstnanci a jejich motivace, posílení náboru, pomoc pro úspěšnost prodeje.
- Tvůrci mínění a rozhodování: Zvýšení pozornosti médií, protiváha k nepříznivé publicitě, tlak na tvůrce politiky a akcionáře, osobní cíle vrcholových manažerů.

b) Cíle marketingové komunikace

- Budování povědomí: Zvýšení povědomí u současných zákazníků, zvýšení povědomí u potenciálních zákazníků, potvrzení vedoucí pozice na trhu, zvýšení povědomí o novém produktu.
- Image značky: Změna vnímání značky, propojení značky s určitým tržním segmentem.
- Podíl prodeje a trhu: Vyvolání zájmu o vyzkoušení nového produktu, zvýšení podílu prodeje a trhu.

4 TRENDY KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ A TECHNOLOGIÍ

Nejen produkty, procesy a celá průmyslová odvětví se vyvíjejí. Marketing je také ovlivněn trendy, které se v průběhu obchodního počínání měnily a mění. Srovnáním nástrojů marketingové komunikace, užívaných před 50 lety a poté před 20 lety se současnými nástroji, jsou v některých oblastech patrně větší, jinde menší rozdíly, ale v každém odvětví, které bylo v daných obdobích k dispozici, nalezneme posun kupředu.

V současné době se stále více komunikačních nástrojů propojuje s ICT a některé tradiční nástroje užívané v minulosti se ztrácejí v čase. Není to ani tak tím, že by marketéři neměli tyto nástroje v oblibě, ale doba a trh si žádá prezentaci produktů a firem pomocí takových kanálů, které jsou nejužívanější, zajímavé a již dostupné pro spotřebitele.

Podobnou teorii o změnách v komunikačních prostředcích uvádí server Moderní řízení (© 1996-2014): „ ... obor marketingové komunikace prošel na přelomu století celou řadou změn. Osvědčená schémata přestávají platit. Ztotožňování komunikace s televizními spoty je dávno minulostí. Komunikace je stále selektivnější a spotřebitel stále vybíravější a imunní k dosud účinným formám. Tam, kde dosud postačovala reklama ve standardním pojetí, nastupuje komunikační projekt, který využívá nových netradičních nástrojů.“

I když se jedná o postřehy z roku 2006, jsou stále platné a v obecnější formě budou platné i v jakékoli době. Tématu nových marketingových trendů se věnuje také Frey (2011, s. 5-7), který uvádí jako nové trendy v marketingové komunikaci **product placement, guerillový, digitální, virový, direct, event a mobilní marketing.**

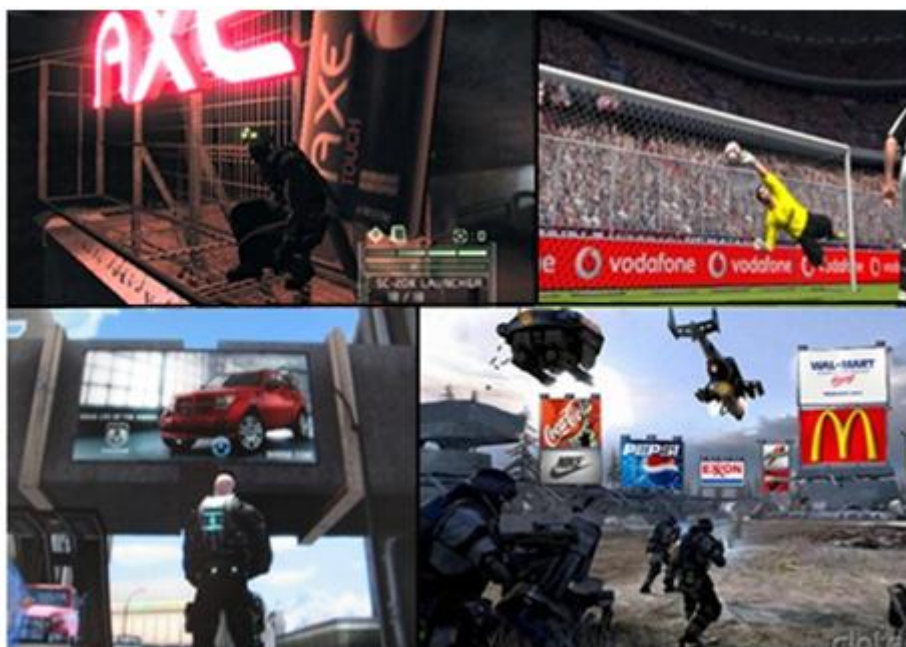
Tyto trendy komunikačních nástrojů byly nedávno ještě novinkou a společnosti se snažily jejich užívání zařadit do svého portfolia marketingových prostředků. Když se ale dnes, v roce 2014, podíváme na trendy v oblasti marketingové komunikace, objevíme zde zase nové nástroje, nebo alespoň velké úpravy starších trendů.

Pokud bychom měli přidat alespoň nějaké další trendy v oblasti nástrojů marketingové komunikace, byl by to bezesporu **DWOM**, neboli Digital Word ofMouth, který se rozšířil s rozvojem digitálních médií. Jedná se o klasické Word ofMouth sdělování informací, avšak prostřednictvím e-mailu, SMS zpráv, sociálních sítí, blogů apod. Nejde ale o reklamu, jak by se na první pohled mohlo zdát, protože autory statusů, článků a elektronické

korespondence jsou sami spotřebitelé, a tak nepůsobí sdělení tak strojeně, jako v případě zadané reklamy.

Dalším nástrojem, tentokrát pro umístění produktu či loga firmy, je **advergaming**. „Advergaming – marketing, jenž využívá k propagaci produktu různé počítačové hry; tato forma reklamy je uživateli zpravidla přijímána pozitivněji, je chápána jako cena za zábavu. ... Advergaming umožňuje zasáhnout velkou skupinu uživatelů.“ (SEO Expert, © 2014)

Níže uvedený obrázek (Obr. 4) je názornou ukázkou „advergamingu“ v praxi. Jedná se o umístění produktů a značek těchto společností: AXE, Vodafone, Dodge, CocaCola, Pepsi, Nike, McDonalds, WAL-MART, Lays, Exxon, Gatorade:



Obr. 4: Příklady advergaming

Zdroj: upraveno dle Let's talk emerging media (© 2014), Tilley (© 2007), Schrankmonster (© 2014), El conejo blanco (© 2011)

To byla část věnující se trendům v komunikačních nástrojích. Důležitou součástí jsou však také nové technologie, které se v komunikaci uplatňují. V žádné oblasti technických prostředků marketingové komunikace totiž se neobjevuje tolik inovací v tak krátké době, jako v oblasti digitální techniky. LCD obrazovky a televize jsou již považovány za samozřejmost, ale stále častěji jsou využívány následující komunikační kanály, nejen z oblasti digitální technologie:

- Prezentační projekční screeny
- Tablety a phablety
- Dotykové LCD monitory
- Projekční panely
- 3D tiskárny pro print speciálních propagačních materiálů
- Projekční RollUp bannery
- Holografická projekce
- Digitální pera
- Dotykové projekční panely
- 2D personalizace
- Transparentní LCD panely
- Reklama využívající vůně a pachy

V každé společnosti je nezbytné sledovat trendy nejen v oblasti zaměření produkce firmy, ale také v oblasti řízení podniku a marketingu. Především je nutné věnovat pozornost trendům v marketingové komunikaci, ať už z pohledu užívaných nástrojů či nastupujících technologií. Pokud společnost nebude trendy sledovat, začne pomalu zaostávat za konkurencí, což bude mít negativní vliv na další fungování společnosti.

Server Idealisti (© 2013) uvádí výsledky průzkumu, ve kterém bylo dotázáno 230 respondentů z oblasti reklamy a marketingu na to, jaké trendy budou dominovat roku 2014. Výsledky jsou následující:

- Aktuální trendy: **Mobilní web, Localrelatedsearch, Reklama na sociálních sítích, Remarketing, Mobile marketing, Content marketing, LocationBasedServices, Virální marketing, Word ofMouth, Měření/monitoring sociálních médií, Video marketing, BrandedApps, Mobile commerce, Big data, Real-timebidding, Localrelatedsearch.**
- Tiché stálice: E-mailing, Skupinové slevy, Výzkumné online komunity.
- Nepochopené a mizející: QR kódy, Micromarketing, Značka zaměstnavatele, Marketing automation, Neuromarketing.
- Buzzwordy: SoLoMo, Realtime marketing, SocialCustomerRelationship Management, Socialcommerce, Crowdsourcing a co-creation, Guerilla marketing, 3D printing, Rozšířená realita, Neuromarketing, Gamifikace.

5 MARKETINGOVÉ ANALÝZY A METODY

Manažeři na všech úrovních marketingového plánování užívají zažité nástroje a analýzy. Jedná se o takové analýzy a modely, které mají danou strukturu a obsah, které při správném dodržování naznačí, v jaké situaci se firma, produkt či myšlenka nachází, jaká jsou východiska a poskytují obecně data, která slouží manažerům pro další rozhodování při plánování.

5.1 Vícekriteriální analýza

Každý člověk ve svém osobním životě dělá denně desítky rozhodnutí. Jedná se relativně o jednoduché volby mezi televizním programem, skladbou snídaně či volbou oblečení. Manažeři na strategických pozicích se mimo osobní rozhodnutí ještě musí věnovat variantám, které se jim při plánování cílů, a aktivit k jejich dosažení, nabízejí.

Pro jednodušší rozhodování pomáhají manažerům metody, z nichž velmi rozšířenou je vícekriteriální analýza variant (rozhodování). Definici uvádí server CIFOR (© 2002-2009): „*Multikriteriální analýza je nástroj pro rozhodování o komplexních problémech. V situaci, ve které je zahrnuto více kritérií, může dojít ke zmatku, jestliže logický, dobře strukturovaný rozhodovací postup, není dodržen. Další obtíží v rozhodování je dosažení obecného konsenzu v multioborovém týmu. Při užití této analýzy členové týmu nemusí souhlasit s relativní důležitostí jednotlivých kritérií či s hodnocením alternativ. Každý člen přispívá vlastním úsudkem a zřetelně a jednoznačně přispívá k dosažení společného závěru.*“

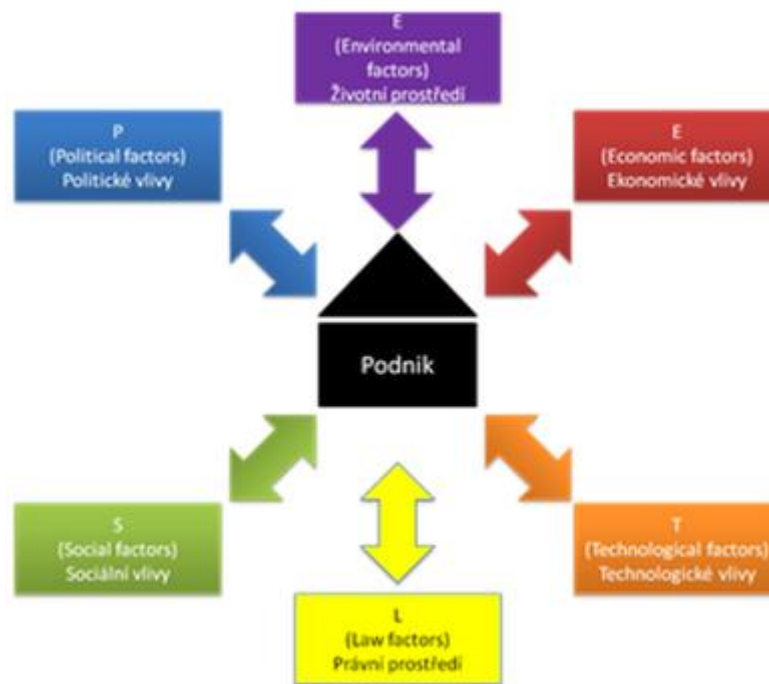
Uvedená definice klade důraz na správně volený postup při tvorbě analýzy, který vychází ze stanovení variant, volby kritérií, přiřazení hodnot a vyhodnocení nejlepších varianty. Jako nejtěžší krok se pak jeví přiřazení hodnot jednotlivým kritériím, což je pochopitelným ztížením rozhodování. Každý manažer je individuální osobou, a i když se snaží všichni o dosažení stejného cíle, osobní intuice a pocity zahrají svou roli a konfrontace je na světě.

5.2 PEST analýza

Jestliže management zamýšlí provést analýzy podniku, dají se rozdělit na 2 typy. Situační analýza, tedy metoda, která se zaměřuje na vnitřní a částečně vnější (v oblastech, které může podnik činností ovlivnit či **využít**) prostředí, která mají bezprostřední vliv na chod podniku, a analýza makroprostředí, tedy takových faktorů, které jsou na pozadí fungování společnosti a jsou jen velmi těžce, často i vůbec, ovlivnitelné.

Analýzou makroprostředí se zabývá metoda PEST, která popisuje okolní prostředí podniku z následujících hledisek (faktorů), která uvádí Pickton a Broderick (2005, s. 151): Politické, Ekonomické, Sociální a Technologické.

V literatuře se setkáme občas také s rozšířeným modelem, který zařazuje do zkratky navíc legislativní (právní) faktory a faktory environmentální (životní prostředí, ekologie). Celkové schéma PESTEL (nebo PESTLE) má pak například následující schéma:



Obr. 5: Schéma PESTEL analýzy

Zdroj: Byznys slovíčka, © 2014

Tento nástroj marketingového plánování je velmi rozšířený ve všech strategicky smýšlejících společnostech, protože poskytuje relativně komplexní pohled na okolní prostředí a nabízí kvalitní informační základ pro SWOT analýzu.

5.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

Další oblastí, ve které je potřebné provádět průzkum, je konkurence. Sledování konkurence však není pouze pohled na firmu jako celek, ale také na její jednotlivé části, jako je například distribuční síť, produktové portfolio či marketingová komunikace.

Velmi vhodným nástrojem pro analýzu konkurence je model pěti konkurenčních sil, který publikoval Michael E. Porter a který slouží k popisu jednotlivých druhů konkurence. Jeho jednotlivé části uvádí například server Business Vize (Zikmund, © 2014):

- Konkurenční rivalita
- Hrozba vzniku substitutů
- Hrozba vstupu nových konkurentů na trh
- Síla kupujících
- Síla dodavatelů

Odlišností od klasických pojetí tohoto modelu je uvedení šesté síly, nazývané **komplementáři**, kteří mají potenciál k uzavření strategické aliance.

Významnost tohoto pojmu je uvedena také v publikaci KamranaKashaniho et al. (2007, s. 110-111). Ti radí, že by management firmy měl zastávat takovou politiku, která komplementáře (tedy firmy poskytující produkty, které jsou komplementy k produktům vybrané firmy) podporuje a snaží se je sama vyhledávat.

5.4 SWOT analýza

Jednou z nejužívanějších analýz, která je součástí plánování nejen v oblasti marketingu, je situační SWOT analýza. Jedná se o metodu, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby u zvolené firmy či produktu, v dané situaci.

To potvrzuje také definice dle ManagementMania (© 2011-2013a): „*SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby).*“

Při aplikaci analýzy podnik zhodnotí ekonomické a obchodní klima, posoudí pozici podniku na trhu a klíčových oblastech prodeje, nahlédne na podnikové procesy, organizaci a klíčové produkty z pohledu silných a slabých stránek, porovná podnik s jeho konkurenty a odhalí příležitosti a hrozby. (Westwood, 2002, s. 31)

Vyobrazení SWOT analýzy, jako takové, ale nestačí. Je to teprve první krok, který poskytuje na první pohled syrová data. Stěžejní je poté rozebrání jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v takovém kontextu, který napomůže naplánovat případná protiopatření, nebo využít potenciál příležitostí za pomoci silných stránek.

5.5 Ganttův diagram

Při tvorbě plánů, ať už marketingových, finančních, komplexních strategických či operačních, se plánuje v určitém časovém rámci, který by měl být vyplněn činnostmi v určitých časových úsecích. Jednoduše řečeno, je nutné naplánovat, kdy a jak dlouho se bude daná činnost provádět a popřípadě kdo za ni bude odpovědný.

Existuje několik nástrojů pro časovou analýzu, jako jsou síťové analýzy (nejužívanější je pak metoda kritické cesty – Critical Path Method a metoda PERT) či Ganttův diagram.

Za velmi praktické považují Štefánek et al. (2011, s. 113-114) všechny grafické nástroje při plánování časového harmonogramu, a to z následujících důvodů:

- Vytváří ucelený, provázaný a srozumitelný obrázek jednotlivých aktivit projektu.
- Dají se využít jako komunikační nástroj.

Ganttův diagram je tedy horizontální úsečkový graf, který nabízí možnost plánování odpředu (začátek je ve stanovený den a konec při ukončení poslední aktivity) nebo odzadu (tedy výchozí je plánované doručení výstupu a následné sestavení postupu zpětně až po bod, kdy máme začít s aktivitami). (Štefánek et al. 2011, s. 114-116)

Strukturu popisují Šilhánek a Homolka (© 2005) následovně: „V řádcích grafu jsou zaznamenány úsečky (nebo i malé obdélníky). Nad úsečkami (uvnitř obdélníků) nebo v hlavičce (v levém sloupci) se uvede název činnosti. Spodní část diagramu tvoří časová osa, na které jsou vyznačeny příslušné časové intervaly (dny, týdny, měsíce, ...).“

Pro doplnění jsou dále uvedeny některé programy, které jsou schopny Ganttův diagram sestavit: „Pro sestavení Ganttova diagramu můžeme použít přímo specializované aplikace (GanttProject, SmartDraw, ...), aplikace pro řízení projektů (MS Project, MS Visio, OmniPlan). Jednoduchý funkční Ganttův diagram můžeme sestavit i v Excelu.“ (Lorenec, © 2007-2013)

5.6 Nákladová analýza

Nákladová analýza projektu, v případě této práce nákladů komunikačních aktivit, se odvíjí od odhadů cen jednotlivých činností, spojených s dosažením stanovených cílů.

Na realizaci komunikačních aktivit se využívá stanoveného rozpočtu, který může být stanoven dle rozpočtu z minulých let, dle procentuálního podílu z obratu, na základě rozpočtu konkurence a podobně.

Součástí plánu nákladů marketingového plánu bývají položky jako:

Marketingový výzkum (primární, sekundární, vyhledávání dat), marketingová komunikace (komunikační mix – reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations, osobní prodej, branding, eventy, ...), komunikační kanály, personální náklady (mzda, odměny, ...) a jiné výdaje (korespondence, telefonní výdaje, cestovní náklady).

V případě nákladové analýzy dochází ke stanovení rozpočtu, odhadu nákladů na komunikační aktivity a následná kontrola těchto výdajů v průběhu realizace plánu.

5.7 Riziková analýza

Tento pojem se vyskytuje v mnoha podobách, respektive forma analýzy rizik není přesně daná, ačkoli se drží několika základních pravidel, která budou v této podkapitole zmíněny.

Nejprve však definice rizika. V oblasti projektů je dle serveru Management Mania (© 2011-2013b) riziko definováno, jako: „... všechny druhy rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Klíčová projektová rizika jsou ta, která ohrožují cíl, čas a náklady projektu.“

Pro praktickou část bude využita kvalitativní analýza rizika, která dle Fialy (2002, s. 111) slouží k hodnocení pravděpodobnosti důsledků rizik za pomoci metod kvalitativní analýzy. Hodnocení může být popsáno pomocí verbálních pojmů jako: velmi vysoké, vysoké, střední, nízké či velmi nízké. Této verbální stupnici může být přiřazena škála, která vyjadřuje tendenci vyhnout se riziku s vysokým stupněm vlivu.

Za stěžejní pro analýzu rizik jsou považovány následující hlavní procesy při analýze rizik, která, v nejpréhlednější podobě mezi autory, uvádějí Skalický a Vostracký (2000, s. 139):

- identifikace rizik – jejich určení
- kvantifikace rizik – hodnocení jejich závažnosti a hrozby
- určení reakce na riziko – definování kroků opatření
- řízení reakce na riziko – odezvy na změny v důsledku aktivit opatření

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Při výběru tématu byl proveden průzkum zdrojů, které jsou pro všechny kapitoly, s výjimkou tematiky zbrojní produkce, velmi bohaté.

Data zbrojní výroby, ať už ve světovém měřítku či na úrovni České republiky, podléhají buďto utajení (při vznesení žádosti na Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky o možnost nahlédnout do Pololetního výkazu o zbrojní technice a vybraných zbrojních výrobcích Zbroj (MPO) 1-02, nebylo vyhověno), nebo zkrátka nejsou zveřejňovány z důvodů etických, bezpečnostních či jiných. I přesto se dá alespoň okrajově dohledat nebo odvodit, který stát či společnost vyrábí (exportuje) nejvíce.

Další část teoretické části je věnována charakteristice spotřebitelských a průmyslových trhů. Každý z nich má svá specifika a kapitola popisuje hlavní rozdíly v oblasti nástrojů marketingové komunikace, co do druhu a počtu.

Stěžejním textem první části práce je bezesporu kapitola 3 Komunikační plán. Jelikož je plán marketingové komunikace to nejdůležitější v projektu, je mu věnován dostatek prostoru v práci. Plán má danou strukturu, které odborníci kladou velký význam pro získání komplexního dokumentu, který bude sloužit jako základní materiál pro postup ke stanoveným cílům. Teorie vyzdvihuje komunikační mix, jako jeden z důležitých bodů plánu. Na strukturu komunikačního mixu existuje více názorů, avšak zavedených 5 prvků je standardem, který si ale každá společnost upraví na míru svému oboru činnosti.

Prostor dostalo také téma trendů v komunikačních prostředcích a technologiích. Jedná se o stále více diskutované otázky, které vznikají na základě turbulentního rozvoje v oblasti digitálních technologií, internetu a příslušných médií. Zasvěcení autoři se předhánějí v predikcích, jakým směrem se budou trendy ubírat, avšak pouze samotný trh může nabídnout odpovědi na otázky o směru vývoje.

Díky množství publikací, serverů a článků, které se věnují marketingu, nebylo náročné popsat marketingové analýzy a metody, které jsou užity v praktické části diplomové práce. Výjimkou je pouze vícekritériální analýza, která se užívá častěji pro posuzování variant při rozhodování, avšak ne tak často k například analýze dosavadní marketingové komunikace vybrané společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Česká zbrojovka, a. s. je strojírenským podnikem působícím v oblasti výroby zbraní, výrobků pro letecký a automobilový průmysl a náradí pro strojírenskou výrobu.

OBCHODNÍ ÚDAJE

Společnost	Česká zbrojovka, a. s.
Sídlo	Svatopluka Čecha 1283, Uherský Brod
Zapsána v obchodním rejstříku	Krajský soud v Brně, oddíl B, vložka 712
IČO	46345965

Součástí podniku jsou také 2 dceřiné společnosti, z nichž jedna působí ve Spojených státech, jako CZ-USA (více viz www.cz-usa.com) se sídlem v Kansasu a zaměřením na lovecké a sportovní zbraně a příslušenství, druhou je pak Zbrojovka Brno (www.zbrojovka-brno.cz) vyrábějící kulovnice, kulové kozlice a brokovnice.

HISTORIE

Současné podobě společnosti předcházely desítky let fungování podniků, které měnily struktury, názvy i majitele. Na počátku bylo založení České zbrojovky v Uherském Brodě (27. 6. 1936), jakožto pobočného závodu České zbrojovky, a. s. Strakonice. Následně byl v roce 1950 založen Přesné strojírenství, národní podnik, Uherský Brod, jako součást generálního ředitelství Přesné strojírenství v Praze. Produkce pod záštitou tohoto ředitelství fungovala do roku 1958, kdy byl podnik 1. dubna začleněn pod Závody říjnové revoluce, národní podnik Vsetín, s názvem závod 05 Uherský Brod. O dalších 7 let později, přesněji 1. 7. 1965 byl znovu podnik začleněn pod jiné vedení, a to generální ředitelství VHJ Zbrojovka Brno pod názvem Přesné strojírenství, národní podnik, Uherský Brod. Odchýlením od relativně stejných názvů se stalo začlenění do koncernu Agrozet Brno, pod názvem Agrozet, koncernový podnik, Uherský Brod v roce 1983.

Poté následovaly již jen 2 změny. První v roce 1988 kdy byl založen státní podnik Česká zbrojovka, Uherský Brod a poté již vznik samotné České zbrojovky, a. s., Uherský brod a to 1. 5. 1992. (CZ, © 2009-2014a)

PRODUKCE

Produkce společnosti se dá rozdělit do 2 hlavních kategorií, které obsahují jednotlivé skupiny výrobků nebo činností:

1. Zbrojní produkce

- Pistole, malorážky, kulovnice, brokovnice, vzduchovky, zbraně pro sport a hobby, vojenské zbraně, ryté zbraně.

2. Nezbrojní produkce

a. Výrobky pro letecký a automobilový průmysl

- Činnosti v oblasti automobilové výroby: obrábění, lisování, odmašťování.
- Převodovky motorů, výroba ozubených kol.

b. Nářadí pro strojírenskou výrobu:

- Řezné nástroje, měřidla, upínací přípravky, formy, ostření.

c. Povrchová úprava: Černění, fosfátování, chromování, niklování, lakování.

d. Tepelné zpracování: Kalení, cementování, žíhání, tryskání.

e. Ostatní produkce: Slévárna přesného lití.

I přes relativně široký záběr strojírenské výroby je pro diplomovou práci stěžejní zbrojní produkce, konkrétně výroba pistolí. Ta je v České zbrojovce, a. s. na vzestupu, což potvrzují také rekordní tržby, které společnost vykázala v roce 2012, a to v celkové výši 2,2 miliardy korun a celkový čistý zisk společnosti činil 250 milionů korun. Produkce zbraní v tomto roce dosáhla 183 295 kusů zbraní a plán na rok 2013 počítal s produkcí 220 000 kusů.

OBDRŽENÉ CERTIFIKACE

„Společnost Česká zbrojovka a.s. má zaveden a certifikován systém řízení kvality, který odpovídá mezinárodní normě ISO 9001:2008 a dále požadavkům NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě produktů (ČOS 051622, resp. AQAP 2110). Jedná se o systém managementu, díky němuž je Česká zbrojovka a.s. schopna zajistit a garantovat nejen

vysokou kvalitu svých výrobků a služeb, ale rovněž způsobilost dodávat své produkty armádám členských států NATO a dalším ozbrojeným složkám.“(CZ, © 2009-2014c)

Dále je společnost držitelem certifikátu dle normy ISO/TS 16949:2009 a ISO 14001:2004 v oblasti výroby dílů pro automobilový průmysl a oprávnění vyrábět a provádět údržbu komponentů pro letecký průmysl. (CZ, © 2009-2014c)

PROJEKTY

Česká zbrojovka, a. s. využívá finanční prostředky z Evropského sociálního fondu v České republice a státního rozpočtu České republiky. Společnost již díky těmto fondům realizovala několik projektů (například Rozvoj systému řízení lidských zdrojů a profesního vzdělávání zaměstnanců ČZUB CZ.104/1.1.02/35.00603, nebo Odborné praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji).

V současné době probíhají 2 projekty, z nichž jeden je financován samotnou společností a druhý využívá již zmíněných fondů. Jedná se o projekt ČZUB – Brod Way CZ.1.04/1.1.02/94.00329. Jeho hlavním cílem je: *„Komplexní rozvoj lidských zdrojů ČZUB se zaměřením na zavedení inovativních metod do systému lidských zdrojů a systémový rozvoj odborné kvalifikační úrovně zaměstnanců.“* Projekt probíhá v období od června 2013 do května 2015. Vlastní iniciativou a snahou o získání talentovaných pracovníků v budoucnu, je Projekt na podporu studentů (technické obory převážně), který se snaží poznat a včas zapojit nadané studenty do provozu společnosti a umožnit jim tak seznámení s fungováním výrobního podniku. Podpora se projevuje v nabídce možnosti zpracování bakalářské či diplomové práce, konzultace tématu, výkon praxe nebo stáže, příslib zaměstnání při dobrých výsledcích, placená brigáda či možnost získání stipendia. (CZ, © 2009-2014d)

7 POPIS PRODUKTU CZ P-09 GUARDIAN ANGEL

Společnost Česká zbrojovka, a. s. považuje za stěžejní model své produkce pistol CZ 75. Na jejím základě (na základě specifických rozměrů, vlastností a charakteristik) konstruuje další modely své produktové řady, které jsou modifikovány nejen pro účel užití (služební zbraň, sportovní střelba, osobní ochrana, ...), ale také pro daný trh (Asie, Evropa, Spojené státy, ...).

Novinkou pro rok 2014 se stala v původním záměru služební, později také spotřebitelsky dostupná krátká zbraň s označením CZ P-09 Guardian Angel (přídavek Guardian Angel je pouze marketingovým označením zbraně, nikoli celým produktovým označením při výrobním a obchodním procesu). Tento model, jak uvádí interní materiály společnosti ČZUB, vznikl díky spolupráci České zbrojovky, a. s. s ozbrojenými složkami nejen Armády ČR, ale také jiných zemí. Generální ředitel společnosti napsal do interní ročenky poznámku o nových pistolích, že: „Jde o služební i obranné zbraně pro každodenní použití, do kterých jsou zapracovány nejmodernější poznatky zbrojní konstrukce a při jejichž výrobě se používají nejnovější technologie.“ (Interní materiály společnosti ČZUB)



Obr. 6: Pistol CZ P-09 Guardian Angel

Zdroj: CZ, 2009-2014e

Níže uvedená tabulka stručně zobrazuje parametry pistole, ve kterých je vyzvedávána délka hlavně a celková hmotnost:

Tab. 8: Parametry pistole CZ P-09

Parametr	Jednotky	Hodnota
Ráže	mm	9 Luger (9,8")
Kapacita zásobníku	ks	19
Rám	-	polymer
Celková délka	mm	205
Délka hlavně	mm	115
Výška zbraně	mm	147
Šířka zbraně	mm	37
Hmotnost	g	840

Zdroj: upraveno dle interních materiálů společnosti ČZUB.

Na základě interních materiálů (2013, 2014) jsou popsány další specifikace zbraně, které z ní dělají velmi kvalitní pistol pro užití v extrémních podmínkách:

Hlavním rozdílem oproti drtivé většině krátkých zbraní je materiál pro rám. Jedná se o mechanicky a teplotně velmi odolný **polymer**, který je pro ještě větší odolnost zesílen skelnými vlákny (což bylo otestováno ve Zkušebně malorážkových zbraní a ochranných prostředků Vojenského technického ústavu výzbroje a munice ve Slavičíně). Dále pak pro zajištění lepší odolnosti pistole proti vnějším vlivům, jsou některé části (závěr, hlaveň, ...) speciálně povrchově upraveny (za pomoci vrstvy alkalických solí Tenifer). Pro dosažení lepších výsledků při střelbě je minimalizován zpětný ráz a zbraň je tudíž při střelbě lépe ovladatelná. Rám zbraně je řešen příznivěji z hlediska ergonomie pro uchopení, a také bylo díky kratšímu „zalomení“ spouště vytvořeno více místa pro prst (popřípadě prsty v rukavicích).

Zbraň pojme 19+1 nábojů, a to v ráži 9x19 nebo 15+1 nábojů v podobě 40 S&W. Dalším vylepšením oproti jiným modelům jsou nová mířidla z oceli, která obsahují 3 luminiscenční body s dlouhým dosvitem. Společnost přešla u některých modelů na spoušťový mechanismus, označován Omega, který dovoluje jednoduše volit mezi možnými bezpečnostními opatřeními zbraně.

Společnost Česká zbrojovka, a. s. nezůstává pozadu ani se zajištěním příslušenství pro tuto novinku na trhu. Výroba je však aktivitou jiných podniků, které se na příslušenství pro zbraně zabývají. Důležitý je fakt, že nabídka tohoto zboží na trhu je. Jedná se například o: tritiová mířidla, pouzdra z různých materiálů, svítilny a zaměřovače, simunition adaptéry, tlumiče hluku a podobné.

Základní části zbraně zobrazuje níže uvedený obrázek (Obr. 7), přičemž samotný rozkres je uveden v příloze (Příloha P II: Seznam součástek pistole CZ P-09) a další fotografie zbraně jsou k dispozici taktéž v příloze (Příloha P III: Fotografie CZ P-09).



Obr. 7: Hlavní části pistole CZ P-09 Guardian Angel

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ČZUB – Manuál krátkých zbraní

8 PEST ANALÝZA

První analýzou, aplikovanou na společnost (tím pádem odvozeně také na zbraň CZ P-09), je PEST, která spočívá ve vytyčení faktorů makroprostředí, které ovlivňují „existenci“ (vývoj, výrobu, prodej, komunikaci, distribuci, ...) zbraně. Jednotlivé vlivy jsou rozděleny do kategorií faktorů, které vychází z podstaty samotné analýzy:

- **Politické faktory**

Jedná se převážně o politické záměry státu v oblasti zbrojní politiky, výroby zbraní a jejich dovozu a vývozu. Tato tematika je spojena s legislativním „ošetřením“ předmětu činnosti podniků v oblasti výzkumu a vývoje, výroby, prodeje a vývozu zbraní, čemuž se věnuje zvláště jeden „podbod“ rozšířené PEST analýzy (PESTEL).

Zbrojní politika České republiky je z titulu článku 296 Smlouvy o Evropské unii v působnosti země. Z toho vyplývá, že si stát sám reguluje vydávání licencí pro podniky vyrábějící zbraně či s nimi obchodující. Dalšími kroky orgánů státní správy je nutnost žádat o povolení k vývozu zbraní s uvedením konečného spotřebitele. Je to opatření státu, které má zabraňovat v podporování diktátorských režimů a potlačování lidských práv v cílových zemích. Jinak by totiž, v pohledu jiných zemí světa, byla Česká republika vnímána negativně. K různým zbrojním obchodům se vyjadřuje Ministerstvo zahraničních věcí ČR, Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo obrany ČR, souhlas k vývozu samotnému dává Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Při vydávání nutných povolení a licencí jsou povinny státní orgány prověřovat daný vývoz i z hlediska bezpečnostního a zahraničněpolitického, včetně souvislosti s možným porušováním lidských práv, zneužitím zbraní v rozporu s mezinárodními úmluvami a dohodami, k jejichž dodržování se naše země zavázala. Další oblastí, která má vliv na fungování společnosti, obchodní transakce, výrobu a mnoho dalších oblastí, které ve výsledku ovlivňují každý jeden vyrobený kus produkce, je vnitrostátní politika obecně. Sem spadá politická stabilita, daňové zatížení, vývozní CLO poplatky či kvóty a jiné. U politické stability se nedá hovořit o velkých výkyvech, ohrožujících lidská práva, nebo kompletně měnily strukturu hospodářství a politiku země, avšak také nelze tvrdit, že by byla úplně stabilní. Za posledních 5 let se totiž konaly 3krát volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, 4 krát doplňovací volby do Senátu Parlamentu ČR, 2 krát volby do zastupitelstev krajů, a po jeden krát volby do zastupitelstev obcí, Evropského parlamentu a prezidenta republiky. V roce 2014 proběhnou troje další volby.

Při pohledu na tento výčet není divu, že se tak často v zemi mění DPH (od roku 1993 6 krát), protože jedna skupina lidí sazbu sníží, další ji zvýší a nejvíce pak doplácí podniky. Kvůli změnám struktur vedení orgánů státní moci se mění i další sazby, kvóty a vyhlášky.

Klíčová je pro téma diplomové práce politika státu v oblasti podpory vývoje, výroby a vývozu zbraní. Z pohledu legislativní úpravy, která je více popsána v odrážce Legislativní faktory, je politika státu pro Českou zbrojovku, a. s. relativně příznivá, avšak obratem se dá dodat, že sazbami, které ovlivňují chod společnosti, lze negativním způsobem ovlivnit hospodářský výsledek podniku, jeho budoucí fungování, hlavně v oblasti vývoje a inovací.

- **Ekonomické faktory**

Dalšími faktory, které ovlivňují aktivity společnosti při plnění cílů, jsou vlivy ekonomiky státu. Jde o 5 zvolených ukazatelů, které danou měrou působí na chování podniků v zemi:

- Kurzy měn

Díky tomu, že většina zbraní vyrobených v podniku je exportována do zahraničí, je nutné zohlednit vliv změn kurzu měn. Hlavními obchodními měnami, pro obchodování s jinými zeměmi, jsou americký dolar a euro. Jak uvádí níže uvedený obrázek (Obr. 8), graf vývoje kurzu těchto měn vůči české koruně je za posledních 10 let, kdy společnost rozvíjela vztahy se zahraničními klienty, zpočátku rapidně - později mírně, klesající:



Obr. 8: Graf vývoje kurzu české koruny vůči americkému dolaru a euro

Zdroj: Kurzy.cz, © 2000-2014

Za pozastavení stojí 4 úseky v grafu. Jde o začátek roku 2000, kdy se kurz dolar/koruna dostává nad úroveň hodnoty kurzu euro/koruna. Pak polovina roku 2002, kdy se kurz eura dostává opět nad hodnotu kurzu amerického dolaru. Třetím úsekem je hospodářská krize na přelomu let 2008 a 2009, kdy se oba kurzy vyšplhaly o zhruba 30 % výš a poslední je nedávná intervence České národní banky do kurzu eura, který byl uměle navýšen z mnoha, údajně v budoucnu prospěšných, důvodů. Není nutné připomínat nutnost sledování vývoje kurzu měn a vlivných faktorů, protože společnost ví, že tak může ušetřit nemalé částky.

- CLO zemí kupujících zbraně

Vývozní CLO ve své podstatě navyšuje koncovou cenu dováženého zboží na daný trh, aby domácí výrobci mohli snadněji konkurovat zahraničním podnikům. Exportní obchodní partneři České zbrojovky, a. s. jsou mnohdy státy mimo Evropskou unii, a tak hraje celní politika také významnou roli pro chod a náklady společnosti. Každá země má jinak vysoké celní poplatky, proto je důležité sledovat alespoň obecně politiku vývozních zemí.

- DPH

Díky zaměření výroby a velikosti produkce je daň z přidané hodnoty velmi sledovaným faktorem. Podobně jsou sledovány také hodnoty odvodů za zaměstnance, které při počtu přibližně 1 800, tvoří velkou položku nákladů.

- Úrokové sazby úvěrů

Společnost má již řadu let ziskový hospodářský výsledek, a tak je řada inovací a investic financována z vlastních zdrojů. Další možností je čerpání dotací z fondů Evropské unie či fondů ČR. Poslední možností jsou úvěry. Když přijde na žádost o úvěr, jedná se o velké částky, u kterých každá setina procenta hraje velkou roli. Situace výše úrokových sazeb se dá považovat, na trhu úvěrů pro právnické osoby, za relativně stabilní. Výběr úvěru je pak otázkou nabídky jednotlivých finančních institucí, která může být pro úvěr vybrána.

- Inflace

Inflace, tedy určité oslabení vybrané měny ve vztahu k hodnotě nakupovaného zboží, má také vliv na fungování společnosti. Na jednu stranu totiž při vysoké inflaci lidé méně utrácí (i za své koníčky – střelbu), což by se mohlo projevit ve snížení tržeb společnosti, a na druhou stranu se projeví v chodu podniku, a to prostřednictvím celkové výše nákladů.

- HDP

Hrubý domácí produkt je uveden jako poslední z vybraných ukazatelů, protože ukazuje růst ekonomiky státu, nikoli odvětví, regionu či podniku samotného. Pro alespoň nějaké přiblížení ukazatele společnosti je vhodné sledovat opatření vybraných orgánů, pro vždy následující období, která vznikají na základě zjištěných hodnot HDP (zda bude měněna výše daní, zda nové kroky podpoří strojírenskou a průmyslovou výrobu, export a podobně).

- **Sociálně-kulturní faktory**

Česká republika se řadí mezi země, kde je držení zbraně považováno stále za cosi respektovaného (v pozitivním případě), nebo v případě negativního vnímání, za něco pobuřujícího. Na základě dotazování okolí autora práce jsou zbraně a jejich držení vnímány spíše negativně, nejedná-li se o zálibu v podobě sportovní střelby. Problémem nejspíš je, že lidé často vidí zbraně pouze v negativním světle, kdy bývají (díky médiím) zobrazovány a spojovány převážně s kriminalitou a trestnou činností (jak již bylo uvedeno v teoretické části). Zásadní převrat by nastal v uvědomění si, že zbraně jsou v dnešní době a v naší zeměpisné šířce užívány převážně buďto k výkonu práce příslušníků policie či armádních složek, nebo ke sportovním a loveckým účelům, a tedy je za pomoci zbraní více zajišťována bezpečnost obyvatel země, rovnováha přírodních ekosystémů a volnočasové vyžití mládeže a dospělých. Stále častěji se také objevuje názor na pozitivní vliv občasného využití služeb střelnic k odbourání stresu a napětí ze zaměstnání, tedy zbraně získávají další plusový bod.

Bohužel ale přetrvává pohled na zbraně jako nástroj trestuhodného jednání, avšak chybí zde určitý nadhled na danou věc. Když porovnáme počet usmrcených lidí v ČR za rok 2010 (z důvodu dostupnosti údajů o usmrcení zbraněmi) a počet usmrcených pomocí zbraně, poměr 749:185 (Vaverka, © 2011; Alpers a Wilson, © 2014) je k zamyšlení: Jak snadné je získat řidičský průkaz a jak náročné ten zbrojní? Nejde tedy o zbraň jako nástroj pro trestnou činnost, jde o majitele a jeho chování, a to by si měl každý odpůrce zbraní uvědomit.

Co se týče dalších faktorů, které ovlivňují společnost, jedním z nich jsou například kulturní vlivy prostředí. Například ve Spojených státech (kde je regulace držení zbraní tématem každodenních diskuzí) či v Dánsku jsou zbraně již pomalu součástí každodenního života lidí, ať už z obranného či loveckého důvodu. Tato společenská benevolence, až tradice, spolu s politikou držení zbraní má pozitivní dopad na nabídku zbraní a výrobní podniky

mohou být za tyto faktory pouze vděční. V České republice je situace stále jaksí „přísná“, i když v době před pár desítkami let bylo možné vidět mládež trénovat střelbu ze vzduchovek do papírových střelců, a nikdo se nad jejich zálibou nepohoršoval. Dnes by již byla na místě hlídka policie a střelci či rodiče potrestáni minimálně pokutou a pomluvami sousedů.

Tradičně se také do této kategorie faktorů řadí také růst či pokles populace, avšak tvrdit, že s rostoucí populací roste také počet potenciálních kupujících na trhu, tedy odvozeně také zákazníků zbrojního průmyslu, tedy České zbrojovky, a. s. a dalece se takto dostávat až ke vztahu: počet obyvatel vs. tržby za CZ P-09, se jeví zbytečné, až nelogické. Podobně je to s rozdělením populace dle věku, zda obyvatelstvo stárne či mládne. Zákazníci podniku jsou omezeni pouze, dle platných zákonů, věkem 18 let pro nákup zbraní a ostré munice.

- **Technologické faktory**

Společnost disponuje specialisty v oblasti konstrukce zbraní, kteří přicházejí každoročně s desítkami návrhů, které by mohly vylepšit stávající produkty, nebo navrhnou nové dle požadavků trhu. Jsou to právě požadavky trhu, tedy nejen zbraně pro ozbrojené složky zemí, ale také klasičtí spotřebitelé, kteří zveřejňují svá přání a požadavky na specifikace zbraní.

Stěžejním krokem v technologickém postupu produkce zbraní bylo nahrazení kovových rámců některých zbraní rámy plastovými (polymerovými), které tak podpořilo celosvětový trend v konstrukci zbraní, které jsou tak jednodušší na výrobu a k používání.

Společnost musí sledovat technologické trendy v oblasti zbrojní výroby, aby nepodcenila kroky konkurence. Investice do výzkumu a vývoje nových produktů jsou často podporovány fondy Evropské unie, a tak by vedení podniku nemělo tuto možnost promarnit. Česká zbrojovka, a. s. tak řadí do své výroby stále více automatizovaných CNC strojů, které nahrazují zastaralé frézy, vrtačky a obráběcí stroje.

V oblasti podnikání se o technologických faktorech nedá hovořit pouze v souvislosti se samotnou výrobou, ale také technická podpora podléhá zastarávání, respektive novému vývoji. Nové výrobní stroje, ICT prostředky, komunikační média a podobně. To vše se dá řadit do technické podpory chodu společnosti a to vše podléhá technologickému rozvoji.

- **Ekologické faktory**

V dnešní době, která je citlivá na předpony EKO a BIO, má průmyslová výroba nepsanou povinnost řešit otázku vlivu své činnosti na životní prostředí. Pokud by tak společnosti nečinily, veřejnost by přestala kupovat jejich produkty, a tím ohrozila existenci podniků.

Česká zbrojovka, a. s. je držitelem certifikátu o splnění požadavků mezinárodní normy ISO 14001:2004, která řeší problematiku environmentálního managementu. Tato certifikace se týká celého výčtu činností, kterým se společnost věnuje. Management společnosti však musí sledovat regulace a nařízení upravující průmyslovou výrobu z pohledu znečišťování přírodního prostředí, aby se jimi mohla řídit a zamezila tak sankcím.

- **Legislativní faktory**

Mimo obecné zákony a zákoníky, kterými se společnost musí řídit, jako je Zákoník práce (262/2006 Sb.), Živnostenský zákon (455/1991 Sb.), zákon o DPH (235/2004 Sb.), zákon o účetnictví (563/1991 Sb.) či Zákon o obchodních korporacích (90/2012 Sb.), je velmi důležitá také přímo úprava zbrojního průmyslu, respektive zbrojní výroby a s ní spojenými předpisy (prodej zbraní, vývoz zbraní, držení, převoz zbraní a munice a podobně).

Hlavní je **zatím** (bude vysvětleno dále v textu) **zákon č. 119/2002 Sb. o střelných zbraních a střelivu**. Ten upravuje jak rozdělení zbraní do kategorií (CZ P-09 je zbraní kategorie B), tak jejich vývoj, držení, výrobu, prodej, nákup, dovoz, vývoz, převoz, opravy či úpravy, půjčování, úschovu, ničení, výuku střelby a ostatní oblasti. Také zbrojní výroba je v České republice upravena a podnikům umožněna jen na základě zbrojní licence. Firmy dále dostávají licence k tomu, aby vůbec mohly se zbraněmi obchodovat, pak si žádají ještě o další povolení ke konkrétním vývozům zbraní, musí dokládat i tzv. certifikát konečného uživatele, tedy toho, komu a případně i k jakým účelům jsou vyvážené zbraně určeny.

Důležité je očekávané nabití účinnosti (1. 7. 2014) zákona č. 170/2013 Sb., který mění výše uvedený zákon a některé další. Stěžejními změnami, které tento zákon přináší, je zavedení registru zbraní, prodloužení platnosti zbrojního průkazu a zavedení možnosti se jej vzdát, nutnost sledovacích zařízení v dopravních prostředcích převážejících zbraně a střelivo a jiné. Společnost tedy musí tyto změny zaregistrovat a učinit patřičné kroky a opatření, která mohou mít na činnost podniku dopad.

9 PORTEROVA ANALÝZA

Žádný podnik, nejde-li o monopol, není na trhu sám. A to z pohledu konkurence a vlastní existence (mají své dodavatele a odběratele). Zaměřením na konkurenční podniky a výrobky, substituty a subjekty celého řetězce, lze získat ucelený přehled o prostředí podniku.

- **Konkurenční rivalita**

V tomto bodě analýzy jsou popsány podniky, které na trhu již existují a konkurují svou činností, a svými produkty, České zbrojovce, a. s. Jde o společnosti, které operují po celém světě a velikostí se řadí jak mezi velkovýrobce, tak mezi mikropodniky. U malých podniků se nedá, z kapacitních důvodů, hovořit o konkurenci například při zakázkách ozbrojených složek, avšak při prodeji spotřebitelům se mnohdy řadí, díky velké kustomizace, ke špičce.

Níže je uvedeno krátké seznámení s konkurenčními podniky, které byly vybrány kvůli zaměření výroby (mj.) na krátké zbraně (pistole) z důvodu podobnosti výrobního portfolia:

- BERETTA (Itálie)

Společnost Beretta má již přes 500 let dlouhou tradici ve výrobě zbraní a řadí se tak mezi nejstarší producenty na světě. Denně se v podniku vyrobí přibližně 1 500 ks zbraní různých druhů (zbraně pro lov, sportovní střelbu, pistole, útočné pušky a podobně). Mimo uvedené produkuje společnost také oblečení a doplňky. (Beretta, © 2014)

Společnost se každoročně účastní stejných veletrhů, jako ČZUB, což dává příležitost získat mnoho užitečných informací o jejích trendech, záměrech, produkci a kvalitě služeb.

- GLOCK (Rakousko)

Podnik od svého založení (1963) zbrojil policejní složky ve Spojených státech. V dnešní době jsou jejich produkty součástí výzbroje úřadů ve Spojených státech, jako je FBI či DEA. I když někteří spotřebitelé označují pistole Glock jako méně kvalitní, než zbraně od ČZUB, management společnosti by měl být ve střehu, z důvodu produkce pistolí s polymerovými součástkami, na které staví ČZUB budoucnost rozvoje společnosti.

- SIG SAUER (Švýcarsko-německá společnost sídlící ve Spojených státech)

Sig Sauer je značka dalších zbraní, které byly vyrobeny z jiných materiálů než z ocele, a to opět z polymerů. Produktové portfolio **pistolí** tvoří 21 produktových řad, což je, vzhledem ke krátké době existence podniku (od roku 1985), velký úspěch.

- SMITH & WESSON (Spojené státy americké)

Revolvery. Tento druh zbraní napadne mnoho střelců, při vyslovení názvu S&W. Ty však nejsou konkurenčními produkty pro CZ P-09, ani pro jiné druhy krátkých zbraní společnosti Česká zbrojovka, a. s., protože se jedná o typově zcela jiné produkty. Avšak produkce klasických pistolí má své jméno, a tak také vzbuzuje pozornost v otázkách konkurence.

- BROWNING (Spojené státy americké)

Základem pro celosvětově známou a úspěšnou pistol CZ 75 byla právě zbraň této značky, konkrétně model Hi-Power P35. Společnost má 125 let dlouhou tradici výroby zbraní, a tak její postavení na trhu je ukotveno velmi pevně, a to i přes to, že se společnost v posledních letech začala zaměřovat více na lovecké zbraně (kulovnice, brokovnice, malorážky).

- COLT (Spojené státy americké)

Jméno zakladatele této firmy je známé téměř všem držitelům zbrojního průkazu, a také širší veřejnosti. Samuel Colt před více než 160 lety založil společnost, která se řadí mezi světové producenty zbraní díky kvalitě svých produktů a jejich spolehlivosti. Nejslavnějším modelem je Colt 1911, který se dočkal několika modifikací dle potřeb zákazníků.

- RUGER (Spojené státy americké)

Tato společnost nabízí ve 30 produktových řadách přes 400 variací produktů (Ruger, © 2014), díky čemuž je také zaslouženě mezi konkurenty České zbrojovky, a. s.

- TAURUS (Brazílie)

Poslední z výčtu je Taurus. Značka, jejíž název je stejně rozšířen jako Colt či Glock. Modelu Taurus 92 se prodalo nespočet. Jedná se o další podnik, který má ve svém portfoliu zbraně z polymerových součástí, a tak se řadí na pomyslný „black list“ konkurentů.

Podniky, které vyrábí zbraně charakterem, specifikacemi a parametry podobné pistoli CZ P-09, jsou hlavně GLOCK, tedy značka zbraní, která také vyrábí zbraně z polymerů (například Glock 17 či Glock 19), nebo výrobce Smith & Wesson (se svou M&P9).

Doporučením pro vedení společnosti je bezesporu sledování činnosti všech uvedených podniků v oblastech strategie a cílů, komunikace se zákazníky, cenové politiky, výzkumu

a vývoje (obzvláště důležité!), užití odlišných technologií, postupů a další oblasti, které by při podcenění mohly mít za důsledek získání konkurenční výhody a odliv zákazníků.

Na diskusních fórech jsou vedeny sáhodlouhé debaty o tom, která značka zbraní, a který model je ten nejlepší. Důležité je však užití zbraně (osobní obrana, sportovní střelba, ...), fyzické dispozice střelce a mnoho dalších faktorů, které snižují jednoznačnost odpovědí.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, podmínkou k provozu podniku vyrábějícího zbraně a střelivo je potřeba licence. Tu je možné získat (na dobu neurčitou) pouze při vlastnictví koncesní listiny v oboru zbraní a střeliva a doložení oprávnění k provozování činnosti, ke které listinu právnická osoba vyžaduje. Tato hrozba není pouze otázkou České republiky. Možným ohrožením tržeb společnosti je také dovoz zbraní konkurenčních značek. Na trhu jsou dostupné všechny světové značky zbraní, avšak stále je zde riziko vstupu dalších firem. Možností zvýšení konkurenceschopnosti vůči nově přichozím značkám, je důraz na tradici výroby a spokojenost zákazníků s prodejem a poprodejním servisem.

- **Hrozba vzniku substitutů**

Na substituty se dá nahlížet, v případě České zbrojovky, a. s. a její zbraně CZ P-09, ze dvou úhlů pohledu. Jednak konkurenční podniky nabízejí své produktové řady, na druhou stranu sama společnost nabízí širokou škálu pistolí, které sami konkurují CZ P-09.

V prvním případě se jedná především o již zmíněné modely Glock 17 a 19 a M&P9 společnosti Glock a Smith & Wesson. Z vlastních produktů je to pak CZ P-07 DUTY, která bývá označována za „matku CZ P-09“.

Výhodou „pé nula devítky“, jak bývá někdy odborníky z oblasti označována, je unikátnost materiálu rámu a některých dalších součástí. Polymer tvrzený skelným vláknem je nastupujícím trendem v oblasti výroby zbraní a Česká zbrojovka, a. s. má již několik produktů, které tak mohou konkurovat zbraním s klasickým (ocelovým) rámem. Více parametrů, ve kterých zbraň vyniká je uvedeno v následující kapitole (kapitola 10 SWOT ANALÝZA).

- **Síla kupujících**

Síla kupujících bývá popisována jako potenciální schopnost klientů dané společnosti vyjednat příznivé podmínky nákupu jimi vybraných produktů. Může se jednat o kupující jed-

notlivce, především u luxusního zboží na zakázku, nebo o vyjednávací sílu kupujících jako celku (subjektu transakce).

Dále se dají kupující dělit, v případě České zbrojovky, a. s., na zákazníky z řad veřejnosti, nebo na kupující se statutem **instituce** (složka, útvar, orgán, ...).

Při aplikaci na zvolenou společnost a současném porovnání obou druhů kupujících je logické, že nákupy institucí jsou doprovázeny větší vyjednávací silou, což do ceny jednotlivých položek, způsobů dopravy, dodacích termínů, poprodejním servisem a podobně. Je to dáno objemem zakázek, který jde často do jednotek i desítek tisíc kusů v jedné objednávce. V tomto případě je (nebo by určitě mělo být) vedení společnosti benevolentní při úpravách smluv a jejich dodatcích.

Vybraná společnost má odbyt, což do objemu zakázky, především na základě objednávek ozbrojených složek různých států. Z posledních realizovaných zakázek lze zmínit například přezbrojení české armády v podobě: 6 687 ks pušek CZ 805 BREN A a 1 250 ks pušek CZ 805 BREN A2 včetně podvěsných granátometů CZ 805 G1 a další příslušenství. Další zakázka pro Armádu ČR se sestávala z 5 570 ks pistolí CZ 75 SP-01 PHANTOM a 572 ks zbraně CZ SCORPION EVO 3 A1, taktéž včetně příslušenství. Další zakázkou bylo dodání zbraní egyptské policii v objemu nejprve 50 tis. ks zbraní a posléze dalších 80 tis. ks. (Interní dokumenty společnosti ČZUB)

- **Síla dodavatelů**

Díky náročnosti výroby zbraní na materiál je společnost Česká zbrojovka, a. s. závislá na pravidelných dodávkách od nasmlouvaných firem. Díky objemu objednávek na hlavní suroviny se tak ze společnosti stává lukrativní odběratel, který si svým způsobem může určovat požadavky na podmínky smluv. V případě zrušení smlouvy by některé komponenty (obecnějšího charakteru) mohly být dodávány, v relativně krátkém čase vyřízením odběratelско-dodavatelské smlouvy, od jiného dodavatele. Pro volbu nejlepších dodavatelů co do ceny, kvality a dodacích podmínek má společnost vyhrazeno početné oddělení nákupu s profesionálními nákupčími znalými potřeb výroby a celkově podniku.

Na druhou stranu závislost na dodavatelích je tak vysoká, že by nedodání již několika dodávek znamenalo vysoké náklady z nevytížení kapacit provozu, a tak mají také dodavatelé svou vyjednávací sílu.

10 SWOT ANALÝZA

Na základě výše uvedených analýz je možné, ze získaných informací, vytvořit SWOT analýzu mapující mikro- a makroprostředí. V této kapitole jsou vytvořeny 2 analýzy, přičemž první je zaměřena na společnost a druhá na samotný produkt, pistol CZ P-09. Přestože je tato metoda popisována jako analýza mikroprostředí, stoprocentně to platí pouze pro silné a slabé stránky vybraného subjektu. Příležitosti a hrozby jsou označovány za externí faktory, které subjekt nemá možnost ovlivnit. Prvně je uveden pohled na společnost:

Tab. 9: SWOT analýza společnosti Česká zbrojovka, a. s.

Silné stránky (STRENGTHS)	Slabé stránky (WEAKNESSES)
Tradice na trhu	Málo aktivit pro veřejnost v sídelním městě
Certifikace výroby	Laxní reakce na činnost konkurence
Specialisté v oboru	Motivační program pracovníků výroby
Vysoká kvalita produktů	Složitá vnitropodniková administrativa
Velké produkční kapacity	Nízká aktivita ve snaze pozitivního zviditelnění zbraní
Vysoká úroveň podnikových procesů	
Loajální klientela	
Standardizovaná a kvalitní výroba	
Kvalitní poprodejní servis	
Kladný hospodářský výsledek	
Příležitosti (OPPORTUNITIES)	Hrozby (THREATS)
Dotace z fondů EU	Legislativa
Zakázky ozbrojených složek	Konkurence
Modifikace produktu podle požadavků jednotlivých zákazníků	Zvýšení kvality produktů konkurence
Zájem odběratelů z nových trhů	Zánik dodavatelsko-odběratelského partnerství
Partnerství s podniky	Pokles poptávky
Podpora projektu CZ-BRASIL brazilskými úřady a orgány státní správy	Zvýšení nákladů
	Pošpinění značky
	Poškození výrobních prostor
	Pokračující intervence ČNB v kurzu koruny a eura

Zdroj: vlastní zpracování

Již při pohledu na tabulku zobrazující SWOT analýzu společnosti je patrné, že existuje relativně dostatek faktorů, které ovlivňují společnost zevnitř i zvenčí.

SILNÉ STRÁNKY, jako tradice na trhu (od r. 1936), certifikace výroby (viz Charakteristika společnosti), vysoká úroveň podnikových procesů, loajální klientela, standardizovaná a kvalitní výroba a kvalitní poprodejní servis, jsou silnými stránkami, na kterých společnost staví strategie do budoucna, avšak jejich podstata je patrná z názvu. Za komentář stojí:

- **Specialisté v oboru**

Společnost zaměstnává v souhrnu přibližně 1 800 zaměstnanců, ať už přímo nebo externě. Odhadovaná vzdělanost je na základě podnikových údajů z minulých let následující: základní vzdělání 6,4 %, střední škola s výučním listem 48,3 %, střední škola s maturitou 34,9 % a vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců 10,4 %.

Často se na pozicích konstruktérů a technologů výroby zbraní a inovací objevují zaměstnanci, kteří dříve pracovali pro Armádu ČR, ozbrojené složky Policie ČR či jiné útvary a společnosti pracující se zbraněmi. Zkušenosti těchto zaměstnanců jsou pro inovace produktů k nezaplacení a společnost na nich staví výzkum a vývoj.

Nejedná se však pouze o specialisty v oboru konstrukce a technologií, ale také obchodu a logistiky, marketingu, informačních technologií a dalších.

- **Velké produkční kapacity**

Česká zbrojovka, a. s. vyrobila v roce 2013, jak již bylo uvedeno, 223 899 kusů zbraní (z čehož pistolí se vyrobilo 123 355 kusů). Takový objem produkce u tak složitých výrobků je opravdu velký, což podtrhuje také informace, že společnost dodala zakázku na 50 000 kusů pistolí CZ 75 P-07 DUTY a 5 000 kusů CZ SCORPION EVO 3 A1 pro Ministerstvo vnitra v Egyptě v přibližně 9 měsících. (Interní materiály společnosti ČZUB)

Měsíční produkce se v posledních 12 měsících pohybuje okolo 20 – 24 000 zbraní, což zahrnuje všechny výrobní postupy, tedy zjednodušeně: odlévání, opracování a montáž.

- **Kladný hospodářský výsledek**

Společnost v posledních letech generuje zisk ve stovkách milionů korun (konkrétně v roce 2012 to bylo 250 mil. korun, tržby za rok 2013 pak 2,8 mld. korun). Silnou stránkou je tedy

možnost placení svých závazků, možnost financování investic, zvyšování kvality pracovního prostředí. Je tedy nutné s generovaným ziskem financovat příležitosti, které se nabízejí.

Oblasti, ve kterých podnik naopak NEVYNIKÁ nebo má značné rezervy, jsou ideální konstruktivní kritikou relativně nezávislého pozorovatele. K posílení těchto oblastí by měly být využity silné stránky, které jsou v některých případech uvedeny v závorce:

- **Málo aktivit pro veřejnost v sídelním městě**

Na jednu stranu je společnost otevřena spolupráci s eventy (plesy, majáles, ...) v Uherském Brodě, avšak je to povětšinou pouze ve formě sponzoringu, který má často podobu igelitové tašky s kšiltovkou, kalendářem, blokem a paměťovým diskem, vše patřičně označeno logem podniku. Další z malého výčtu činností je sportovní den, kterého se převážně účastní zaměstnanci společnosti a den otevřených dveří pro prezentaci výroby. Tím ale veškerá činnost v této oblasti končí. Návrhy na lepší propagaci společnosti jsou uvedeny v poslední kapitole (12 Projekt marketingové komunikace produktu CZ P-09 Guardian Angel).

- **Laxní reakce na činnost konkurence**

Když už firma provede monitoring konkurence, reakce často spočívá v braní jejich aktivit na vědomí, avšak **konkrétní** okamžitá reakce na kampaň či reklamu se objeví zřídka.

- **Motivační program pracovníků výroby (Kladný hospodářský výsledek)**

Na základě interních materiálů společnosti ČZUB bylo zjištěno, že podnik poskytuje zaměstnancům tarifní příplatky za dosažení určené výše hospodářského výsledku, příspěvek na penzijní připojištění, odměny za jubilea a při skončení pracovního poměru, příplatky za přesčas, práci v noci, práci v odpolední směně, práci o sobotách a nedělích, za práci při nepříznivých povětrnostních vlivech, odstupné a další (sociální) výhody.

Při takovém výčtu motivačních faktorů se dá předpokládat, že jsou zaměstnanci placeni nadstandardně, avšak se často jedná pouze o jednotky procent, kterými se vypočítává příplatek z průměrného výdělku či odpracovaných let. Avšak zaměstnanci se často domáhají zlepšení pracovního prostředí a pracovní atmosféry (pokud se týče pracovníků výroby).

Jako vhodný způsob eliminace těchto negativních ohlasů na motivaci se jeví využití finančních prostředků z kladného hospodářského výsledku ke zlepšení pracovního prostředí, protože finančně jsou tito pracovníci motivováni na odpovídající úrovni i nad její rámec.

- **Složité vnitropodniková administrativa**

V některých oblastech podnik vykazuje složitý systém administrativních úkonů při relativně jednoduchých operacích. Příkladem může být vyřízení přeskladnění zboží či pouze jeho přesun v rámci podniku.

Delegace vyřizování vnitropodnikových přesunů a podobných operací na 1 člověka ve společnosti by mohlo eliminovat tuto slabou stránku.

- **Nízká aktivita ve snaze pozitivního zviditelnění zbraní (Specialisté v oboru)**

Tato slabá stránka lehce souvisí s již zmiňovaným vnímáním zbraní a střelby širokou veřejností. Specialisté v oboru marketingu a public relations pracující ve společnosti by měli vytvořit plán reklamní a PR kampaně na podporu veřejného mínění a povědomí o pozitivní stránce zbrojního průmyslu. Opět je tato tematika popsána podrobněji v poslední kapitole.

Silných stránek by mělo být využito převážně k eliminaci hrozeb a realizaci příležitostí. V případě České zbrojovky, a. s. jsou tyto části SWOT analýzy následující:

PŘÍLEŽITOSTI:

Za vysvětlení stojí, kromě jasného významu ostatních příležitostí, bod **Partnerství s podniky**, který vyjadřuje příležitost uzavírat dohody, nabídnuté společnostmi vyrábějícími příslušenství (mířidla, pouzdra, rukavice, ...) a komplementy (zásobníky, náboje, ...) k výrobkům ČZUB či realizovat fúze s konkurenčním podnikem.

HROZBY:

Mezi největší hrozby patří úprava legislativy v oblasti výroby zbraní a střeliva a obchodu s nimi a daňové a celní politiky v neprospěch činnosti společnosti, zvýšení kvality produktů konkurenčních podniků, pošpinění dobrého jména společnosti (konkurencí) a pokračující intervence ČNB v oblasti měnových kurzů (což by vedlo k vyšším nákladům).

SWOT analýza společnosti je vždy obecné shrnutí vlivných faktorů, avšak efektivita aplikace této metody, k lepšímu využití získaných informací, se často zvyšuje s konkrétností, velikostí a složitostí „objektu“ analýzy. Jelikož je práce zaměřena na 1 produkt, je níže vytvořena také SWOT analýza pouze na tento výrobek:

Tab. 10: SWOT analýza pistole CZ P-09

Silné stránky (STRENGTHS)	Slabé stránky (WEAKNESSES)
Revoluční zpracování	Slabá dosavadní propagace
Kvalitní materiály	Konkurování vlastními produkty
Konstrukce na základě uživatelů	Zpracování plastů
Komfortní užití	Relativně vysoká cena
Příležitosti (OPPORTUNITIES)	Hrozby (THREATS)
Přezbrojení ozbrojených složek	Odmítnutí trhem
Nárůst poptávky B2C trhu po zbrani	Okopírování modelu P-09 konkurencí včetně modifikace

Zdroj: vlastní zpracování

Některé pojmy SWOT analýzy **podniku** by se daly použít také u samotné zbraně, ať už přímo či odvozeně: **s hrozbou pošpinění značky by přišlo také snížení důvěryhodnosti v produkty, nebo při záporném hospodářském výsledku by chyběly finanční prostředky k dalšímu rozvoji zbraně a podobně**), proto jsou níže uvedeny pouze takové faktory, které se týkají přímo CZ P-09. Prvními jsou SILNÉ STRÁNKY produktu:

- **Revoluční zpracování**

Nový materiál rámu (polymer se skelným vláknem), ergonomické zpracování, mechanismus OMEGA (spoušťový mechanismus), vylepšená povrchová úprava a mnoho dalšího (viz popis produktu) dělá ze zbraně vysoce konkurenceschopný produkt ve své kategorii.

- **Kvalitní materiály**

PET zbraně, jak někteří zastánci kovových rámu nazývají produkty z plastových materiálů, se stále více setkávají s kladným ohlasem díky snížení celkové hmotnosti, potvrzené odolnosti a přinejmenším stejné funkčnosti, jakou vykazují klasicky konstruované zbraně.

Nejedná se pouze o model P-09, ale také P-07, P-07 DUTY a zbraň CZ SCORPION EVO 3 A1, u kterých byly zvoleny tyto moderní materiály, které jsou jednodušší na výrobu rámu a jeho opracování. Čas ukáže, zda polymery nahradí ocelové rámy všech zbraní.

- **Konstrukce na základě uživatelů**

Zbraň je z velké části sestavena dle požadavků příslušníků ozbrojených sil. Díky tomu má

zbraň parametry přizpůsobeny požadavkům a připomínkám budoucích uživatelů, což je obrovskou konkurenční výhodou, protože produkty jsou často vyráběny na základě domněnek konstruktérů o tom, co by asi spotřebitel chtěl, nikoli ve spolupráci s ním (alespoň ne v tak vysoké míře).

- **Komfortní užití**

Komponenty pro ovládání zbraně jsou taktéž přizpůsobeny snadnému ovládnutí, dále například zpětný ráz zbraně je o poznání menší než u jiných zbraní, což ocení všichni uživatelé (z řad obranných složek i střelců na přesnost). Větší je také prostor ohraničený lučíkem (viz Obr. 7) pro vložení prstu/ů na spoušť i v rukavicích. V neposlední řadě se dá měnit také velikost rukojeti pro uzpůsobení velikosti ruky střelce (pomocí vyměnitelných hřbetů).

- **Kapacita zásobníku**

Společnost uvádí kapacitu zásobníku 19+1, což je u zbraní této kategorie nadstandard.

SLABÉ STRÁNKY

- **Slabá dosavadní komunikace**

Této slabé stránce se podrobněji věnuje následující kapitola (kapitola 11 Vícekriteriální analýza dosavadní marketingové komunikace).

- **Konkurování vlastními produkty**

Samotné „pé nula devítce“ může konkurovat celé portfolio pistolí, kterým se společnost může představit. Převážně se však jedná o pistole ze stejné kategorie, tedy Standard, do které patří například modely CZ 75 Shadow Line, CZ 75 SP-01 (Phantom, Shadow, Shadow Line), CZ SP-01 Tactical, CZ 85 Combat, CZ 97 BD, CZ 75 B (Omega, New Edition, Stainless), CZ 75 BD Police či CZ 97 B.

- **Zpracování plastů**

Tato slabá stránka se může jevit jako v rozporu s bodem silných stránek Kvalitní materiály. Jedná se však o úroveň zpracování plastů dodavatelů a tvorbu spojů za studena. To jsou 2 hlavní problémy, které stále čekají na doladění a mohou stát za případnými nedostatky zbraně z technického hlediska.

- **Relativně vysoká cena**

Po malém průzkumu na internetových diskuzích o zbrani vyplynulo, že se potenciálním zákazníkům nelíbí cena, za kterou je zbraň na trhu k dostání. Přibližně 16.700,- je obecně na tento druh zbraně opravdu dost, avšak s přihlédnutím k novému zpracování, množství příslušenství, specifikacím a parametrům, očekávání trhu a novotě produktu, je cena **lehce** (!) vyšší, avšak ne vysoká. Stežejní je však vnímání ceny spotřebitelem.

PŘÍLEŽITOSTI

- **Přezbrojení ozbrojených složek**

Velkou příležitostí pro společnost, a zároveň pro samotnou CZ P-09, je přezbrojení ozbrojených složek (převážně policie a armády) zahraničních států. V případě získání zakázek by se jednalo v každém případě o tisíce kusů této zbraně v celkových hodnotách desítek až stovek milionů korun. Často totiž tyto složky používají zbraně staré i desítky let, jejichž životnost se postupně zkracuje, což je právě příležitostí pro Českou zbrojovku, a. s.

- **Nárůst poptávky B2C trhu po zbrani**

Přesvědčení spotřebitelů o kvalitách zbraně povede k nárůstu poptávky. Základem pro tuto situaci je kvalitní marketingová komunikace.

HROZBY

- **Odmítnutí trhem**

I taková reakce může nastat, ale díky relativně mnoha vylepšením oproti dosavadní produkci a modelům, které veřejnost i ozbrojené složky užívají, je to nepravděpodobné. V minulosti se však objevily modely, které nebyly trhem přijaty, a byly staženy z výroby.

- **Okopírování modelu P-09 konkurencí včetně modifikace**

Tato hrozba se v dnešní době objevuje ve stále více odvětvích a dotýká se již téměř všech. I když jsou některé produkty velmi podobné, každý spotřebitel má jiné preference a své hodnoty, dle kterých si produkt vybírá. Když by se však našel výrobce, kopírující vlastnosti a částečně také zpracování zbraně, mohlo by to značně ovlivnit prodej CZ P-09.

11 VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZA DOSAVADNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRODUKTU CZ P-09 GUARDIAN ANGEL

Společnost již realizovala několik kroků ke zvýšení povědomí o zbrani. Jednalo se o prezentaci zbraně na veletrhu, články v časopisech, vytvoření promo videa o zbrani, užití sociálních sítí k propagaci a další.

V této kapitole jsou provedené aktivity zhodnoceny z pohledu kvality, kvantity a efektivnosti (slovní či číselné hodnocení). Užití prvky, daných mediotypů jednotlivých komunikačních nástrojů, jsou zhodnoceny dle zvolených kritérií s různými vahami. Vše je následně sjednoceno v přehledné tabulce (Tab. 11). Užití komunikační nástroje a mediotypy jsou následující:

- **Komunikační nástroje:** Reklama, Podpora prodeje, Osobní prodej, Direct marketing, Public relations.
- **Mediotypy:** Facebook, Prints (Tištěná reklama), Časopisy, Veletržní propagace, Videoreklama, Events, Online reklama, Zprávy a aktuality, Reklamní předměty, Aplikace pro tablet, web, Obchodní zástupci.

Pro analýzu dosavadní marketingové komunikace byla vybrána 4 kritéria: informační důležitost sdělení, kreativita zpracování, náklady na danou marketingovou komunikaci a zasažení publika daným sdělením. Kritériím byly přiřazeny váhy (u Nákladů se záporným znaménkem z povahy kritéria), které násobí přidělené body k jednotlivým marketingovým aktivitám, a to dle subjektivního hodnocení (1 = nejméně, 5 = nejvíce).

Výsledná průměrná hodnota bodů komunikačních nástrojů (Σ_{θ}), získaná ze sum bodů daných mediotypů (Σ_m), udává nejlépe doposud využívaný komunikační nástroj, přičemž bližší komentář k dosavadní marketingové komunikaci produktu je uveden za tabulkou.

Tab. 11: Vícekriteriální analýza dosavadní marketingové komunikace

Nástroj	Mediatyp	Realizace	Kritérium (váha)				Σ_m	Σ_\emptyset
			Důležitost (0,35)	Kreativita (0,15)	Náklady (-0,2)	Zásah (0,3)		
Reklama	Facebook	Fotografie, dotazy, pozvánky, příspěvky, ankety	5	2	1	4	3,05	2,71
	Prints	Pozadí na web, veletrhy-materiály, tvář zbraně	5	4	4	4	2,75	
	Časopisy	Články, inzerce	5	3	3	3	2,50	
	Videoreklama	Promo video zbraně	3	3	3	4	2,10	
	Online reklama	Web: produkt, pozvánky, články (www.czub.cz, www.cz-usa.com)	5	3	3	5	3,15	
Podpora prodeje	Events	Střelnice – vyzkoušení, Den otevřených dveří	4	2	3	3	2	1,89
	Reklamní předměty	Trička, katalog zbraní	3	4	3	2	1,65	
	Aplikace pro tablet	3D model a profil zbraně v aplikaci	3	3	3	2	1,2	
	Web	Návod, rozkres, sleva pro ozbrojené složky	5	3	2	3	2,7	
Osobní prodej	Obchodní zástupci	Prodej prostřednictvím obchodních zástupců	5	2	3	1*	1,75	1,75
Direct Marketing	Events	Setkání s odbornými novináři, zahraničními zákazníky	4	4	3	3	2,30	2,30
Public relations	Prints	Pozadí na web, veletrhy - materiály, tvář zbraně	4	3	4	3	1,95	2,38
	Veletrhy	GUN SHOW, BRODEXPO, IWA, DSA	5	4	5	4	2,55	
	Zprávy a aktuality	Web, Ročenka nejlepších zbraní ČZUB	4	3	2	4	2,65	

Zdroj: vlastní zpracování

HODNOCENÍ:

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, přestože je reklama z hlediska legislativy nejvíce hlídaná, jeví se jako nejefektivnější a nejužívanější z komunikačních nástrojů, co do počtu realizace. Nejvyšší hodnocení pak získal mediatyp Online reklama, druhé místo pak Facebook, což není překvapující v dnešní době.

Například webové stránky www.czub.cz navštívilo v březnu 2014, podle interních dokumentů společnosti ČZUB, 444 250 lidí, což je průměrně 14 330 návštěvníků denně. I přesto, že kreativita na „Facebookové“ stránce lehce pokulhává (příspěvky jsou relativně jednotvárné, chybí infografiky, soutěže apod.), se současnými 17 620 fanoušky (21. 4. 2014) má marketingová komunikace skrz toto médium velký potenciál. Na první pohled patří veletřhy mezi relativně využívanější mediatypy, avšak pro společnost jsou ještě důležitější. Jejich hodnocení je dáno vysokými náklady, které tak snižují celkové body mediatypu.

Z celkového pohledu na dosavadní marketingovou komunikaci společnosti, z hlediska daného produktu, je využíváno vcelku dost mediatypů v různých podobách, avšak stav budí dojem, že se zbraně jakoby „veze“ s celkovou marketingovou komunikací produktové řady, přeneseně celé České zbrojovky, a. s.

Navíc není zcela využíván celý potenciál některých nástrojů a jejich mediatypů (aplikace pro tablet, Facebook), nebo nejsou využívány vůbec (KOL strategie).

Pro zlepšení marketingové komunikace zbraně a k změně vnímání zbraní veřejností, je v následující kapitole (12 Projekt marketingové komunikace produktu CZ P-09 Guardian Angel) navržen komunikační plán, jehož nejdůležitější částí je komunikační mix.

12 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE PRODUKTU CZ P-09 GUARDIAN ANGEL

Poslední kapitola diplomové práce je stěžejní. Na základě získaných podkladů z předchozích analýz jsem sestavil komunikační plán, který má přehlednou strukturu.

Z analýz vyplynulo, že má tato zbraň velký potenciál na trhu uspět, avšak nebyla doposud realizována komunikace produktu na takové úrovni, jaká by byla efektivní a zároveň v souladu s pravidly trhu. Plán marketingové komunikace pistole CZ P-09 Guardian Angel vychází tedy z několika zásadních faktů:

- Výrobek je ve fázi **zavedení** na trh.
- Jedná se o odvětví s omezením komunikace ve vybraných oblastech.
- Komunikační strategie je určena 2 odlišným trhům (B2B – respektive B2G – a B2C)

12.1 Cíle komunikačního plánu

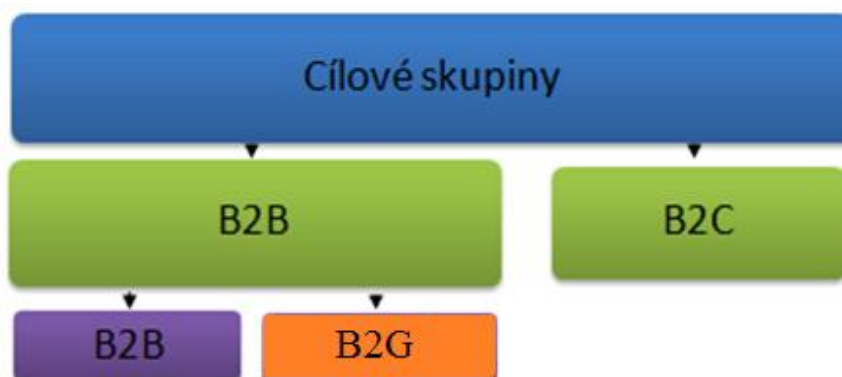
Jednotlivé kroky komunikačního plánu musí být navrženy tak, aby po jejich provedení došlo ke splnění cílů. Konkrétně se jedná o:

- Přesvědčit k nákupu
- Vyzvednout přednosti oproti konkurenčním produktům
- Představit/přiblížit zbraň veřejnosti
- Změnit pohled veřejnosti na zbraně (zlepšení postoje)

12.2 Cílové skupiny

Každý komunikační plán je zaměřen na oslovení cílových posluchačů sdělení.

V případě tohoto plánu se jedná, jak již bylo zmíněno na začátku, o 2 hlavní cílové skupiny. Rozdělení je však složitější, a tak pro názornost jej zobrazuje níže uvedené schéma (Obr. 8):



Obr. 9: Schéma cílových skupin komunikačního plánu

Zdroj: vlastní zpracování

Cílové skupiny lze rozdělit na subjekty B2B trhu, do kterého patří na jedné straně „čistě“ B2B subjekty, tedy například střelnice, bezpečnostní agentury, prodejny zbraní a podobně. Ty totiž užívají zakoupené zbraně k další podnikatelské činnosti. Druhou složkou B2B jsou orgány státní správy, respektive ministerstva obrany a jiná další, kompetentní v oblasti nákupu výzbroje ozbrojených složek daných států. Jedná se o tzv. trh B2G, tedy Business to Government.

Druhou skupinu tvoří koneční spotřebitelé, tedy subjekty B2C trhů, kteří využívají zbraně k vlastním (spotřebním) účelům, jako je střelba, obrana a podobné.

Typickými zástupci cílové skupiny z oblasti B2C trhů jsou muži a ženy, starší 18 let (pro ČR), ze střední příjmové třídy a výše, s životními styly zaměřenými na sport, kariéru (střelba = odreagování) či zájem o zbraně a vojenství, geograficky vymezení pouze politikou dovozu a prodeje zbraní domovské země. Tito spotřebitelé jsou cílovými skupinami pro sdělení týkající se představení zbraně a její celkové komunikace až po přesvědčení k nákupu.

Poslední skupinou jsou lidé z oblasti B2C, kteří nejsou aktivními uživateli zbraní z důvodu negativního postoje k nim. Těm je určeno sdělení představující zbraně v pozitivním (obránném, sportovním) světle.

Jelikož je více než 90 % zákazníků ze zahraničí, co se týče B2B a B2C trhů zároveň, budou navrhované komunikační aktivity přizpůsobovány mentalitě a jazyku cizích zemí (převážně překládány do angličtiny), avšak v práci uvedeny pochopitelně v češtině. Dále jsou uvedeny oblasti, odkud pochází zákazníci České zbrojovky, a. s.:

- Spojené státy americké (24 %)
- Severní Evropa (12 %)
- Česko a Slovensko (7 %)
- Afrika a vyspělé země (10 %)
- Východní Evropa (3 %)
- Jižní Evropa (12 %)
- Latinská Amerika (8 %)

(Zdroj: interní materiály společnosti ČZUB)

12.3 Komunikační mix

Komunikační mix je akčním plánem, který se vytváří ze zpracovaných informací z analýz, stanovených cílů a vybraných cílových skupin. Jednotlivé komunikační nástroje jsou navrženy na dobu 12 měsíců, což blíže upřesňuje podkapitola 12.4 Časový harmonogram.

V další části práce jsou navrženy mediatypy, které by měla společnost využívat k dosažení stanovených cílů s tím, že je kladen důraz na **webové stránky** a **Facebook** (díky vzrůstající důležitosti internetu v marketingové komunikaci), **eventy** na podporu public relations (z důvodu přiblížení se veřejnosti) a **printy**.

12.3.1 Reklama

Opět je nutné zdůraznit určitý paradox v marketingové komunikaci společnosti a produktů ve vztahu k legislativě. Ze zákona o reklamě vyplývá, že je zakázána propagace zbraní. Na druhou stranu je právě reklama nejefektivnější a nejužívanější nástroj marketingové komunikace společnosti a jejích produktů. Níže jsou uvedeny jednotlivé druhy reklamy, které by měla společnost využít.

Webové stránky www.czub.cz

- Už současná návštěvnost stránek je vysoká, což nahrává využití tohoto média. Při zobrazení webu www.czub.cz jsou viditelné 3 obrázky zbraně, přičemž doporučením je zvětšení plochy pro obsah stránek, což by poskytlo více prostoru pro propagaci novinek pro rok 2014, kterými jsou CZ P-09 a CZ 557 LUX.
- Zvýraznit v zobrazené produktové řadě zbraň, jakožto novinku pro rok 2014 (Produkty) - návrh viz Obr. 9, realizace by měl být kreativnější a propracovanější.



Obr. 10: Návrh zvýraznění produktu CZ P-09

Zdroj: vlastní úprava

- Vložit vytvořený 3D model zbraně do stránky profilu (http://www.czub.cz/cz/catalog/79-pistole-cz/PST/CZ_P-09.aspx), aby si mohli návštěvníci zbraň prohlédnout ze všech úhlů, nikoli pouze z vybraných 5 fotek.
- V profilu zbraně na webu umístit tlačítko, které přesune zákazníka na stránky e-shopu společnosti, kde je možné zakoupit příslušenství a díly k této zbrani a dále také uvést dostupnost v kamených prodejnách (prodejny společnosti i maloobchodní odběratele).
- Vytvořit záložku Recenze doplněnou o formulář pro přidávání příspěvků od zákazníků. Příspěvky by byly kontrolovány a dle povahy komentářů doplněny o vysvětlení či nabídku vylepšení, v případě negativního komentáře.
- Vytvoření a nahrání Produktového listu pistole CZ P-09 na web, sekce Podpora - Veřejný download - Produktový list.

Online reklama

- Umístění reklamních bannerů na cizí stránky není povoleno, protože by tato komunikace mohla být považována za propagaci zbraní.
- Investice (časová i finanční) do optimalizace pro vyhledávače může zvýšit zájem o zbraň. Nutnost vysoké úrovně SEO pro klíčová slova jako: zbraň, pistol, CZ, P-

09, polymerový rám, česká zbrojovka, guardian angel, anděl strážný, 9 mm, luger, spoušťový mechanismus, omega, skelné vlákno, služební zbraň, střelba, standard, ergonomie, zpětný ráz, 9x19, .40 S&W, polymerové pouzdro a další (čím více, tím lépe). S kvalitní optimalizací pro vyhledávače se relevantní stránky (czub.cz, shop.czub.cz, ...) zobrazí na předních příčkách, což podpoří návštěvnost stránek.

- Konverze návštěvníků na výše uvedených stránkách pak bude o to lepší, čím budou stránky lépe obsahově vybaveny.

Facebook a LinkedIn

- Vyhledání a kontaktování názorových vůdců z řad fanoušků stránky: Česká zbrojovka, a. s., ve snaze přesvědčit (za odměnu/úplatu) je, aby svými názory **skrytě** propagovali pistol CZ P-09. Totéž se týká názorových vůdců z oblasti střelců, odborníků na obranu a podobně.
- Tvorba infografik **převážně** o zbraní, dále také o České zbrojovce, a. s., zbrojním průmyslu, sportovní střelby a statistikách týkajících se zbraní. Interaktivní zpracování infografik je nejen vizuálně atraktivní, ale obsahem předá čtenáři mnoho vybraných informací z dané oblasti.
- Přidávání fotek a komentářů „ze života pé nula devítka“. Aktuality v příslušenství, recenzích v časopisech, testování, užívání, rad a typů. Přidávání by mělo probíhat v rozmezí 18. a 23. hodiny večerní, kdy jsou (dle interních dokumentů společnosti ČZUB) nejvíce navštěvovány webové stránky, tedy předpokladem také Facebook profil (zájemci o zbraně často vyhledávají informace na různých platformách a navíc v dnešní době má většina podniků profil na sociálních sítích, což vědí také spotřebitelé). Dále také sdílení videí z YouTube, na kterých zákazníci zbraně zkoušejí, testují a komentují.
- Vytvoření seriálu (fotky či krátká videa) o celém procesu vývoje a výroby zbraně. Pochopitelně v souladu s vnitřní politikou společnosti o zveřejňování záběrů a fotografií z podniku.
- Sledování komentářů k příspěvkům týkajícím se zbraně a **reagovat na ně (doposud pouze zřídka)**.

- Vyhodnocovat počty sdílení, „lajkování“, komentářů u příspěvků týkajících se pistole a odvození další strategie komunikace na Facebooku.
- Zasazení zbraně do vytvořené hry na Facebooku (Zbrojovka – shooter game), jejíž náplní je střelba na cíle za účelem postupu do dalších, náročnějších úrovní.
- Vytvoření profilu společnosti na profesní síti LinkedIn s tím, že budou ve stejné podobě přidávány příspěvky (nejen) o zbraní.

Video

- Televizní reklama propagující zbraň je nemyslitelná, a tak je možné pouze vytvářet videa, která budou umístěna na webových stránkách společnosti a internetových portálech, jako je YouTube, Vimeo, Tudou a podobné.
- Jak již bylo zmíněno výše, vytvoření krátkého (například 5 dílů po 5 minutách) seriálu o celé existenci zbraně by bylo efektivní komunikací a přiblížením zbraně potenciálním zákazníkům.
- Jedno promo video bylo již natočeno, jeho zpracování je dobré (dle subjektivního názoru autora), avšak by se hodilo spíše jako doprovodné video zbraně k „promu“. V celém videu (délka 5:10 min) je zbraň zobrazena pouze přibližně 25 krát a to většinou na dobu 1 sekundy, často i méně, a zbraň nejde mnohdy rozeznat. Navíc pasáž v čase 2:32 – 2:47 není vhodně ve videu umístěna a hodila by se spíše na začátek.
- Promo video by mělo obsahovat více vizuálních efektů, delších záběrů na zbraň, ukázkou zacházení s ní, více parametrů pistole a méně příběhu. Nádech videa by však stále měl být spojen s pojmy jako: technická data, dramatičnost, nebezpečí, akce, spolehlivost, strážce.

Tištěná reklama

- Inzeráty komunikující zbraň ve stávající grafické podobě (viz příloha P IV: Dosavadní komunikační printy CZ P-09) a v nově vytvořených fotografiích, obrázcích a printech. Vyobrazení pistole či tematiky, označení zbraně a výrobce.

Inzeráty musí mít převážně informační charakter (komunikace zbraně pomocí informování o novém produktu). Inzerce v časopisech Zbraně & náboje, Zbraně, Střelecká revue, Armádní technický magazín, Vojenské rozhledy.

- **Článek o testování CZ P-09 – více viz Public relations.**
- Samozřejmostí jsou informační plakáty o eventech pořádaných společností spojených s komunikací pistole (z oblasti sponzoringu a public relations).

Rádio

- Tento mediatyp bude využit nepřímo a to pouze v případě pozvánek na Den otevřených dveří, Sportovní den ČZUB či jiné akce pořádané společností (4 dny předem, 3x denně). Samotné události jsou uvedeny v bodě Public relations.

12.3.2 Podpora prodeje

- Vyhlášení soutěží na Facebooku o propagační materiály s motivem zbraně či společnosti. Soutěže například na téma: fotosoutěž Můj anděl strážný, příležitostná tematika (Vánoce, Velikonoce, Halloween, ...), Nejlepší slogan pro CZ P-09 a podobně.
- Výroba reklamních materiálů s potiskem pistole CZ P-09 a motivů Guardian Angel. Předměty zařadit do nabídky internetového obchodu společnosti. Dále budou využívány jako sponzorské dary, ceny do pořádaných soutěží a dárky pro návštěvníky dne otevřených dveří, stánku na veletrzích či pro klienty. Příkladem můžou být trička, mikiny, čepice, příslušenství k údržbě zbraní (hadříky na čištění, ...), podložky pod myš a podobné.
- Na veletrzích by návštěvníci stánku dostávali tašku s logem CZ na propagační materiály při návštěvě. Jednak abychom se odlišili od konkurence, která pouze rozdávala propagační brožury a podobně a za druhé si udělali reklamu na veletrhu a přilákali tak více návštěvníků ke stánku. Podobně by mohla společnost užít také motiv zbraně na potisk igelitové tašky s návrhem iluze držení zbraně při nošení tašky:



Obr. 11: Návrh tašky s motivem CZ P-09

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály společnosti ČZUB

- Vytvoření dotazníku (zveřejněny na webových stránkách i Facebookovém profilu České zbrojovky, a. s. a CZ-USA) pro majitele CZ P-09 s připomínkami a návrhy k úpravám zbraně či příslušenství. Získané dotazníky pak poslouží jako inspirace při zdokonalování zbraně, možnostech modifikace a dodání příslušenství. Podobně bude také vhodné (**i když se nejedná tak zcela o nástroj podpory prodeje**) sledovat diskusní fóra o zbraních, kde jsou právě bouřlivě vyzvedávány nedostatky zbraně z pohledu uživatelů a zároveň uváděny argumenty těch, kteří jsou naopak se zbraní spokojeni.
- Pro B2B (a B2G) trhy je téměř nutné nabídnout jako nástroj podpory prodeje slevu na zakázku. Při stejné ceně, jakou mají koncoví spotřebitelé (přibližně 16 700 Kč), by nejspíš Česká zbrojovka, a. s. neměla mnoho zakázek pro veřejný sektor, velkoobchod či maloobchod. Sleva by se odvíjela od množství kusů zbraně, avšak vždy by byla v řádech jednotek procent na celou zakázku.

12.3.3 Přímý marketing

- Vznesení žádosti na B2B odběratele (velkoobchod, maloobchod) k dotazování se na e-maily zákazníků kupujících zbraň. Seznam kontaktů bude zaslán společnosti, která je zařadí do databáze a může tak rozesílat novinky o zbraní a příslušenství či aktivitě a nabídkách společnosti.
- Samozřejmostí je pak rozesílání nabídky a novinek stávajícím zákazníkům (od kterých má společnost kontaktní e-mail.
- Samozřejmostí je pak zaslání novinek (v podobě článků, obrázků, infografik) odběratelům newsletteru z webových stránek www.czub.cz.

12.3.4 Public relations

- Doporučuji, aby bylo provedeno jednoduché dotazníkové šetření, vzorku 500 respondentů, na náměstí v Uherském Brodě, ve kterém bude zjišťováno vnímání společnosti, a obecně zbraní, obyvateli města a okolí (dotazník je uveden v příloze P V: Dotazník vnímání společnosti a zbraní). Na jeho základě budou vytvořeny další (mimo uvedené) akce na podporu CZ P-09, společnosti a zbraní obecně.
- Oslovení nrap. Bc. Miroslava Zapletala, který je příslušníkem Královehradecké policie a je trojnásobným mistrem republiky ve střelbě ze služebních zbraní (mimo jiná získaná ocenění), s žádostí o vyzkoušení pistole CZ P-09 (za finanční odměnu, darování zbraně či propagačních produktů – dle dohody a povahy článku) s následným otištěním (s názvem **Miroslav Zapletal, trojnásobný mistr republiky, testuje CZ P-09 Guardian Angel**) v jednom z časopisů o zbraních a střelivu (uvedených výše v bodě Tištěná reklama), umístění na internetové stránky, odkaz na Facebook. Pokud by Miroslav Zapletal nebyl ochoten vyzkoušet zbraň a poskytnout rozhovor, druhou možností je oslovení příslušníka městské policie Brno či Praha s žádostí o vyzkoušení zbraně ve službě po dobu jedné směny, zakončené střelbou na střelnici. Postup s propagací článku (tentokrát s názvem **Den s CZ P-09 ve službě**) by byl stejný jako u první verze.

- Eventy na podporu vnímání zbraní:
 1. Název akce: **Den ochrany obyvatelstva**
 - Pořadatel: Česká zbrojovka, a. s. a Policie České republiky
 - Místo konání: stadion za Sokolovnou, Uherský Brod
 - Personalistika: vybraní příslušníci Policie ČR, zástupci společnosti, technická podpora
 - Program akce:
 - Úvod, představení programu, představení organizátorů a sponzorů
 - Prezentace výbavy příslušníka Policie České republiky
 - Prezentace zbraní České zbrojovky, a. s. (včetně CZ P-09)
 - Akční prezentace řešení krizových situací z policejní služby: zneškodnění útočnicka, ovládnutí davu, vniknutí do objektu, prezentace možnosti využití výbavy policisty (obušek, **zbraň**, ...), soutěže o propagační materiály společnosti (mj. s motivem CZ P-09)
 - Kulturní vložka (vystoupení Taneční školy Need For Beat s policejní/armádní tematikou)
 - Možnost prohlídky vystavených zbraní
 2. Název akce: **Den sportovní střelby České zbrojovky, a. s.**
 - Pořadatel: Česká zbrojovka, a. s.
 - Místo konání: okrajová část Uherského Brodu (nutné zajistit povolení)
 - Personalistika: střelci - Martin Kameníček, Martina Šerá, Miroslav Surý + technická podpora
 - Program akce:
 - Úvod, představení programu, představení společnosti
 - Prezentace střeleckých disciplín a zbraní

- Střelba z pistolí dle pravidel IPSC (hřiště), střelba v kategorii Myslivost, Broková střelba
- Kulturní vložka (vystoupení Taneční školy Need For Beat s policejní/armádní tematikou)
- Možnost střelby ze vzduchovek značky Slavia z produkce České zbrojovky, a. s. (za dobré výsledky propagační materiály)

3. Název akce: **Den otevřených dveří**

- Pořadatel: Česká zbrojovka, a. s.
- Místo konání: Sídlo společnosti
- Personalistika: jednotliví vedoucí daných úseků (výroba, montáž, balírna, střelnice, ...), průvodci
- Program akce:
 - Exkurze návštěvníků do vybraných úseků (v průběhu celého dne)
 - Stručná prezentace o historii společnosti
 - Prezentace jednotlivých středisek, ukázka výroby, montáže, testování zbraní, balení a podobně
 - Ukázka produktového portfolia
 - Možnost střelby na střelnici
 - Rozdání propagačních materiálů
 - Občerstvení v areálu, ozvučení, soutěže
- Vytvoření sloganu, který bude spojen jednak se zbraní CZ P-09 a jednak s prezentací zbraní v pozitivním světle (sport, ochrana, ...). Ideálně kreativní slogan například ve formátu: A patří k B, jako C k D. S tím, že by bylo obsaženo jak sdělení o zbraní, tak sdělení o ochraně. Další možností jsou otázky typu:

Chcete vědět, kdo chrání anděly?

Andělé nás chrání, ale kdo chrání je?

Slogan bude spojen vždy s printem zobrazujícím zbraň, anděla (symbol ochrany), nebo obojí, jak uvádí **jednoduchý** návrh uvedený níže (Obr. 12).



Obr. 12: Návrh printu pro slogan

Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty společnosti ČZUB

12.3.5 Osobní prodej

Tento nástroj komunikačního mixu se využije především ve dvou případech: při jednání se subjekty B2B trhu a při prezentaci společnosti a zbraně na veletrzích.

- V obou případech bude vhodné, aby obchodní zástupci měli tablety s aplikací ČZUB, obsahující nabídku a detaily produktů, která byla částečně dotvářena autorem diplomové práce.
- Samozřejmostí je dokonalá znalost zbraně (zbraní), jejích parametrů a specifikací, možností modifikace, dostupného příslušenství a fungování celého podniku v otázkách velikosti výrobních kapacit a rozsahu služeb při uzavření kontraktu.
- Při osobním jednání s potenciálním klientem je vhodné nabídnout exkurzy po podniku, vyzkoušení si zbraně a doprovodný program (oběd, setkání s nejvyšším managementem, ...).

12.3.6 Sponzoring

- Na základě názorů a nápadů respondentů dotazníkového šetření budou sponzorovány akce, které se společnost rozhodne realizovat (mimo výše uvedené, u kterých je

přímo pořadatelem), nebo přenechá jejich realizaci jiným subjektům či institucím, a bude se podílet pouze jako sponzor.

- Další oblastí jsou společenské a kulturní události v Uherském Brodě a okolí, jako například plesy či významné sportovní události, kterých se společnost také stane sponzorem.
- Poslední oblastí jsou střelecké soutěže, mistrovství a poháry, do kterých může Česká zbrojovka, a. s. darovat hodnotnější ceny, čímž si upevní postavení a image mezi zainteresovanými účastníky akcí (současní či potenciální klienti, střelci, obchodní zástupci, pořadatelé, ...). V příloze (P VI: Seznam střeleckých závodů) je uveden seznam střeleckých soutěží pro rok 2014, jejichž sponzorem se může podnik stát.
- Sponzoring bude buďto ve formě finančních příspěvků či poskytnutí propagačních materiálů, předmětů a u prestižnějších a důležitějších akcí se bude jednat o produkty společnosti (vzduchovky, pistole, malorážky, příslušenství, ...).

12.3.7 Veletrhy

Veletrhy patří mezi nejsledovanější a nejprestižnější druhy marketingové komunikace společností z oblasti výroby zbraní a střeliva. Pro Českou zbrojovku, a.s. jsou veletrhy po celém světě příležitostí k prezentaci nových produktů i k ukázce výrobních řad. Plánování a realizace jsou velmi nákladné a tento nástroj komunikace je největší položkou v rozpočtu marketingového oddělení.

- Před každým veletrhem rozeslat novinářům tiskovou zprávu o připravované účasti na veletrhu a po jeho skončení tiskovou zprávu o průběhu a aktivitách společnosti. Novináři často uvítají takto lehce získaný materiál na článek. (informování zákazníků již probíhá na webových stránkách společnosti)
- Užití Location Based Advertising, které funguje na základě zaslání reklamního sdělení vybranému příjemci na mobilní telefon v podobě reklamní textové zprávy. Příjemce obdrží zprávu automaticky, jestliže se objeví ve zvolené oblasti. Společnost si na základě cenové nabídky vybere dodavatele těchto služeb (mobilní operátoři) a nadefinuje text sdělení, **kteřý by měl zvat návštěvníky veletrhu ke stánku České zbrojovky, a.s.**

- Důležitým klientům, současným i potenciálním, budou rozesílány vstupenky na dané veletrhy včetně přiloženého pozvání od České zbrojovky, a. s.
- Samozřejmostí je profesionální personál, který bude zodpovídat dotazy návštěvníků, prezentovat zbraně a reprezentovat společnost.
- Vhodné je také zařazení doprovodného programu v podobě soutěží o ceny ve hře Zbrojovka – shooter game (s **aktualizovanými zbraněmi – CZ P-09 – a prostředím**) – ceny budou opět propagační materiály s tematikou propagované zbraně.
- Dalším prvkem, jak zvýšit efektivitu veletrhu, je odměna za vyplněný dotazník týkající se zbraní České zbrojovky, a. s. každému respondentovi a následné slosování odevzdaných dotazníků o hodnotnější cenu. Společnost tak získá za relativně nízkou cenu mnoho informací o zainteresovaných zákaznících. Důležité je však správně sestavit dotazník (!).
- Níže uvedená tabulka (Tab. 12) zobrazuje veletrhy, které souvisejí s činností České zbrojovky, a. s. a jsou vhodné pro prezentaci „pě nula devítka“.

Tab. 12: Související veletrhy

Veletrh	Datum	Veletrh	Datum
IWA	7. - 10. 3. 2014	Eurosatory	16. - 20. 6. 2014
FIDAE	25. - 30. 3. 2014	ADIHEX	10. - 13. 9. 2014
Globa Security Asia	2. - 4. 4. 2014	Arms & Hunting	9. - 15. 10. 2014
EXA	5. - 8. 4. 2014	Future Soldier	15. - 17. 10. 2014
LAAD 2014	5. - 10. 4. 2014	Milipol	20. - 22. 10. 2014
DSA, Malaysia	14. - 17. 4. 2014	Interpolitex	21. - 24. 10. 2014
Huntex	25. - 28. 4. 2014	Expodefensa	29. - 31. 10. 2014
SOFEX	6. - 8. 5. 2014	Indodefence	5. - 8. 11. 2014
Magnun Show	13. - 15. 5. 2014	Milipol- Paříž	17. - 20. 11. 2014
IDEB	14. - 16. 5. 2014		

Zdroj: interní materiály společnosti ČZUB

- Bohužel rozpočet marketingového oddělení není natolik velký, aby se společnost mohla účastnit všech veletrhů z oblasti zbrojního průmyslu. Z tohoto důvodu je popsán postup strategie a plánování účasti ČZUB na veletrzích:

- a. Výběr veletrhů a výstav na základě kritérií (návštěvnost, soulad se záměrem – představení produktu, prezentace společnosti; náklady, ...)
- b. Pre-promotion účasti (informování na webu, novinářů, ...)
- c. Stanovení cílů pro účast (uvedení produktu, marketingové komunikace společnosti, ...)
- d. Pomocné nástroje plánování
 - i. Ganttův diagram (před – při – po)
 - ii. Síťová analýza (CPM)
 - iii. Nákladová analýza
 - iv. Analýza rizik
- e. Technologie komunikace (tablety, holografická projekce, dotykové projekční panely, ostatní digitální média, interaktivní zpracování, ...)
- f. Doprovodný program prezentace (soutěže, hry, akce, ...)
- g. Praktická stránka účasti (stánek, materiály, ...)
- h. Vyhodnocení (nové kontakty, potenciální zákazníci, ...)

UŽITÍ NOVÝCH NÁSTROJŮ A KANÁLŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

- **Guerilla marketing**

Tento, v dnešní době rozšířený, postup bude v podání společnosti realizován prostřednictvím uměle vytvořeného tzv. Digital Word of Mouth, a to za pomoci pozitivních příspěvků v diskuzích na serverech či blozích s tematikou zbraní a přímo CZ P-09, a kladných recenzích na zbožových vyhledávacích obsahujících tuto zbraň.

Nejen že díky tomu získá zbraň větší podporu u veřejnosti, ale také získá konstruktivní kritiku, názory a nápady pro vylepšení zbraně či servisu.

- **Advergaming**

Zbraně České zbrojovky, a. s. se již několikrát objevily ve výbavě postav počítačových her, a tak by bylo vhodné nabídnout vývojářským společnostem spolupráci spojenou se zapojením pistole CZ P-09 do her. Fotografie, 3D model, rozkresy a další potřebné materiály by byly poskytnuty společností. Mezi oslovené by mohly patřit společnosti jako 2K Czech,

Black Element Software, Bohemia Interactive Studio, Madfinger Games a další, které již vytvořily hry s válečnou tematikou.

Česká zbrojovka, a. s. by posléze vytvořila článek o spolupráci a také print ze záběru hry, na kterém by byla zobrazena zbraň a vytvořila by tak virální fotografii, která by byla umístěna na Facebook, což by podpořilo jak povědomí o zbrani, tak také o hře, což se jeví jako win-win situace pro obě strany.

- **Product placement**

Podobně by mohly být poskytnuty pistole CZ P-09 štábu televize NOVA, který natáčí seriál Kriminálka Anděl, kde jsou zbraně zobrazeny v desítkách záběrů, často velmi detailně. Zbraň by tak získala dobrou reklamu, kterou by společnost mohla využít ve svůj prospěch díky stejným aktivitám po odvysílání dílu, jako u Advergamingu. Nevýhodou tohoto nástroje jsou vyšší náklady, než jaká je efektivita média.

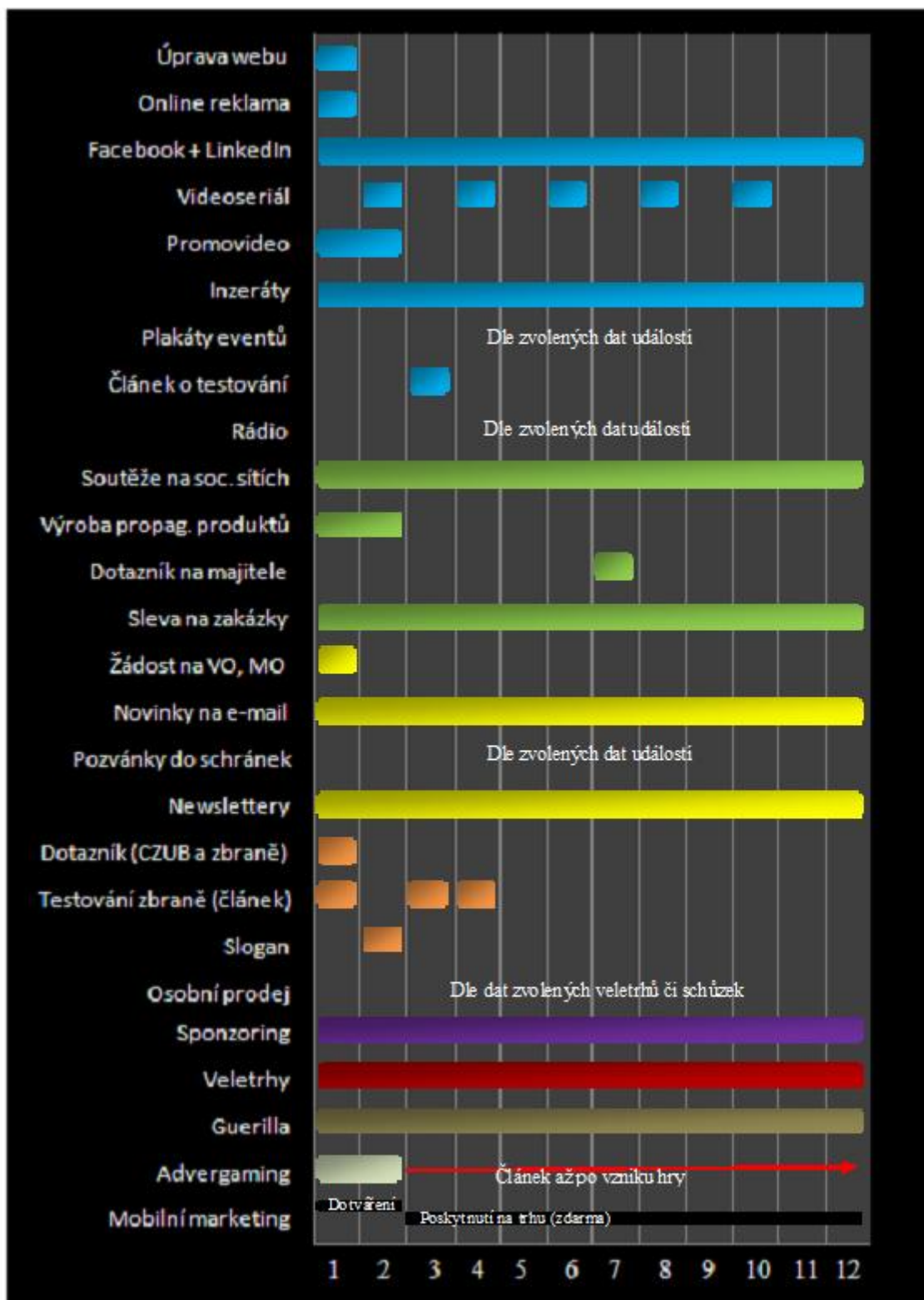
- **Mobilní marketing**

Již zmiňovaná hra, aplikace na Facebooku, Zbrojovka – shooter game, je dostupná pouze na této sociální síti. Doladění aplikace v podobě zakomponování pistole CZ P-09, přidání prostředí (ne pouze střelnice, ale také zásahové akce v domech, na ulicích a podobně) a její poskytnutí ke stažení na serverech Google Play a iTunes, opět zvýší povědomí o zbrani mezi uživateli chytrých telefonů.

Další využití mobilního marketingu jsou již zmíněné lokační textové zprávy s pozváním k návštěvě stánku společnosti na veletrzích.

12.4 Časový harmonogram

Dál uvedené schéma zobrazuje časový harmonogram komunikačních aktivit pro dobu 12 měsíců. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé realizace (kroky) barevně rozděleny dle druhu komunikačního nástroje (reklama, podpora prodeje, přímý marketing, ...). Z obrázku vyplývá, že některé aktivity budou probíhat pouze určitou dobu, jiné zase po celé období 12 měsíců. U některých naopak nelze tímto diagramem znázornit zasazení v čase, protože jsou závislé na zvoleném počtu akcí a jejich datu.



Obr. 13: Harmonogram komunikačních aktivit

Zdroj: vlastní zpracování

12.5 Nákladová a riziková analýza projektu

NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Tab. 13: Nákladová analýza komunikačního plánu

Položka	Objem nebo podoba (náklady personální či od externího dodavatele)	Celkem (Kč)
Úprava webu	10 h	1.000
Online reklama	25 h	2.500
Facebook + LinkedIn	3 h / týden	15.000 (za období)
Videoseriál	5 h - 3 osoby	1.500
Promovideo	Zakázka	25.000
Inzeráty	1ks/časopis	20.000 (X počet zadání v období)
Plakáty eventů	50 ks/event	1.000 (X počet událostí v období)
Článek o testování	Vkládaná inzerce	60.000 (X počet zadání v období)
Rádio	(500*3*4)/ event	6.000 (X počet událostí v období)
Soutěže na sociálních sí- tích	2 hod/soutěž + ceny	200 (X počet událostí v období) + 500
Výroba propag. předmětů	Kč/100 ks daných předmětů	Individuální
Dotazník na majitele	4 h	400
Sleva na zakázky	% z celkové sumy	Individuální
Žádost na VO, MO	1 týden (20 h)	2.000
Novinky na e-mail	1 h/týden	5.000 (za období)
Pozvánky do schránek	5 000 ks/event	1.100 (X počet událostí v období)
Newslettery	2 h/měsíc	2.400 (za období)
Dotazník (ČZUB a zbraně)	2 brigádníci, odměna	3.000
Testování zbraně (článek)	Ubytování, doprava, strava, střelivo, článek	7.000
Slogan	5 h	500
Osobní prodej	Hodiny	-
Sponzoring	-	Individuální
Veletrhy	-	Individuální
Guerilla	2 h/týden	10.000 (za období)
Advergaming	Zakomponování	Kompenzace či platba
Mobilní marketing	Rozšíření aplikace	5.000

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená tabulka (Tab. 13) poskytuje stručný přehled nákladových položek komunikačního plánu. Každá z nich je natolik specifická a její cena závisí na mnoha aspektech, že jsou uvedené náklady buďto odvozeny dle tržních cen (u externě dodaných produktů) či od stanovené mzdy 100 Kč /h (u personálních nákladů činností vykonaných zaměstnanci společnosti). Ve výsledku bude tak záležet na vedení marketingového oddělení a vedení společnosti, v jakém rozsahu a zda vůbec, budou ty které navržené aktivity realizovány.

RIZIKOVÁ ANALÝZA

Každý projekt, ať už zavádění výrobku na trh, výzkumu a vývoje, komunikace produktu či společnosti, nebo další změna pracovního prostředí zaměstnanců, je ohrožen vlivy a faktory, které na něj působí zevnitř i zvenčí. Tato rizika neúspěchu mohou být eliminována pouze tehdy, jsou-li nejprve identifikována a charakterizována. Poté je možné navrhnout protiopatření.

Níže uvedená tabulka (Tab. 14) uvádí několik hlavních rizik, která mohou ohrozit úspěšnost komunikačního plánu a uvádí jejich pravděpodobnost a závažnost, přičemž riziko: $\Sigma < 0,15$ = nevýznamné, $0,16 < \Sigma < 0,25$ = značné, $0,26 < \Sigma$ = závažné .

Tab. 14: Riziková analýza komunikačního plánu

Riziko	Pravděpodobnost				Závažnost				Σ
	0,1	0,4	0,6	0,9	0,1	0,3	0,5	0,7	
Úplné odmítnutí plánu vedením	X							X	0,07
Zvýšení plánovaných nákladů			X			X			0,18
Razantní snížení rozpočtu na marketingovou komunikaci	X							X	0,07
Pracovní neschopnost zaměstnanců realizovat komunikační plán		X				X			0,12
Nepochopení sdělení publikem		X					X		0,20
Zpřísnění zákonů o propagaci zbraní	X					X			0,03
Drtivé odmítnutí produktu trhem		X						X	0,32
Výroba kopie (podobné) zbraně konkurenční firmou			X			X			0,18
Neschopnost podniku vyrábět zbraň	X							X	0,07

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Zbrojní průmysl je celosvětově na vzestupu, jelikož jednak střelba jako sport přitahuje stále více lidí a za další početné ozbrojené složky jednotlivých států stále častěji přezbrojují z důvodu zastaralého vybavení svých příslušníků. Tato příležitost vzbuzuje zájem zbrojních podniků, jakým je také Česká zbrojovka, a. s. Ta je ve svém oboru řazena ke špičce, a tak musí také sledovat trendy na trhu a přizpůsobovat svou produkci požadavkům zákazníků.

Cílem diplomové práce bylo zpracovat teoretické podklady tématu, analyzovat prostředí společnosti a pistole CZ P-09 Guardian Angel a navrhnout komunikační plán pro zbraň.

V teoretické části bylo zjištěno, že konkrétních dat z oblasti zbrojního průmyslu je dostupných velmi málo, a tak je nutné kontaktovat ministerstva a vyhledávat informace v zahraničních databázích. Podkladů pro ostatní kapitoly teoretické části je dost, což také zapříčiňuje pestrost názorů na jednotlivé analýzy (co do jejich struktury, hlavního využití, ...), vhodnost a účinnost jednotlivých nástrojů marketingové komunikace a budoucnost vybraných komunikačních kanálů.

Analytické kapitoly poskytly mnohá data pro vytvoření komunikačního plánu. Z analýz je patrné, že má zbraň velký potenciál díky své konstrukci na základě požadavků trhu ve spojení s užitím kvalitních materiálů a součástí, množství příležitostí a schopnosti managementu eliminovat slabé stránky a hrozby.

Chybějící efektivní a kreativní marketingová komunikace byla navržena v projektové části a je zaměřena na představení pistole jako spolehlivého obranného nástroje a pomůcky výkonu služby ozbrojených složek. Jednotlivé komunikační nástroje jsou využity v souladu se stanovenými cíly a jejich využití na časové ose je shrnuto v časovém harmonogramu. Kapitola je uzavřena nákladovou a rizikovou analýzou.

Doufám, že práce bude přínosem pro produkt a společnost a navržené kroky budou realizovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADMOSPHERE. *Admosphere: Tiskové zprávy* [online]. Mediatypy v letech 2012 a 2013: ceníková hodnota reklamy na internetu i nadále roste, na TV trhu nastal 8% pokles. 17. Ledna 2014. © 2010 [cit. 2014-02-27]. Dokument ve formát PDF. Dostupné z: http://admosphere.cz/download/Media_News/20140117_TZ_Mediatypy%20v%20letech%202012%20a%202013.pdf

ALPERS, Philip a Marcus WILSON, 2014. *Guns in the Czech Republic: Firearms, armed violence and gun law* [online]. Sydney School of Public Health, The University of Sydney. In: GunPolicy.org, 4. Dubna 2014. © 2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.gunpolicy.org/firearms/region/czech-republic>

BERETTA. *Beretta: FABBRICA D'ARMI PIETRO BERETTA S.p.A. Today* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.beretta.com/en/world-of-beretta/today/>

BUREŠ, Ivan, 1999. *Jedeme na veletrh*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-95-6.

BYZNYS SLOVÍČKA. *Byznys slovíčka: PESTEL* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pestel

CIFOR. *CIFOR: Guidelines for Applying Multi-Criteria Analysis to the Assessment of Criteria and Indicators* [online]. © 2002-2009 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.cifor.org/acm/methods/mca.html>

CZ. *CZ: Historie, proměny, programy* [online]. © 2009-2014a [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/116-historie-promeny-programy.aspx>

CZ. *CZ: Dotační programy* [online]. © 2009-2014b [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/289-dotacni-programy.aspx>

CZ. *CZ: Certifikace* [online]. © 2009-2014c [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/117-certifikace.aspx>

CZ. *CZ: Podpora studentů VŠ* [online]. © 2009-2014d [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.czub.cz/cz/pages/301-podpora-studentu-vs.aspx>

CZ. *CZ: CZ P-09* [online]. © 2009-2014e [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: http://www.czub.cz/cz/catalog/79-pistols-cz/PST/CZ_P-09.aspx

EL CONEJO BLANCO. *El conejo blanco: comunicación creativa* [online]. ¿Qué es el advergaming? Y su importancia en la publicidad. Noviembre 20th, 2011 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.elblogdelconejoblanc.es/?p=975>

FIALA, Petr, 2002. *Řízení projektů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0448-0

FIRST MOTION. *First Motion: Cross media for the Baltic Sea Region* [online]. © 2014 [cit. 2014-02-26]. Communication Guidelines. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <http://www.firstmotion.eu/art/MediaCenter/FirstMotion/FM%20Logos/Communication%20guidelines.pdf>

FORET, Miroslav et al., 2002. *Vystavujeme na veletrhu*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-645-4.

IDEALISTI. *Idealisti: Trendy v českém marketingu* [online]. © 2013 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: <http://www.idealisti.eu/prispevky/show/inspirativni-nazory-12?postID=85>

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK et al., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7

KASHANI, Kamran et al., 2007. *Proč už neplatí tradiční marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1536-7.

KLANG, Mikuláš. *Zbrojovky vyvezly zbraně za 7 miliard, prodávaly i represivním režimům*. *Idnes: Zprávy* [online]. 27. Zář 2013 10:39 SEČ. © 1999-2014 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: http://mají.idnes.cz/vyvoz-zbrani-z-mají-republiky-dms-/domaci.aspx?c=A130926_211140_domaci_klm

KOTLER, Philip et al., 2005. *Principles of Marketing*. 4th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN-13 978-0-273-68456-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. Vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KURZY.CZ. *Kurzy.cz: Graf EUR a USD/Kč od 4. 1. 1993 do 3. 4. 2014, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. © 2000-2014 [cit. 2014-04-3]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzumen/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-4.1.1993/>

LET'S TALK EMERGING MEDIA ... *Let's talk emerging media: In-game ads are effective* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://mb18wvu.wordpress.com/category/video-games/>

LORENC. *Lorenc.info: 3MA381*[online]. Ganttův diagram.© 2007-2013 [cit. 23014-03-10]. Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>

MANAGEMENT MANIA. *Management Mania: SWOT analýza*[online]. © 2011-2013a [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

MANAGEMENT MANIA. *Management Mania: Projektová rizika*[online]. © 2011-2013b [cit. 2014-03-10]. Dostupné z:<https://managementmania.com/cs/projektova-rizika>

MICHL, Petr, 2013. Reklamní investice do jednotlivých medií se mění: Oslabily televize a kinoreklama. *Marketing Journal* [online]. 17. září 2013. © 2004-2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/reklamni-investice-do-jednotlivych-mediotypu-se-meni—oslabilitelevize-a-kinoreklama__s288x10104.html

MODERNÍ ŘÍZENÍ. Moderní řízení: Trendy marketingové komunikace [online]. 14. července 2006. © 1996-2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18860720-trendy-marketingove-komunikace>

NAGYOVÁ, Jana, 1999. *Marketingová komunikace není pouze reklama*. Praha: VOX. ISBN 80-86324-00-1.

NIELSEN. *Nielsen: Global Adview Pulse Lite – Q3 2013* [online]. © 2014 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.nielsen.com/us/en/reports/2014/global-adview-pulse-lite-q3-2013.html>

OFFICE. *Office: Creating a marketing communications plan*[online]. © 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/en-us/word-help/creating-a-marketing-communications-plan-HA001168402.aspx>

PELSMACKER, Patrick De, GEUENS, Maggie a Joeri Van den, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

PICKTON, David a Amanda BRODERICK, 2005. *Integrated marketing communications*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-0-273-67645-8.

PILÍK, Michal, 2005. *Průmyslový marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-367-6.

POPAI. *Popai: Shoppers Are Making More Purchasing Decisions In-Store Than Ever Before* [online]. © 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.popai.com/engage/?p=52>

PROJEKTOVÝ MANAŽER 250+. *Projektový manažer 250+: Komunikační plán*[online]. © 2010 [cit. 2014-02-26]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-7komunikacniplan.pdf>

RUGER. *Ruger: Rugged, reliable firearms* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.ruger.com/index.html>

SAID, Sammy, 2014. The Top 10 Weapon Exporting Countries in the World. In: *The Richest* [online]. May 6th, 2013 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/location/the-top-10-weapon-exporting-countries-in-the-world/>

SCHRANKMONSTER. *Schrankmonster: in game advertising* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.schrankmonster.de/2007/03/22/in-game-advertising/>

SEO EXPERT. *SEO Expert: S námi budete úspěšní i na internetu!*[online]. Advergaming. © 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.seo-expert.cz/advergaming>

SIPRI. *SIPRI: Stockholm International Peace Research Institute*[online]. © 2009a [cit. 2014-02-23]. TIV of arms exports from the top 10 largest exporters, 2008-2012. Dostupné z: <http://armstrade.sipri.org/armstrade/page/toplist.php>

SIPRI. *SIPRI: Stockholm International Peace Research Institute*[online]. © 2009b [cit. 2014-02-24]. The financial value of national arms exports, 2001-2011, in constant (2011) US\$. Dokument ve formátu XLS. Dostupné z: http://www.sipri.org/research/armaments/transfers/measuring/financial_values

SKALICKÝ, Jiří a Zdeněk VOSTRACKÝ, 2000. *Projektový management*. 2. Vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN80-7082-590-1

SMALL BUSINESS CAN. *Small business can: BLOG How B2C and B2B marketing communications differ* [online]. © 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.smallbusinesscan.com/community/blog17/18-next-level/marketing/603-how-b2c-and-b2b-marketing-communications-differ>

SPAGNIOLI, Filip, 2013. Statistics on armstrade. In: *P.A.P. — BLOG // HUMAN RIGHTS ETC.*[online]. August 19th, 2008 12:43 AM [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://filipspagnoli.wordpress.com/stats-on-human-rights/statistics-on-war-conflict/statistics-on-arms-trade/>

ŠILHÁNEK, Jiří a Tomáš HOMOLKA, 2005. *Seminární práce: Síťové diagramy, Ganttovy diagramy* [online]. Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. © 2005 [cit. 2014-03-10]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: http://jurajj.wz.cz/SitoveDiagramy_GanttovyDiagramy_PERT.pdf

ŠTEFÁNEK, Radoslav et al., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0

TILLEY, Steve, 2007. And Now A Game From Our Sponsor. In: *XBOX: Official XBOX magazine*[online]. December 28th, 2007 8:58 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.oxmonline.com/and-now-game-our-sponsor>

TÝDEN. *Týden.cz: České zbrojovky mají rekordní žně. I kvůli „rizikovým“ zemím* [online]. ČTK 27.září 2013 13:05 SEČ. © 2006-2014 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/maji-zbrojovky-maji-rekordni-zne-i-kvuli-rizikovym-zemim_284009.html#.UwpUEeN5OS8

ULDRICHOVÁ, Tamara, 2013. Komunikace v B2B a B2C. In: *Marketing & Media* [online]. 27. března 2006 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article\[id\]=18110950](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=18110950).

UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN. *University of Saskatchewan: Project Management: Communications Plan* [online]. © 1994-2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: http://www.usask.ca/its/services/itproject_services/guidelines/communication.php#communications_plan

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

VAVERKA, Lukáš, 2011. *V roce 2010 zemřelo na silnicích nejméně lidí od roku 1990* [online]. In: *Auto.cz*. 3. ledna 2011. © 2001-2014 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/v-roce-2010-zemrelo-silnicich-nejmene-lidi-roku-1990-53652>

WESTWOOD, John, 2002. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-542-4.

WIKIPEDIA. *Wikipedia — The free encyclopedia: Communication planning* [online]. © 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Communication_planning

ZIKMUND, Martin, 2014. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. In: *Business Vize*[online]. 6. ledna 2011 18:11 SEČ. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Σ	Suma
B2B	Průmyslový trh (z angl. Business to Business).
B2C	Spotřební trh (z angl. Business to customer).
B2G	Trh nákupu vlád a úřadů od průmyslových podniků (z angl. Business to Government)
BDM	Člověk rozhodující o nákupu (z angl. Business Decision Maker).
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČZUB	Česká zbrojovka Uherský Brod
DEA	Národní úřad pro kontrolu obchodu s drogami (z angl. Drug Enforcement Administration)
DPH	Daň z přidané hodnoty
FBI	Národní vyšetřovací úřad (z angl. Federal Bureau of Investigation)
FMCG	Rychloobrátkové zboží (z angl. Fast-Moving Consumer Goods).
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie (z angl. Information and Communication Technologies).
KOL	Názorový vůdci (z angl. Key Opinion Leaders)
NATO	Severoatlantická aliance (z angl. North Atlantic Treaty Organization).
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PEST	Politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory.
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (z angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
USD	Americký dolar (z angl.. United States Dollar).

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Schéma hlavních dodavatelů zbraní a odběratelů v letech 2007-2011.....</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 2: Graf hodnoty produkce vojenského materiálu v České republice v letech 1999-2012 (v mld. Kč).....</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 3: Hierarchie plánů užívaných v marketingu</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 4: Příklady advergaming</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 5: Schéma PESTEL analýzy</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 6: Pistol CZ P-09 Guardian Angel.....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 7: Hlavní části pistole CZ P-09 Guardian Angel</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 8: Graf vývoje kurzu české koruny vůči americkému dolaru a euru</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 9: Schéma cílových skupin komunikačního plánu</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 10: Návrh zvýraznění produktu CZ P-09</i>	<i>72</i>
<i>Obr. 11: Návrh tašky s motivem CZ P-09.....</i>	<i>76</i>
<i>Obr. 12: Návrh printu pro slogan.....</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 13: Harmonogram komunikačních aktivit.....</i>	<i>85</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Vývoj exportu zbraní daných zemí v letech 2008-2012</i>	13
<i>Tab. 2: Peněžní hodnota národního exportu zbraní v letech 2001-2011</i>	17
<i>Tab. 3: Rozdíly mezi B2B a B2C trhy</i>	19
<i>Tab. 4: Procentuální vyjádření užití prostředků rozpočtu na nástroje marketingové komunikace</i>	20
<i>Tab. 5: Dělení reklamy dle vybraných hledisek</i>	26
<i>Tab. 6: Investice do vybraných medií v daných letech v ČR</i>	27
<i>Tab. 7: Srovnání cenkové hodnoty reklamního prostoru v letech 2012 a 2013</i>	27
<i>Tab. 8: Parametry pistole CZ P-09</i>	47
<i>Tab. 9: SWOT analýza společnosti Česká zbrojovka, a. s.</i>	59
<i>Tab. 10: SWOT analýza pistole CZ P-09</i>	63
<i>Tab. 11: Vícekriteriální analýza dosavadní marketingové komunikace</i>	67
<i>Tab. 12: Související veletrhy</i>	82
<i>Tab. 13: Nákladová analýza komunikačního plánu</i>	86
<i>Tab. 14: Riziková analýza komunikačního plánu</i>	87

SEZNAM PŘÍLOH

- P I E-mailová korespondence – Lucie Švehlová
- P II Seznam součástí pistole CZ P-09
- P III Fotografie pistole CZ P-09
- P IV Dosavadní komunikační printy CZ P-09
- P V Dotazník vnímání společnosti a zbraní
- P VI Seznam střeleckých závodů

PŘÍLOHA P I: E-MAILOVÁ KORESPONDENCE – LUCIE ŠVEHLOVÁ

Od: Švehlová Lucie (svehlova@mpo.cz)

Předmět: Č.j.: 10314/2014

Datum: 21. 3. 2014, 11:45:24

Vážený pane Gášku,

... Zároveň Vám pro případné využití při tvorbě Vaší diplomové práce v příloze zasílám údaje o produkci vojenského materiálu v ČR za období let 1999 až 2012.

S pozdravem



Lucie Švehlová

Tiskové oddělení

+420 224 853 291

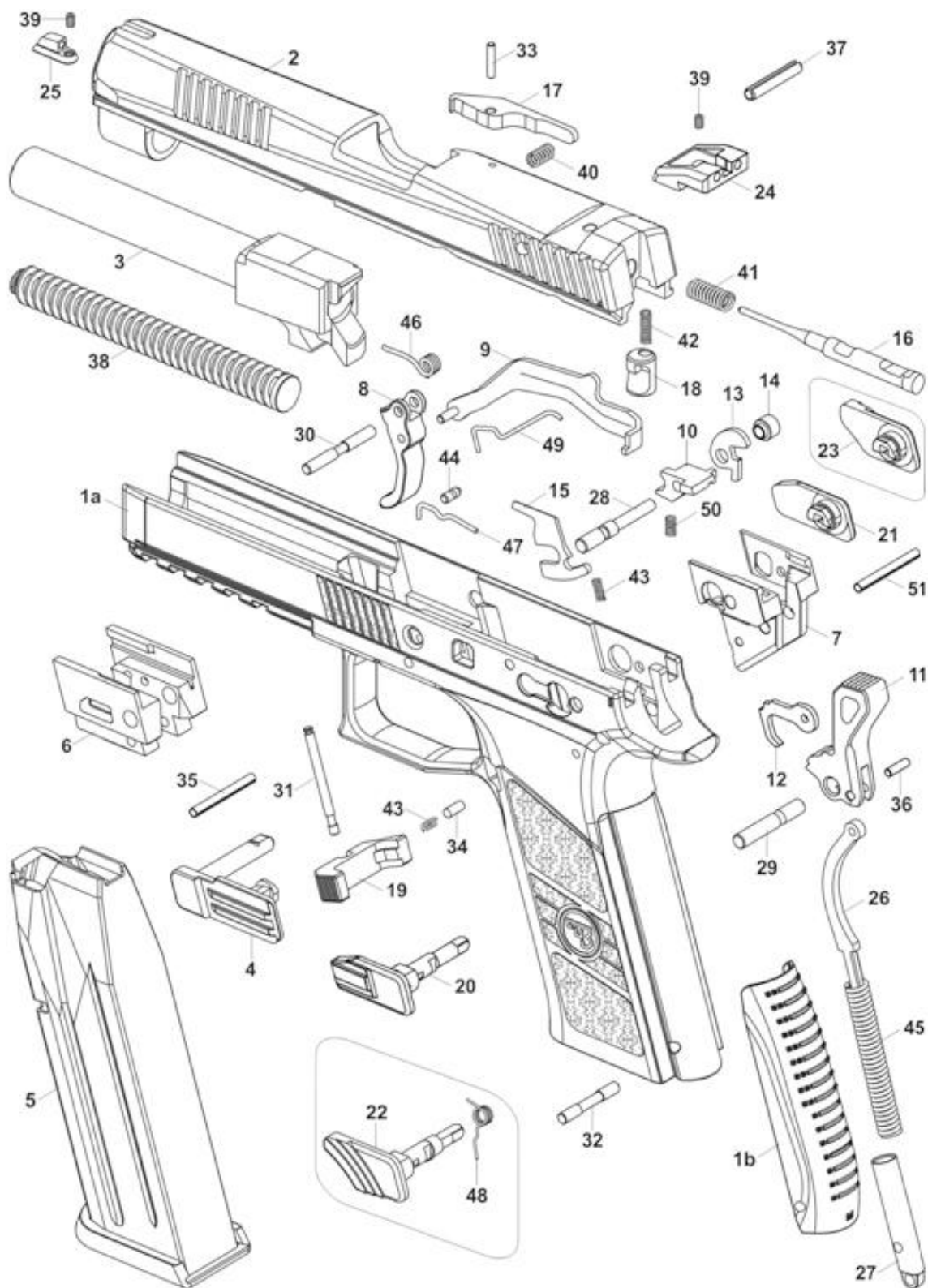
svehlova@mpo.cz

Na Františku 32, 110 15 Praha 1

www.mpo.cz

Produkce.pdf (182 kB)

PŘÍLOHA P II: SEZNAM SOUČÁSTEK PISTOLE CZ P-09



1	a) Rám	24	Hledí	48	Pružina ovladače vypouštění
	b) Výměnný hřbet S/M/L	25	Muška	49	Pružina táhla
2	Závěr	26	Tyčka bicí pružiny	50	Pružina záchyty kohoutku
3	Hlaveň	27	Zátka bicí pružiny	51	Kolík zadního bloku
4	Záchyt závěru	28	Čep záchyty kohoutku		
5	Zásobník	29	Čep kohoutku		
6	Přední blok	30	Čep spouště		
7	Zadní blok	31	Čep zádržky zásobníku		
8	Spoušť	32	Kolík zátky bicí pružiny		
9	Táhlo	33	Čep vytahovače		
10	Záchyt kohoutku	34	Kolík zádržky zásobníku		
11	Kohoutek	35	Kolík předního bloku		
12	Přerušovač	36	Čep		
13	Páka blokování	37	Kolík zápalníku		
14	Vypínač táhla	38	Vratná pružina (sestava)		
15	Vyhazovač	39	Zajišťovací šroub (2x)		
16	Zápalník	40	Pružina vytahovače		
17	Vytahovač	41	Pružina zápalníku		
18	Doraz blokování zápalníku	42	Pružina dorazu blokování		
19	Zádržka zásobníku	43	Pružina (2x)		
20	Pojistka levá	44	Kolík pružiny záchyty závěru		
21	Pojistka pravá	45	Pružina bicí		
22	Ovladač vypouštění levý	46	Pružina spouště		
23	Ovladač vypouštění pra- vý	47	Pružina záchyty závěru		

PŘÍLOHA P III: FOTOGRAFIE PISTOLE CZ P-09



Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB

PŘÍLOHA P IV: DOSAVADNÍ KOMUNIKAČNÍ PRINTY CZ P-09



Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB



Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB



Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB



Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB



Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB



Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK VNÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI A ZBRANÍ

DOTAZNÍK

Tento krátký dotazník byl vytvořen za účelem zjištění názorů obyvatel Uherského Brodu a okolí, na společnost Česká zbrojovka, a. s. a vnímání zbrojního průmyslu a zbraní obecně. Získané údaje poslouží k přiblížení činnosti společnosti obyvatelům a ke zlepšení vnímání zbraní širokou veřejností. Vyhodnocení bude zveřejněno v měsíčníku Zbrojovák. Dotazník je zcela anonymní. Vybranou odpověď prosím označte křížkem či doplňte.

Vlastníte zbraň, nebo jste někdy vlastnil/a?

ano

ne

Zbraně jsou podle Vás:

nebezpečné a měly by být více regulovány

nebezpečné a jsou dostatečně regulovány

nebezpečné, avšak prospěšné (ochrana, hobby, myslivost, ...)

bezpečné a prospěšné (ochrana, hobby, myslivost, ...)

nemám názor

Znáte společnost Česká zbrojovka, a. s. ?

ano - pracuji zde

ano - nepracuji zde

ano, ale pouze název

neznám

Víte o nějaké akci pořádané Českou zbrojovkou, a. s.?

ano - uveďte:

ne

Uvítal/a byste více akcí spojených se sportem a zbraněmi?

- ano - uveďte:
- ano, ale pouze sport - uveďte:
- ano, ale pouze zbraně - uveďte:
- ne
- je mi to jedno

Je podle Vás Česká zbrojovka, a.s. svému městu a okolí prospěšným podnikem?

- ano - protože:
-
- ne - protože:
-

Pohlaví:

- žena
- muž

Věk:

.....

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ZŠ SŠ SŠ s maturitou VŠ Jiné (uveďte):

Bydliště:

- Uherský Brod Jiné (uveďte):

Děkujeme za vyplnění

Česká zbrojovka, a. s.

PŘÍLOHA P VI: SEZNAM STŘELECKÝCH ZÁVODŮ

Sekce	Akce	Termín	Místo
14IPSC	Superliga I. kolo	19. 4. 2014	Hodonice, ČR
14IPSC	MED Cup	Květen 2014	Francie
14IPSC	Mosquito Cup	3. 5. 2014	Komárno, SR
14IPSC	Sellier a Bellot Cup	16. 5. 2014	Opařany, ČR
14IPSC	CZ EEO	29. -31 5.2014	CZ EEO
14IPSC	Bathory Cup	14. 6. 2014	Slovensko
14IPSC	Superliga II. Kolo	22. 6. 2014	Opařany, ČR
14IPSC	Slovak National Championship	5. 7. 2014	Slovensko
14IPSC	Lithuania Open	5. - 6. 7. 2014	Litva
14IPSC	BG Grand Open	26. 7. 2014	Bulharsko
14IPSC	STI Infinity	16. - 17. 8. 2014	Německo
14IPSC	Delta Cup VI.	16. - 17. 8. 2014	Srbsko
14IPSC	Cracow Open	23. - 24. 8. 2014	Krakow, Polsko
14IPSC	Superliga III. Kolo	7. 9. 2014	Žalany, ČR
14IPSC	EuroChallenge	13. - 14. 9. 2014	Hodonice, ČR
14IPSC	Geco Debrecen	20. - 21. 9.2014	Maďarsko
14IPSC	Mistrovství světa IPSC	12. - 22. 10. 2014	Florida, USA
14IPSC	CZ Open Cup	Listopad 2014	Filipíny
14IPSC	Závody IPSC	?	Manitoba, Kanada
14IPSC	Závody IPSC	?	Kolumbie
14IPSC	CNC Tournament - handgun	?	Opařany, ČR
14BROK	Jarný pohár	28. - 30. 3. 2014	Trnava, SK
14BROK	Memoriál V. Varga	11. - 13. 4. 2014	Trnava, SK
14BROK	Memoriál J. Čavaru	17. - 19. 4. 2014	Trnava, SK
14BROK	ČP - I. kolo	25. - 27. 4. 2014	Plzeň, ČR
14BROK	GP Plzeň	2. - 4. 5. 2014	Plzeň, ČR
14BROK	Bednařík GP	16. - 18. 5. 2014	Brno, ČR
14BROK	Zbrojovka Brno Cup	30. 5. - 1. 6. 2014	Brno, ČR
14BROK	Brněnský pohár	4. - 6. 7. 2014	Brno, ČR
14BROK	ČP II. kolo	13. - 15. 6. 2014	Písek, ČR
14BROK	ME - Sarloszpusta	26. 6. - 7. 7. 2014	Maďarsko
14BROK	GP Armády ČR	27. - 29. 6. 2014	Hradec Králové, ČR
14BROK	mistrovství Slovenska	6. - 10. 8. 2014	Trnava, SK
14BROK	MS ČR	15. - 18. 8. 2014	Hradec Králové, ČR
14BROK	ČP III. kolo	29. - 31. 8. 2014	Brno, ČR
14BROK	Plzeňský pohár	18. - 20. 7. 2014	Plzeň, ČR
14BROK	GP Hradec Králové	25. - 27. 7. 2014	Hradec Králové, ČR
14BROK	ČP IV kolo	12. - 14. 9. 2014	Plzeň, ČR
14BROK	Písecký pohár	26. - 28. 9. 2014	Písek, ČR
14BROK	GP - vybraný závod	?	Polsko
14BROK	GP - memoriál	?	Senica

14Sniper	ČP03	Březen 2014	ČR
14Sniper	ČP04	duben 2014	ČR
14Sniper	ČP05	květen 2014	ČR
14Sniper	ČP06	červen 2014	ČR
14Sniper	ČP08	srpen 2014	ČR
14Sniper	ČP09	září 2014	ČR
14Sniper	ČP10	říjen 2014	ČR
14Mysliv	K4M - mládeže	12. 4. 2014	Jičín, ČR
14Mysliv	K4M - malorážka	26. 4. 2014	Kroměříž, ČR
14Mysliv	lovecké kolo	10. 5. 2014	Písek, ČR
14Mysliv	universalní trap	24. 5. 2014	Pardubice, ČR
14Mysliv	L4K - nominace pro ME 2015	14. 6. 2014	Kroměříž, ČR
14Mysliv	ME	4. - 6. 7. 2014	Finsko
14Mysliv	CSP - nominace pro ME 2015	12. 7. 2014	Kroměříž, ČR
14Mysliv	L10 - desetiboj	16. 8. 2014	Jičín, ČR
14Mysliv	Tábor střeleckých talentů	18. - 29. 8. 2014	Kroměříž, ČR
14Mysliv	GP FITASC v kombinaci - nominace	29. - 31. 8. 2014	Písek, ČR

Zdroj: Interní materiály společnosti ČZUB