

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Návrh marketingové koncepce pro Českou zbrojovku a.s.

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Malecha

Zpracovala:

Marcela Kvítková

Duben 2008

# Abstrakt

## Název:

**Návrh marketingové koncepce pro Českou zbrojovku a.s.**

## Cíle práce:

Cílem práce je definovat a objasnit pojem marketing, propagace a s nimi spojené další termíny tak, aby mohly být použity v dalších částech práce. Popsat historii České zbrojovky a.s. a pomocí popisné analýzy, PEST analýzy a SWOT analýzy analyzovat její hrozby, příležitosti a slabé a silné stránky. Dále analyzovat konkurenci a popsat cílovou skupinu České zbrojovky a.s. V případě nedostatečné propagace navrhnout v syntetické části možnost řešení.

## Metodika:

Popisná analýza, PEST analýza, SWOT analýza.

## Výsledky:

Výsledkem práce jsou provedené analýzy České zbrojovky a.s., rozebrání konkurence, specifikace zákazníka a dosavadní propagace. V syntetické části poté návrh nových možností propagace a jejich zahrnutí do ročního plánu střeleckého družstva České zbrojovky a.s.

## Klíčová slova:

Marketing, propagace, konkurence, Česká zbrojovka a.s., střelecké družstvo.

# Abstract

## Title:

**Marketing concept proposal of the Česká zbrojovka Inc.**

## Objectives of the Thesis:

Destination work is limit and put across to concept marketing, promotion and with them concerted other terms so, in order to could be use in other part work. Describe history of Česká zbrojovka Inc. and with help of descriptive analysis, PEST analysis and SWOT analysis analyse her threat, opportunities, weaknesses and strenghts. Analyse competition and describe focus group Česká zbrojovka Inc. In case sufficient promotion suggest in synthetic part possibility solution.

## Methods:

Descriptive analysis, STEP analysis, SWOT analysis.

## Results:

Result work are accomplished by analysis Česká zbrojovka Inc., dismantling competition, specification customer and existing promotion. In synthetic part afterwards suggestion new possibility promotion and their incorporate into one-year plan shooting team Česká zbrojovka Inc.

## Key words:

Marketing, promotion, competition, Česká zbrojovka Inc., shooting team.

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím literatury uvedené v soupisu bibliografických citací.



Marcela Kvítková

### **Poděkování**

Děkuji Ing. Petru Malechovi za jeho odborné rady a vedení, díky nimž má práce směřovala správným směrem. Dále děkuji celému týmu České zbrojovky a.s. za jejich cenné rady a informace. Jmenovitě bych chtěla poděkovat Ing. Radku Hauerlandovi, Milanu Trkuljovi a Ing. Vladimíru Šimkovi, kteří si udělali čas na mé dotazy.

## Obsah

1	Úvod .....	8
2	TEORETICKÁ ČÁST .....	9
2.1	Marketing .....	9
2.2	Marketingová směna .....	10
2.3	Chápání marketingu, poptávka .....	11
2.4	Základní úkoly marketingu .....	13
2.5	Marketingový mix .....	14
2.6	Propagace .....	16
2.6.1	Reklama .....	16
2.6.2	Podpora prodeje .....	19
2.6.3	Publicita .....	22
2.6.4	Osobní prodej .....	23
2.6.5	Události a zážitky .....	24
2.6.6	Direct marketing .....	25
3	METODOLOGIE .....	26
3.1	Popisná analýza .....	26
3.2	PEST analýza .....	26
3.3	SWOT analýza .....	29
4	ANALYTICKÁ ČÁST .....	32
4.1	Historie České zbrojovky a.s. ....	32
4.2	Předmět podnikání .....	34
4.3	Česká zbrojovka a.s. dnes a její novodobý vývoj .....	35
4.4	Branding .....	37
4.5	Specifikace zákazníka .....	39
4.5.1	USA .....	39
4.5.2	Evropa .....	40
4.5.3	Zbytek světa .....	40
4.6	Cílová skupina České zbrojovky a.s. ....	41
4.7	PEST analýza .....	42
4.8	SWOT analýza .....	43
4.9	Organizační struktura .....	45
4.10	Konkurence České zbrojovky a.s. ....	45

4.10.1	Konkurence v USA.....	46
4.10.2	Konkurence ve Velké Británii .....	49
4.10.3	Konkurence ve vzduchových zbraních ( VB).....	49
4.10.4	Konkurence ve Skandinávii.....	50
4.10.5	Konkurence v Německu .....	50
4.10.6	Konkurence v Itálii .....	52
4.10.7	Konkurence ve zbytku světa.....	53
4.11	Portfolio České zbrojovky – ukázka pistole.....	54
4.11.1	Subcompact .....	54
4.11.2	Compact.....	55
4.11.3	Standard .....	55
4.11.4	Competition .....	56
4.11.5	Dan Wesson.....	56
4.12	Propagace České zbrojovky a.s. ....	57
4.12.1	Internetové stránky .....	57
4.12.2	Katalogy, kalendáře, informační brožury .....	57
4.12.3	Veletrhy .....	58
4.12.4	Propagační akce pro menší skupiny .....	59
5	SYNTETICKÁ ČÁST .....	60
5.1	Možnosti propagace České zbrojovky a.s. pro civilní sektor .....	60
5.2	Dětská škola střelby .....	62
5.3	Publicita .....	62
5.4	Plán střeleckých akcí pro propagaci České zbrojovky a.s. ....	64
5.4.1	Outdoorové víkendy pořádané Českou zbrojovkou a.s. ....	66
5.4.2	Česká zbrojovka Kids Cup .....	71
6	Závěr .....	74
	Soupis bibliografických citací .....	76
	Seznam tabulek.....	78
	Seznam grafů .....	78
	Seznam obrázků.....	78
	Seznam příloh.....	79
	Slovníček .....	80

## 1 Úvod

Pro svoji diplomovou práci jsem zvolila téma Návrh marketingové koncepce České zbrojovky a.s. Měla jsem tu možnost strávit svoji čtvrt roční praxi na marketingovém oddělení České zbrojovky a.s. a za tu dobu jsem se seznámila s problematikou marketingu, zbraní a s chodem České zbrojovky a.s. Nahlédla jsem jak do marketingové a propagační práce tak i například do samotné výroby zbraní.

Na své praxi jsem zpracovávala poptávkové listy za několik posledních let, seznámila jsem se s marketingovými plány, salesfoldery i launch listy zbraní. Dále jsem se účastnila tvorby nového katalogu a nahlédla jsem i do nově připravovaného kalendáře pro rok 2008. V neposlední řadě jsem měla i tu možnost být přítomna mezi zástupci České zbrojovky a.s. na VIP prezentaci zbraní pro armádní vedení České republiky. Této VIP akce v Kunovicích nedaleko Uherského Brodu se účastnily opravdu špičky české armády jako například náčelník Generálního štábu České republiky generálporučík Vlastimil Pícek a zástupce náčelníka Generálního štábu náčelník štábu generálporučík František Hrabal.

Za ty tři měsíce v České zbrojovce jsem se dostala k podstatným informacím o zbraních, o konkurenci v zahraničí, k informacím o tom, kam nejvíce putují zbraně České zbrojovky a.s., ale i k informacím o běžném chodu marketingového oddělení anebo třeba i inventurních procesů.

Mimo marketingovou činnost jsem získala informace o střeleckém družstvu České zbrojovky, o sportovní střelbě a o úspěších střelců střílejících s českými zbraněmi.

Ve své diplomové práci se z portfolia České zbrojovky zaměřím na pistole. Domnívám se totiž, že dlouhé zbraně svoji propagaci tolik nepotřebují, protože nejen v české společnosti je myslivost a lov silně zakořeněn. Myslivost se v naší společnosti často dědí z otce na syna a takoví zákazníci jsou většinou věrni značce a informace o zbraních v případě, že potřebují novou zbraň, si shánějí sami.



## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Marketing

V několika posledních desetiletích si firmy začaly uvědomovat potřebu a nezbytnost marketingu jako síly, která pomůže prodat jejich výrobky. Firmy, které se nedokázaly přizpůsobit tomuto trendu, musely trh opustit, protože orientace v marketingu je velmi ošidná. Špatná marketingová strategie anebo špatně zvolený obal výrobku může vést k zásadnímu neúspěchu. Rozhodnutí marketéra nejsou vždy jednoduchá a proto musí být podloženy analýzami i zkušenostmi. Marketing se snaží odhalit touhu a potřebu zákazníka a snaží se mu nabídnout takový produkt, aby došlo k uspokojení jeho potřeby. Marketing částečně podmiňuje finanční úspěch a tak firma, která chce úspěšně prodávat své výrobky, musí podporovat svůj marketing. Jak přesně ale definovat marketing? Existují různé definice marketingu, ale základní myšlenku mají stejnou: marketing je pro firmu, aby uspěla na dnešním trhu, nepostradatelný.

*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací (7:25).*

Americká marketingová asociace také nabízí formální definici z trochu jiného úhlu pohledu. *Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií (4:43).*

Philip Kotler a Kevim Lane Keller chápe *marketing management* jako *umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka (4:43).*

## 2.2 Marketingová směna

Jak již bylo dříve řečeno, iniciátor výměny se snaží druhé straně nabídnout nějakou ideu, zboží, službu a za to iniciátor přijímá něco, co chce on – tedy nejčastěji peníze. Ne vždy ovšem musí jít o peníze. Do hry se může dostat i idea za ideu, nepeněžní podpora anebo například podání informací za snížení nějakého obecného jevu. Tento způsob výměny se nazývá demarketing. Demarketing je o potlačování jevů, které společnost obecně neuznává. Do marketingové směny se ovšem mohou dostat i další hodnoty jako zážitek, událost, místo, majetek, osoba anebo i samotná firma. Pro ilustraci problému uvádím pár příkladů směn.

- Česká zbrojovka a.s. prodá zákazníkovi pistoli. Jde o klasickou směnu zboží, kdy zákazník dostane pistoli a Česká zbrojovka peníze.
- Student se přihlásí do střeleckého klubu. Při této výměně je ve hře střelecký základ a na druhé straně členské příspěvky. Jde o výměnu služby, kdy střelecký klub získává peníze a student nejen střelecký základ ale například i zvýšení sebevědomí.
- Střelecký klub jako nezisková organizace uspořádá společenský ples k získání darů na svoji další existenci. Nezisková organizace tak získává peněžité dary a dárci získává dobrý pocit a může se chlubit dobrým skutkem. V tomto případě se jedná o tak zvaný společenský marketing.
- Posledním příkladem bude demarketing. Skupina lidí neuznávající kouření nabízí informace a pomoc při odvykání kouření. Díky jejich pomoci a informacím se sníží počet vykouřených cigaret denně.

Základem marketingu je tedy směna, kdy každá strana dostane něco, co chce. Podle Kotlera a Kellera musí být splněno pět základních podmínek, aby vůbec mohlo ke směně dojít.

1. *Musí existovat nejméně dvě strany.*
2. *Každá strana musí mít něco, co by mohlo představovat hodnotu pro druhou stranu.*
3. *Každá strana je schopná komunikace a předání.*
4. *Každá strana má svobodu nabídku přijmout nebo odmítnout.*
5. *Každá strana věří, že je vhodné nebo žádoucí s druhou stranou jednat (4:44).*

Pokud se obě strany domluví a ujistí se, že je pro ně tato směna výhodná dojde k transakci.

### 2.3 Chápání marketingu, poptávka

Marketing bývá často špatně chápán jako něco, co pomáhá prodat již vyrobený produkt. Pokud firma takto jedná, uplatňuje prodejní koncepci a to není pravé jádro marketingu jako takového. Marketing s touto situací začíná přesně od konce. Začíná tedy zjišťováním, co zákazník chce, co preferuje, co potřebuje, popřípadě například jaké má zájmy, a teprve podle toho vyvíjí produkt, který se co nejvíce blíží potřebám potenciálního zákazníka. V marketingové koncepci je tedy hlavní důraz, a to je velmi podstatné, kladen na potřeby zákazníka jako takové. V tomto případě je tedy logickým cílem spokojenost zákazníka a z toho plynoucí zisk, na rozdíl od zisku plynoucím z kvantity prodeje v případě prodejní koncepce. To je základní rozdíl v tom jestli se firma řídí marketingovou anebo prodejní koncepcí.

Marketérovi jde mimo jiné o to, stimulovat poptávku. Je to velice složitý a důležitý proces, díky němuž může produkt být delší dobu na trhu úspěšný. Jde o to vystihnout správný moment při zavádění produktu na trh, propagaci směřovat na správné cílové skupiny, anebo pokud produkt již není na trhu tolik úspěšný, změnit například jeho obal anebo výrobek podpořit jinými možnými prostředky. Marketér může při své práci pozorovat několik typů poptávky tak jak se mění preference zákazníků daného výrobku anebo služby.

- Asi nejhorším druhem poptávky je pro marketéra negativní poptávka. Ta vzniká v situaci, kdy zákazníkovi se produkt nelíbí a je dokonce ochoten

i zaplatit za to aby se mu vyhnul. V takovémto případě je naprosto nezbytná zásadní změna marketingové strategie anebo stáhnout produkt z trhu.

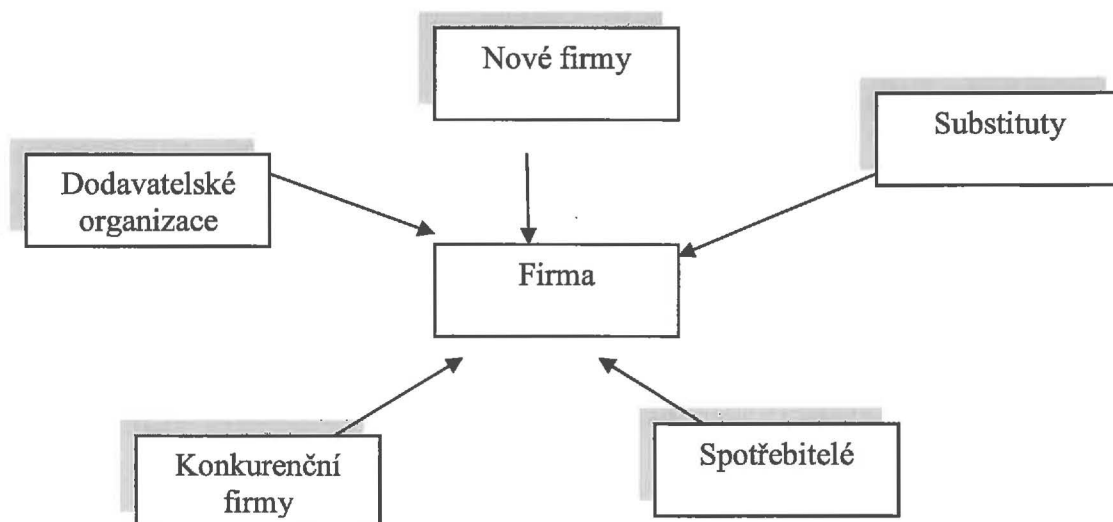
- Neexistující poptávka je další z forem poptávky, která je pro firmu a marketéra negativní, i když již ne tolik jako varianta předcházející. Jde o poptávku, kdy zákazník o zboží nejeví zájem. Často se tak může stát z důvodu, že zákazník o produktu vůbec neví.
- Pokud zájem zákazníků je velký, ale výrobek ho není schopen uspokojit, vzniká poptávka latentní. Když produkt již ztrácí svoji oblíbenost a jeho kupovanost klesá a někteří zákazníci si ho již nekupují vůbec, jedná se o poptávku snižující se.
- Některé zboží pochopitelně podléhá tomu, kdy ho spotřebitel kupuje. Plavky se nejvíce prodávají před létem a zájezdy na hory před zimou. Ale za touto nepravidelnou poptávkou nemusí vždy stát jen roční období, ale i měsíce, dny anebo dokonce hodiny.
- Jestliže se zákazníci chovají a kupují produkt tak, jak to marketér předpokládal a nedochází k žádným nepředpokládaným poklesům ani náhlým zvrátům, dá se říci, že poptávka je plná.
- Může také dojít k situaci, že na trhu je výrobek natolik kladně přijímaný, že si ho chce koupit více lidí než je možné. Poptávka je nadměrná a je úkolem marketéra této výhody využít.
- Škodlivá poptávka je termín používaný pro stav, kdy zákazníka přitahují výrobky se společensky nežádoucími důsledky například drogy.

## 2.4 Základní úkoly marketingu

Každá organizace na trhu má své cíle, které rozděluje na několik dílčích úkolů. Jde o jednotlivé kroky jak těchto cílů dosáhnout. Marketing má několik úkolů a často se liší podle cílů společnosti a podle toho, o jakou společnost se jedná a v jaké pozici se momentálně nalézá. Obecně by se dalo ovšem říci, že hlavní cíle marketérů jsou dva. První z nich je uspokojení zákazníka. Jde tedy o to, nabídnou spotřebiteli takový produkt, aby ho uspokojil. Pokud firma přání zákazníka nerespektuje, je téměř nemožné, aby se v dlouhodobém horizontu udržela na trhu. Právě z tohoto důvodu je pro firmy velice důležitá analýza zákazníka. Marketér se snaží zjistit co nejpodrobnější informace o spotřebiteli a tyto poznatky využít ve svůj prospěch. Nejde jen o to zjistit, jaké má zákazník zájmy, co ho ovlivňuje při výběru produktu, jaké má zvyky a co se mu líbí. Jde také o to poznat emocionální stránku zákazníka a mnoho dalších aspektů, kterých je možno v marketingu využít.

Druhý cíl vychází z toho, že na trhu existují i jiné firmy. Každá firma na své přežití potřebuje určitou dávku výhody. Firma musí nabídnout něco, co ostatní firmy nenabízejí, musí podobný produkt nabídnout jinak anebo získat výhodu jiným způsobem. Aby firma mohla nabídnout například něco, co ostatní firmy nenabízejí, musí nejprve zjistit nabídku ostatních firem. Proto musí marketing přistoupit k důkladné analýze konkurence a velmi podrobně ji rozebrat. Důležitá je i konkurenceschopnost firmy na trhu. Konkurenceschopnost ovlivňuje několik faktorů. Firma se na trhu může obávat velkého počtu nebezpečí. Pokud na trh vstoupí nová firma, situace na trhu se mění. Stejně tak je tomu v případě, že se na trh dostanou výrobky, které jsou schopny nahradit produkt jiné firmy. Často nemusí ani jít o naprostou substituci produktu, ale i jen částečnou, která je stejně nebezpečná. Do problému vstupuje i síla dodavatele a síla zákazníka. Síla dodavatele a síla zákazníka mají společný faktor, a to sílu v jaké je umožněno subjektu prosazovat svůj ekonomický zájem. Posledním závažným faktorem jsou konkurenční firmy a jejich vzájemná rivalita, pokud nabízejí stejné nebo podobné produkty.

## Činitelé ovlivňující konkurenční schopnost podniku



Graf č. 1 – Činitelé ovlivňující konkurenční schopnost podniku (7:33)

### 2.5 Marketingový mix

Každá firma by měla mít vypracovanou svou marketingovou strategii, tedy rozpracované body budoucího vývoje, jak splnit již zmíněné dva důležité body, ale nejen ty. Jde o soustavu kroků, která má být postupně naplňována, aby firma došla ke svému kýženému cíli. Marketingová strategie je velmi úzce spjata s marketingovými nástroji, často nazývanými jako marketingový mix. Jedná se o tzv. 4P:

- Product – výrobek, produkt

*Produkt* rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací (7:36). Produkt tedy, jak již je zmíněno u marketingové směny, může být například i myšlenka, služba a vše co tvoří celkovou nabídku, která je zákazníkovi předložena.

- Price – cena  
Cena je určující prvek při nákupu, a proto s ní musí být zacházeno opatrně. Vysoká cena může spotřebitele odradit od nákupu stejně jako cena „podezřele“ nízká. Naopak u luxusního zboží se vysoká cena předpokládá a směna je založena na pocitu, že výrobek si nemůže dovolit každý.
- Place – umístění, distribuce  
Distribuce popisuje cestu zboží od výrobce k zákazníkovi. Nejčastěji se zboží dodává do maloobchodů a velkoobchodů, ale tento proces zahrnuje i jiné aspekty. Jedná se například o skladování, servis, kompletace zboží anebo i servis a poskytování úvěru.
- Promotion – propagace  
Cílem propagace je upozornit na výrobek nebo službu na trhu, na jeho výhody, přednosti anebo například nízkou cenu. Propagace je velice široký pojem zahrnující všechny druhy reklam, podporu prodeje, publicitu a osobní prodej.

Těmito nástroji lze ovlivňovat nejen spotřebitele, ale i cesty a úspěch produktu. Velkou výhodou všech 4 P je, že jsou ovlivnitelné a do určité míry i kontrolovatelné, což právě podmiňuje jejich tvárnost a využitelnost.

Občas bývá také zmiňováno že 4P, které byly popsány, korespondují se 4C. Jde o to, co marketingové nástroje pomáhají zlepšit pocit, nebo prospěch zákazníka.

- Customer solution – řešení potřeb zákazníka
- Customer cost – výdaje zákazníka
- Convenience – dostupnost řešení
- Communication – komunikace

## 2.6 Propagace

Na trhu se objevuje až neuvěřitelné množství firem a každá se snaží být úspěšná. Aby firma byla úspěšná, potřebuje komunikovat se zákazníky a nabízet jim své produkty. Tato komunikace musí být oboustranně výhodná. Firma by měla zákazníkovi dát takové informace, aby zákazník měl ulehčené rozhodování. Forma informací by měla být pochopitelně taková, aby se zákazník rozhodl pro produkt dané firmy. Marketingová komunikace má význam nejen přesvědčovat ke koupi, ale i třeba „jen“ připomenout značku, upozornit na její existenci, ale i třeba vyvolat nějaký pocit, který později bude s produktem spojen.

Propagace může mít mnoho podob a odborníci nejsou jednotní, jak tyto podoby nazývat. V mnoha odborných publikacích je možné najít názvy: nástroje marketingové komunikace, komunikační mix anebo nástroje propagace. Ať již dané nástroje nazveme jakkoliv, jedno je stejné. Tyto nástroje jsou určitou formou propagace, kterou firma může komunikovat se zákazníky. Většina laiků se domnívá, že propagace firmy je možná pouze formou reklamy – to ovšem není pravda. Základní nástroje propagace jsou čtyři: reklama, podpora prodeje, publicita a osobní prodej. Nově se z těchto čtyř nástrojů vyčleňují ještě dva novější: direct marketing neboli přímý marketing a události a zážitky. Nutnost propagační činnosti firmy neustále stoupá.

### 2.6.1 Reklama

*Reklamou se rozumí jakákoliv placená forma nepřímého představení a propagace zboží, služeb či myšlenek, zprostředkovaná zpravidla reklamní agenturou (7:266).*

Reklama je velice široký pojem, který zahrnuje velké množství médií propagace. Reklama se velmi často objevuje v masmédiích jako je například televize, rozhlas, denní tisk a ostatní tiskoviny, internet. To je ovšem jen špička ledovce a další nosiče reklamy je možné najít na každém kroku. Jsou to například propagační stánky, plakátové plochy a billboardy, reklamní štíty a mnoho dalších.

Reklama je schopna plnit tři základní funkce, které se vybírají podle cíle, kterého chce firma dosáhnout.



- První funkce je informační.  
Informační funkce má svůj význam ve chvíli, kdy se na trh zavádí nový produkt a jde o to, aby si zákazníci produktu všimli. Jde o stimulaci primární poptávky, jak bývá tato prvotní poptávka často označována.
- Druhá funkce je přesvědčovací.  
Funkci přesvědčovací má většina dnešních reklam. Jde o to připoutat pozornost zákazníka zrovna k produktu naší firmy a vytvořit tak selektivní poptávku.
- Třetí funkce je upomínací.  
Upomínací funkce reklamy je nasazována hlavně v období, kdy produkt je již na trhu zaveden a těší se oblibě. Jde o to produkt připomenout, pokud není zrovna tolik kupovaný. Časté je to například u produktů vážící se na přírodní cyklus.

### Obvyklé záměry reklamy

Informační funkce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informování trhu o novém produktu</li> <li>• Doporučení nového způsobu užívání známého produktu</li> <li>• Informování trhu o změně ceny</li> <li>• Informování o doplňkových službách a servisu</li> <li>• Oprava klamavé reklamy (v důsledku právního řízení)</li> </ul>
Přesvědčovací funkce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posílení preference zboží určité firmy</li> <li>• Snaha o získání zákazníků konkurenta</li> <li>• Potlačení obav zákazníků spojených s užíváním produktu</li> <li>• Posílení image firmy v mysli zákazníka</li> <li>• Změna image produktu</li> <li>• Tlak na okamžitý nákup</li> </ul>
Upomínací funkce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Připomenutí potřebnosti produktu v nepříteli vzdálené budoucnosti</li> <li>• Připomenutí rozložení distribuční sítě, ve které lze produkt koupit</li> <li>• Obnovení povědomí zákazníka o existenci produktu v době mimo sezónu</li> <li>• Udržování stálého povědomí o existenci produktu určité firmy</li> </ul>

*Tabulka č.1 - Obvyklé záměry reklamy (7:293)*

Když se firma rozhodne propagovat například svůj výrobek, stojí před problémem, jaký druh média k propagaci by byl nejlepší. Každé médium má jinou účinnost a je vhodné k jinému účelu. Obecně by se ovšem dalo říci, že reklama má tři zásadní vlastnosti.

Její velká výhoda je její pronikavost. Jedna reklama v televizi může být opakovaná v jakýkoliv čas, několikrát po sobě a to dává zákazníkovi velkou šanci ji zaznamenat a utvořit si na produkt názor. Stejně tak i v novinách může firma stejnou reklamu opakovat několikrát a tím zvyšovat její účinnost.

Další velkou výhodou reklamy je, že může spojovat několik prvků dohromady. A tak je možnost spojit líbivý obraz s nádhernou melodií a ještě k tomu zasáhnout diváka heslem. To, že reklama útočí na mnoho smyslů potenciálního zákazníka naráz, dává velkou šanci k ovlivnění.

Zásadním nedostatkem reklamy je její neosobnost. Diváci často nemají potřebu reklamám věnovat větší pozornost. V novinách ji v lepším případě mohou jen přejet očima a pauzu na reklamu v televizi využijí k návštěvě kuchyně. Reklama se tak stává monologem, na který zákazník nemusí dát odpověď.

## 2.6.2 Podpora prodeje

Podporou prodeje se nazývají akce, kterými chce spotřebitel motivovat a nalákat na svůj produkt nebo službu. Je to určitá forma zvýhodněné nabídky a to opravdu nabádá zákazníka k tomu, nový produkt vyzkoušet anebo se o něj aspoň trochu začít zajímat. Výrobce produktu se snaží zákazníkovi nabídnout neodolatelný motiv ke koupi nebo vyzkoušení produktu. Podpora prodeje může mít mnoho cílů. Firma se například může pokoušet nabídnout zákazníkovi speciální slevu při koupi většího balení výrobku. Podpora prodeje je často užívána jako odměna za věrnost. Může se také jednat o to, aby zákazníci, kteří často střídají značky, zakotvili u té naší. Podpora prodeje může mít mnoho forem:

- **Kupóny**  
Kupóny jsou natištěná oprávnění k využití určité slevy. Často je tato sleva poskytnuta přímo v obchodě a má pevně danou platnost. Kupóny na slevu jsou velkým motivačním faktorem ke koupi produktu. Kupóny se k zákazníkovi často dostávají poštou, při prezentaci určitého výrobku anebo při nákupu jako sleva na nákup příští.
- **Odměny**  
Odměny pro zákazníky mohou mít mnoho podob. Odměna může mít formu slevy, většinou pro stálé zákazníky anebo například drobného předmětu, kterou zákazník dostane při koupi většího produktu.

- **Vzorky**  
Vzorky jsou klasickým příkladem podpory prodeje. Dnes se s ním setkáváme téměř na každém rohu. V časopisech jsou přilepeny malé vzorečky krému a parfémů, k nákupu oblečení zákazník dostane vzorek pracího prášku a u vchodu do metra slečny rozdávají vzorky žvýkaček.
- **Zvýhodněná balení**  
Zvýhodnění větších balení před menšími je dnes u některých výrobků téměř samozřejmostí. Bonus je zákazníkovi také často nabízen jako něco navíc přibaleného k výrobku, který si chce koupit. Příkladem může být například akce - s nákupem pětakilového pracího prášku zákazník dostane aviváž zdarma.
- **Soutěže o ceny**  
Soutěže o ceny vyhlásují některé firmy ke zvýšení poptávky po svých produktech. Zákazník nakupující daný produkt a po splnění určitých podmínek může vyhrát například dovolenou, peněžní hotovost anebo lístky na koncert.
- **Rabat**  
Další druh slevy je rabat. Jedná se o slevu, kterou zákazník dostane ne přímo v místě koupi produktu, ale až dodatečně. Sleva většinou probíhá tak, že zákazník musí někam poslat doklad o koupi a na jeho základě mu přijde vrácení peněz ve výši rabatu.  
Rabat je často poskytován nejen zákazníkovi, ale i velkoobdoběratelům a maloobdoběratelům. Může jít například o rabat za větší odběr.
- **Vyzkoušení produktu**  
Vyzkoušení produktu je také prostředek jak přimět zákazníka k rychlejšímu rozhodnutí o koupi daného produktu. Zákazník si koupí daný produkt a pokud s ním není spokojený, může ho bez udání důvodu do určité stanovené lhůty vrátit a bude mu proplacen celý obnos peněz. Vyzkoušení produktu také často využívají počítačové firmy, které nabízení zdarma ke stažení takzvané demoverze.

- **Poutače a demonstrace produktu**  
Předvádění produktu je velice rozšířené. V každém nákupním centru dnes zákazník může ochutnat nový druh jogurtu, uzenářský výrobek anebo si otestovat nový parfém. Produkt je většinou předváděn v jakémsi stánku prezentující produkt anebo na jiném dobře označeném místě.
- **Záruka**  
Záruka je důležitým faktorem při rozhodování o koupi, a to hlavně u dražších produktů. Delší doba záruky, než je dána zákonem, je pro zákazníka důkazem, že produkt je kvalitní a že se popřípadě vyplatí zaplatit za něj vyšší cenu.
- **Sleva z katalogové ceny**  
Sleva z katalogové ceny bývá často dávana velkoodběratelům. Jde o slevu při odebrání většího množství zboží.
- **Dárkové propagační předměty**  
Darování propagačních předmětů je velmi obvyklá forma propagace. Může být uplatňována jak u malých zákazníků, tak i u velkoodběratelů. Často se jedná o kalendáře, bloky, propisovací tužky a o další předměty, na nichž je logo anebo název firmy.
- **Zboží zdarma**  
Zboží zdarma je uplatňováno u velkoodběratelů. Může jít o odměnu za věrnost ale také o odměnu za velký odběr zboží. Vhodné je velkoodběrateli zdarma nabídnout zboží, které neodebírání a tím ho v podstatě donutit k vyzkoušení nového produktu.
- **Veletrhy**  
Veletrhy jsou pro firmy velmi důležité k obhlédnutí konkurence, ale i k představení produktů. Veletrhy navštěvuje velké množství lidí a tak je to střet koncentrované nabídky a koncentrované poptávky. U veletrhů je velmi důležité upoutat pozornost, protože vystavovatelů může být několik desítek i stovek. Je

to dobré místo na navázání kontaktu s novými zákazníky i pro kontakt se zákazníky stávajícími.

- Příspěvek na propagaci

Výrobce pro zlepšení pozice svého výrobku na trhu může odběratelům dávat část peněz na vylepšení propagačních možností svého výrobku. Může to být například obnos peněz určený na umístění zboží do speciálního regálu s logem a v barvách dané firmy.

Výhodou podpory prodeje je komunikace. Vyškolený personál může navázat kontakt se zákazníkem a seznámit ho s výhodami produktu. Forma slevy anebo něčeho navíc, dává spotřebiteli pocit hodnoty a z toho má dobrý pocit, což může hrát roli při dalším nákupu. Forma, jakou je produkt představován, často klade důraz na okamžitý nákup.

### 2.6.3 Publicita

Potřeba publicity vzrostla za několik posledních let velmi podstatně. Publicita je založena na hodnocení nezávislých osob a institucí. Jejich názory jsou většinou uveřejňovány ve sdělovacích prostředcích a díky tomu, že se jedná o nezávislé osoby a instituce, bývá sdělení vnímáno jako důvěryhodné. Do publicity je zahrnováno i PR tedy public relations neboli vztah k veřejnosti. Publicita se často uveřejňuje prostřednictvím:

- Článků určených ke zveřejnění
- Tiskových konferencí anebo jiných shromáždění
- Filmových anebo jiných podobných záznamů
- Sponzorskou činností

Jak již bylo zmíněno, publicita je založena na vysoké věrohodnosti. Pokud si potenciální zákazník přečte v novinách doporučení nezávislého institutu, je to pro něj důležitější, než vidět reklamu v televizi.

Další výhodou je, že prostřednictvím public relations je možno zasáhnout i ty potenciální zákazníci, kteří se jinak reklamě a prodejcům vyhýbají. Public relations je také prostředek, jak zvýraznit společnost anebo produkt.

#### 2.6.4 Osobní prodej

Osobní prodej je velmi důležitou a také finančně nákladnou formou propagace. Osobní prodejce musí projít řadou školení, jak v komunikaci se zákazníkem, tak i v psychologii. Osobní prodejce by měl ovládat základní taktiky jak přesvědčit zákazníka o koupi produktu. Nutno dodat, že nevyškolený, obhroublý prodejce kazí jméno celé společnosti svou přítomností a může znemožnit řadu obchodů.

Důležitostí na tomto druhu propagace je tedy osobní interakce, kdy jedna strana obchodu reaguje na druhou. Obchodník by měl zvládat umění argumentace a svým způsobem přimět zákazníka k vytvoření nějakého vztahu.

V zákazníkovi často vzniká pocit zavázanosti, protože obchodník s ním tráví nějaký čas a podal mu řadu informací o produktu.

Principem osobního prodeje bývá šest základních kroků, díky kterým je možné dosáhnout obchodu.

1. V první řadě je potřeba vyhledat potenciálního zákazníka, který se zdá, že má o produkt alespoň malý zájem.
2. V druhém kroku dochází k samotnému oslovení zákazníka. Snahou bývá zjistit co nejvíce informací o dané osobě, případně zda by se některé informace nedaly použít v pozdější argumentaci. Dochází také ke zvolení druhu oslovení podle toho, jaké nejvíce zákazníkovi vyhovuje.
3. Poté obchodník přistupuje k samotné prezentaci výrobku a demonstraci jeho výhod. Obchodníci při taktice přesvědčování často používají pravidlo AIDA. Pravidlo AIDA je známé především z komunikace a jedná se o čtyři posloupné momenty.
  1. Attention – získání pozornosti

2. Interest – udržení zájmu
  3. Desire – vzbuzení touhy
  4. Action – dosažení akce
- 
4. Při každém obchodu kupující vznáší námitky na obchodníkově přesvědčování o hodnotě produktu. Úkolem obchodníka je tyto námitky překonat a dokázat zákazníkovi, že jsou mylné. Často se k tomu využívá technika, kdy obchodník navede zákazníka tak, aby si sám na své námitky odpověděl a sám sebe přesvědčil.
  5. Po překonání námitek dochází k samotnému procesu obchodu. Zákazníkovi jsou často zopakovány veškeré výhody produktu, je mu nabídnuta speciální cena anebo si může vybrat například barvu produktu. Poté buď dojde k peněžní transakci, anebo se může například uzavřít objednávka.
  6. Ihned po obchodu by mělo dojít k dalšímu kontaktu se zákazníkem. Snaha každého obchodníka by měla být, aby zákazník byl spokojen a popřípadě příště zase něco koupil. Po koupi je zákazníkovi vysvětlen proces doručení zboží, pokud se jednalo o uzavření objednávky, anebo kam se obrátit v případě jakýchkoliv potíží s produktem.

#### 2.6.5 Události a zážitky

U událostí a zážitků jde o vytvoření atmosféry, kterou si posléze zákazník vybaví při produktu. Většinou se jedná o sponzorování nějaké akce, se kterou je tím pádem poté produkt spojen. Tato akce musí být velice dobře vybrána, aby se minimalizovalo riziko špatné propagace. Události se velmi často spojují s podporou prodeje, kdy se účinnost ještě násobí vzorky anebo demonstrací produktu. U událostí bývá velmi důležitý fakt, že zákazník se cítí osobně zapojen do celé akce.



### 2.6.6 Direct marketing

*Direct marketing neboli přímý marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků) (4:642).*

Do forem direct marketingu se například zahrnuje direct mail, internetové stránky, katalogy a telemarketing. Úloha přímého marketingu začala do jisté míry společně stoupat s oblibou internetu a nákupů z domova.

Velkou výhodou direct marketingu je, že sdělení často může být upraveno přesně pro příjemce, a tak má větší šanci na jeho oslovení.

Další výhodou je, že pokud odezva není taková, jaká byla očekávána, sdělení může být velmi rychle pozměněno a upraveno.

## 3 METODOLOGIE

### 3.1 Popisná analýza

Popisná analýza vychází z primárních a sekundárních dat, které jsou využity k popisnému účelu, ať již ústnímu nebo písemnému. Prezentace dat takto získaných, se uskutečňuje ve třech základních formách.

- Standardním textem, který se dále člení do vět a odstavců.
- Tabulkou, která bývá přehlednější a orientace v ní je jednodušší.
- Numerickým popisem dat, který je nejčastěji zobrazován pomocí grafu. Jedná se především o tři základní vyjádření. O absolutní počet, procentuální vyjádření a o průměr.

V praxi dochází k častému prolínání těchto tří metod a k jejich vzájemné kombinaci, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku.

Aby firma mohla být na trhu úspěšná, musí se rychle přizpůsobovat změnám na trhu. Jak již bylo řečeno, musí vypracovat analýzu konkurence a analýzu zákazníků. To ovšem nejsou jediné dva faktory, které na firmu působí. Dále působí mnoho vnějších a vnitřních činitelů. Tyto činitele se dají dobře rozpoznat a rozpracovat díky PEST a SWOT analýze.

### 3.2 PEST analýza

PEST analýza je důležitá pro zhodnocení makroprostředí podniku. Rozděluje jednotlivé faktory do čtyř základních oblastí a díky tomu se stávají přehlednější.

- P: Politické a legislativní faktory  
Politická a legislativní rozhodnutí států velmi silně ovlivňují rozhodování a chování podniku. Nejde jen o politická a legislativní rozhodnutí státu, ve kterém se daná firma nalézá ale i států, se kterými obchoduje, anebo

přes které například přechází jejich zboží. Legislativní nařízení mohou pro firmu znamenat absolutní zkázu anebo naopak ji poskytnout novou obchodní příležitost. V posledních letech se v několika zemích světa zpříšňují zákony pro recyklaci odpadu a to poskytlo obchodní příležitost hned několika firmám, které výrobky určené k recyklaci dále zpracovávají.

- E: Ekonomické faktory

Aby jakákoliv firma mohla na trhu přežít, potřebuje k tomu příjem, který mu zabezpečují zákazníci. Jaká je kupní síla pro firmu, záleží na mnoha faktorech, které ovlivňuje samotného zákazníka. Mohou to například být příjmy, ceny výrobků ale i dluhy a úspory a další faktory. Jací jsou zákazníci, ovlivňuje celkové složení společnosti. Pokud je firma na území ekonomiky vyvázející například ropu, je předpoklad pro poměrně vysoký odbyt zboží pro bohaté, na rozdíl od ekonomiky fungující na existenčním minimu. V nově industrializujících se zemích poměrně rychle vzniká nová vrstva bohatých lidí a ti společně se střední vrstvou pravděpodobně budou požadovat jakékoliv nové zboží podobně jako v industriálních ekonomikách, kde si své zákazníky najde téměř jakékoliv zboží.

Důležité je nejen pro zákazníky, ale i pro firmy, dostupnost úvěrů, úspor a pochopitelně i dluhů, protože právě ty mohou zákazníka velmi limitovat.

- S: Sociální a kulturní faktory

Každý zákazník má nějaké své názory, postoje, motivy, hodnoty a mnoho dalších osobních prvků, které ovlivňují jeho rozhodnutí o koupi výrobku. Jeho preference určitého zboží je podložena jeho názory, emocemi a určitými normami.

U každé kultury se normy a hodnoty mohou měnit a tak to, co je normální v Evropě, v Asii být tak úplně samozřejmostí nemusí. Důležité je o těchto rozdílech vědět a pracovat s nimi.

Subkultura je specifická kultura vznikající uvnitř jiné kultury a sdružuje lidi se společnými životními zkušenostmi, anebo které dohromady svedla

stejná okolnost. Subkultury jsou někdy považovány za dobrý prostředek k získání popularity u větší skupiny. Velmi oblíbená je k propagaci subkultura mladých lidí.

- T: Technické a technologické faktory

Technologie v naší civilizaci jde tak rychle dopředu, že se mění téměř ze dne na den. To, co platí dnes, již zítra platit nemusí, a to, co dnes funguje a je oblíbené, zítra může nahradit úplně nový produkt. Toto tvrzení je pochopitelně trochu přehnané, ale faktem zůstává, že technologie se mění opravdu rychle, a tak firma, která je dnes na špičce, může zítra začít upadat z důvodu nahrazení jinou technologií. To vede firmy k tomu, aby zvyšovali své náklady na výzkum a vývoj, aby firma měla minimálně možnost držet krok s novou technikou, nejlépe ji však alespoň o krok předběhnout.

Dnešní společnost žije s vědomím, že s pomocí dnešní technologie najdou farmaceutické firmy lék na každou nemoc, a že ochrnutí lidé budou již za pár let opět chodit. Pokrok je tak veliký, že vláda v mnoha zemích přistupuje k razantním regulacím technologických změn, a tím se snaží mít alespoň trochu vývoj pod kontrolou.

V posledních několika letech se mimo těchto čtyř základních faktorů často zmiňuje i faktor přírodního prostředí. Důvod je jednoduchý. Za několik posledních desetiletí, kdy technický vývoj jde prudce dopředu, bylo vyrobeno nespočet věcí, se kterými se naše planeta neumí sama vypořádat. Dále je to problém některých zdrojů, které člověk využívá. Jde o problém neuvědomělého spotřebování neobnovitelných surovin a plýtvání surovinami obnovitelnými a částečně obnovitelnými.

Všechny tyto zdroje jsou nyní striktně kontrolovány a vláda svými nařízeními nutí firmy ke změně svých postojů k přírodě. Ekologie je častým problémem mnoha firem.

### 3.3 SWOT analýza

SWOT analýza v sobě kombinuje činitele vnitřní i vnější. Rozebírá tedy jak příležitosti a hrozby z trhu, tak i silné a slabé stránky společnosti, umožňující, aby společnost měla sílu postavit se hrozbám. Firma musí sledovat a monitorovat makroprostředí a jeho proměny, a stejně tak i mikroprostředí. Do makroprostředí patří mnoho aspektů, často zpracovávaných do pěti základních oblastí: přírodní, ekonomické, politicko-právní, demograficko-ekonomické a společensko-kulturní. Do mikroprostředí se dají zahrnout například zákazníci, distributoři, dodavatelé anebo konkurenti.

Dobře zpracovaná SWOT analýza může být základem úspěchu mnoha firem. Velice důležité je pro firmu objevení možných příležitostí. To je pro firmu možnost, jak získat výhodu nad konkurencí a jak nabídnout dobrý výrobek nebo službu.

Písmena S a W jsou obrazem činitelů vnitřního prostředí:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky

Zhodnocení silných a slabých stránek podniku je velice důležité už jen z toho důvodu, že pokud se na trhu objeví vhodná příležitost, ještě to neznamená, že firma bude schopna jich využít. Silné a slabé stránky spolu často souvisejí a svým způsobem si můžou i trochu odporovat. Jako příklad může být uvedena firma mající silnou stránkou v tom, že zaměstnává dobře studované odborníky na danou problematiku. Slabou stránkou ovšem může být, že tito odborníci nejsou schopni pracovat v týmu, a tím znehodnocují výsledky své práce. Silná stránka tedy nemusí pro firmu znamenat velkou výhodu, stejně jako slabá stránka velkou hrozbu. Jde o to s těmito zjištěnými skutečностями pracovat a umět je využít.

Písmena O a T charakterizují činitele vnějšího prostředí:

- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Jak již je v předchozím textu zmíněno, hlavním úkolem je nalezení nové tržní příležitosti. Příležitost může mít mnoho podob a nejde jen o to přijít na trh s úplně novým výrobkem anebo službou. Často je využíváno toho, vzít již na trhu zaběhnutý produkt, ale nabídnout ho úplně jiným způsobem – pochopitelně pro zákazníka lepším. Další možností je nalézt produkt nebo službu, které je na trhu nedostatek a zaměřit se na zaplnění této mezery.

Hrozby jsou skutečnosti, které jak v dlouhodobém, tak i v krátkodobém hledisku, mohou firmu ohrozit. Hrozby a příležitosti se pro názornost velmi často vyjadřují graficky se znázorněnou mírou nebezpečí, atraktivitou a pravděpodobností úspěchu a výskytu. Pro názornost je přiložen příklad na jedné teoretické firmě nazvané například Zbrojovka:

		Příležitosti	
		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Atraktivita	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Tabulka č. 2 - Příležitosti

1. Zbrojovka vyvíjí novou zbraň
2. Zbrojovka vyvíjí nový systém uchycení hlavně
3. Zbrojovka vyvíjí pouzdro s vylepšeným povrchem
4. Zbrojovka vyvíjí nový systém k informování o novinkách

Hrozby  
Pravděpodobnost výskytu

		Velké	Malé
Nebezpečí	Velké	1	2
	Malé	3	4

Tabulka č.3 - Hrozby

1. Konkurent vyvíjí lepší zbraň
2. Dlouhý vývojový proces
3. Vysoké ekonomické náklady
4. Informační schopnost bude omezena

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

### 4.1 Historie České zbrojovky a.s.

Historie České zbrojovky sahá do třicátých let 20. století, kdy kvůli sílící hrozbě nacistického Německa se podniky začaly přesouvat na chráněnější místa v naší zemi. Česká zbrojovka původně působila v Praze s továrnou ve Strakonících, a tak ministerstvo obrany podalo žádost o její přesunutí. Přijatelnější místo bylo nalezeno v Uherském Brodě nedaleko slovenských hranic. Na novém místě působí Česká zbrojovka od 1. ledna 1937 a její výroba byla zaměřena na signální pistole a letecké kulometry s jejich příslušenstvím.

Po německé okupaci se továrna pochopitelně musela přeorientovat na výrobu zbraní pro německé jednotky. To z dnešního hlediska byl pro Českou zbrojovku velice silný impuls, protože muselo dojít k modernizaci výrobního zařízení a došlo tak k první změně - výrobě sportovních a loveckých zbraní. V dnešní době výroba sportovních a loveckých zbraní zajišťuje většinu příjmů.

Pohled na nynější Českou zbrojovku a.s. z roku 1942



Obrázek č. 1 – Pohled na nynější Českou zbrojovku a.s. z roku 1942 (15)

Po jaru v roce 1945, po vlně znárodnování, připadla Česká zbrojovka národnímu podniku ve Strakonících. Po osvobození logicky došlo k poklesu armádních objednávek, a tak aby Česká zbrojovka přežila, musela vniknout na jiný sektor, a tak se doslova vrhla na sériovou výrobu civilních zbraní. Velký úspěch měly zlamovací vzduchovky, výcvikové vzduchovky anebo třeba i malorážky.



Po dalším historickém převratu, tentokrát nástupu komunistického režimu, začaly pro Českou zbrojovku zpočátku nelehké časy. Co začalo dobrým krokem osamostatnění České zbrojovky, která dostala název Závody přesného strojírenství Uherský Brod, skončilo špatným rozhodnutím vyrábět pouze služební zbraně. To se psalo datum 1. ledna 1950. Po dvou velice neúspěšných zakázkách na samonabíjecí pušku vz.52 a odstřelovací pušku vz.54 které Závody skoro položily na lopatky, ovšem přichází opět lepší doba. Po těchto dvou zakázkách, které dohromady trvaly skoro pět let, kapitáni socialistického průmyslu přišli na to, že budou muset povolit výrobu i civilních zbraní, aby podnik přežil. V druhé polovině padesátých let se výroba a prodej zbraní slibně rozrůstal, a tak se Česká zbrojovka začala blýskat na lepší časy.

V roce 1958 při hromadné reorganizaci českého průmyslu došlo bohužel k tomu, že Závody přesného strojírenství Uherský Brod přestal být samostatný a stal se pátým závodem oborového podniku Závody Říjnové revoluce. A tak se Česká zbrojovka na několik let schovala pod název Závody Říjnové revoluce, n. p. 5 – Uherský Brod. Přes všechny změny si Česká zbrojovka v 50. a 60. letech vedla nanejvýš dobře, a to především díky úspěšné výrobě útočné pušky vz. 58. Ale nejen díky tomu. Dalším úspěchem bylo přebírání výroby civilních zbraní od ostatních československých podniků, a tak Česká zbrojovka začala svými zbraněmi plnit nejen československý, ale hlavně zahraniční trh.

Ale i šedesátá léta přinesla reorganizaci a s ním spojenou i opětovnou změnu názvu. Tentokrát byla Česká zbrojovka začleněna do výrobně-hospodářské jednotky Zbrojovky Brno, a tak se z ní stal národní podnik Přesné strojírenství. Krátkodobé politické uvolnění v šedesátých letech pomohlo zbrojovce načerpat nové poznatky a rozšířit své kontakty v zahraničí. To pomohlo snad jako nic jiného. V řadě modelů, především ve vzduchovkách a obranných pistolích, došlo k velké modernizaci. Portfolio se rozšířilo o kozlice ČZ a došlo například k vývoji pistole na náboj 9 mm Parabellum, z čehož nakonec vznikla dnes velmi slavná CZ 75 (ale to až za několik let výzkumu). Přestože Česká zbrojovka v této době vyráběla poměrně úspěšně civilní i služební zbraně, nezajišťovalo to kvůli vysokému počtu zaměstnanců dlouhodobou hospodářskou stabilitu podniku. Z tohoto důvodu se v sedmdesátých letech rozšířila výroba o součásti turbovrtulového motoru M 601 a různých traktorových součástí. S takovýmto rozšířením výroby souviselo i rozšíření samotného podniku, a tak došlo k jeho dostavbě.

Jak již bylo skoro tradicí, i osmdesátá léta přinesla opětovné přejmenování podniku. Tentokrát byl podnik přejmenován na Agrozet Uherský Brod, který byl pod záštitou státní hospodářské organizace Agrozet se sídlem v Brně. V osmdesátých letech výroba zbraní v České zbrojovce tvořila ani ne polovinu z celkové produkce, to ovšem neubíralo na známosti této značky jak u nás, tak v zahraničí. Vyrábělo se jen pár druhů pistolí, ovšem to, co se vyrábělo, se těšilo vysoké oblibě. Na špičce pomyslného žebříčku byla pistole CZ 75, která se setkává s velkou oblibou i dnes. Mimo tuto asi nejznámější pistoli Česká zbrojovka vyráběla v této době ještě například pistoli CZ 85, armádní pistoli vz. 82 anebo například její civilní verzi CZ 83. Předposlední změna v názvu se uskutečnila v roce 1988, kdy Agrozet byl přejmenován na Česká zbrojovka Uherský Brod.

Revoluce o rok později znamenala i revoluci uvnitř podniku. Změnilo se jak personální obsazení, tak se postupně měnil i sortiment výroby. Výroba komponentů pro motory a traktory byla zastavena stejně jako některých ne tolik populárních zbraní. Do centra produkce se dostaly nové lovecké kulovnice (CZ 527, CZ 550) a pistole CZ 75/85. Prvního května 1992 se z České zbrojovky Uherský Brod stala akciová společnost a tento stav trvá dodnes. Česká zbrojovka a.s. vybudovala vlastní oddělení zahraničního obchodu, které se slibně rozvíjelo. V návaznosti na oddělení zahraničního obchodu bylo v roce 1993 založení dceřiné společnosti CZ EXPORT PRAHA, s.r.o., která se o záležitosti exportu měla starat. Po rozdělení republiky došlo k založení ještě jedné dceřiné společnosti, tentokrát za účasti dalších partnerů. Jedná se o firmu UNION CS, s.r.o. se sídlem v Martině.

## *4.2 Předmět podnikání*

Podle článku 4 stanov je předmětem podnikání společnosti:

- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní
- nákup prodej uschovávání a přeprava střeliva
- povrchové úpravy a svařování kovů
- galvanizérství
- slévárenství

- zámečnictví
- kovoobráběčství
- nástrojářství
- výroby, opravy a montáž měřidel
- hostinská činnost
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb.
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie
- využití strojů a řízení pro určitá hospodářská odvětví
- opravy pracovních strojů
- testování, měření a analýzy
- poskytování software a poradenství v oblasti software a hardware
- zpracování dat, služby databank a správy sítí
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- maloobchod se smíšeným zbožím
- ubytovací služby
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- zprostředkování obchodu
- poskytování technických služeb
- příprava a vypracování technických návrhů
- výroba a opravy letadel, jejich součástí a výrobků letecké techniky
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

Samotné stanovy České zbrojovky a.s. jsou přiloženy v příloze číslo 1.

#### *4.3 Česká zbrojovka a.s. dnes a její novodobý vývoj*

Majoritním vlastníkem České zbrojovky a.s. Uherský Brod je od roku 2001 firma EXIMAT a.s.

V současné době Česká zbrojovka a.s. nevyrábí jen zbraně, ale má i vedlejší výrobní programy. Celkový sortiment České zbrojovky a.s., jak uvádí ve své výroční zprávě z roku 2006, zahrnuje:

- pistole
- kulovnice
- malorážky
- vzduchovky
- větrovky
- automatické zbraně
- balistické hlavně
- díly zbraní
- přesné mechanické díly a sestavy
- ozubená kola (přímá, šikmá, řetězová)
- přesné soustružené a frézované díly
- odlitky přesného lití
- řezné nástroje
- tvářecí nástroje (stříh, ohyb, řezání)
- upínače
- měřidla
- tepelné a chemicko tepelné zpracování kovových dílů
- povrchové ochrany a úpravy kovových dílů
- metalografické rozbory a testy
- automobilové součásti

Vše kromě zbraní jsou ovšem opravdu jen doplňkové výrobní řady. Česká zbrojovka a.s. se v první řadě snaží být hlavně kvalitní zbrojovkou. V této době již má dobré postavení na trhu v Evropě i díky svým dceřiným společnostem.

Česká zbrojovka a.s. se ovšem dlouho snažila dostat na severoamerické území, protože tam se pro zbraňářský průmysl skýtá velký potenciál. Tato snaha vedla k tomu, že v roce 1997 došlo k založení dceřiné společnosti CZ-USA, která od roku 1998 sídlí v Kansas City. Prezidentkou dceřiné společnosti CZ-USA je Ing. Alice Poluchová s mnohaletými zkušenostmi ze zbrojovky v Uherském Brodě. Pro americké zákazníky se některé zbraně upravují tak, aby naprosto vyhovovaly jejich požadavkům. Americký

trh si potrpí na jiné ráže a jinou municí než trh evropský. V Americe si například velmi potrpí na střely typu Hollow point<sup>[1]</sup>, která je v Evropě dokonce ze zákona zakázána. U pušek se jinak povrchově upravují pažby, tak, aby to odpovídalo tamním zvyklostem.

V roce 2004 Česká zbrojovka a.s. koupila americkou zbrojovku Dan Wesson a jejím zakoupením získala společnost vyrábějící především klony Coltu M1911, ale nejen ty. Vyrábí se v klasické ráži .45 ACP a tři jsou ve výkonné ráži 10mm Auto. Získáním této společnosti se portfolio České zbrojovky a.s. rozšířilo nejen o tyto klasické pistole v nerezovém provedení, ale i o revolvery. Z historického hlediska Česká zbrojovka a.s. revolvery vyráběla, ovšem již před rokem 1989 byly z výroby vyřazeny, a už k jejich návratu nedošlo. Až nyní po zakoupení firmy Dan Wesson jsou opět v nabídce, a přestože jsou prvotně určeny pro americký trh, může si je objednat i zákazník z jiných koutů světa.

Kdysi velmi známá zbrojovka Zbrojovka Brno, se v roce 2003 dostala do konkurzu a o tři roky později byla výroba zastavena a poslední zaměstnanci propuštěni. Poslední model, který před svým zavřením Zbrojovka Brno začala vyrábět, byly Kozlice řady Brno 800. Ještě v roce 2006 v dražbě zakoupila společnost BRNO RIFLES s.r.o. část strojního zařízení a práva na kozlice řady 800 a Brno Effect. Díky tomu tato firma rozjela svou vlastní výrobu těchto kozlic a není bez zajímavosti, že BRNO RIFLES s.r.o. je sesterská společnost České zbrojovky a.s.. Tím se po roce 2006 vrátilo do portfolia České zbrojovky a.s. kozlice, které se již delší dobu nevyráběly.

#### 4.4 Branding

Značka je pro spotřebitele důležitá, ovlivňuje jeho rozhodování. Spotřebitel svými zkušenostmi, ale nejen jimi, postupně zjišťuje, která značka mu vyhovuje, tedy která uspokojuje jeho potřeby a která naopak ne. Značka tedy, jak uvádí K.L. Keller, *zjednodušuje rozhodování při výběru (2:38)*. Cílem marketéra je rozhodování zákazníkovi zjednodušit, a to ve svůj prospěch. Spotřebitel si utváří na značku názor, a pokud je tento názor pozitivní, budou si s největší pravděpodobností tuto značku kupovat i nadále. Tím vzniká mezi zákazníkem a značkou určitý vztah. Cílem České zbrojovky a.s. by měl být tento vztah posilovat. Zbraně jsou kombinací dvou kategorií výrobků „search goods“ a „experience goods“. To znamená, že o výrobku se zákazník dozví více, pokud si ho jen prohlédne. Tehdy pozná jeho konstrukční řešení, zjistí

hmotnost zbraně a například i materiál. Důležité je ovšem pro zákazníka si i zbraň vyzkoušet. Tím se o zbrani dozví další, jistě neméně důležité informace. Dozví se například jak velký má zpětný ráz, snadnost ovládání anebo ergonomii. Pokud je zákazník s takto získanými zkušenostmi spokojen, značka posiluje, a příště se zákazník může přiklonit k nákupu této značky, i když pro to nebudou objektivní skutečnosti. Jak píše Keller: *Klíčem k branding je, aby spotřebitelé vnímali rozdíly v kategorii mezi značkami v kategorii produktu... Proto mohou mít marketéři prospěch ze značky, kdykoli spotřebitelé stojí před otázkou volby (2:39)*. Značka výrobku je něco co ho charakterizuje. Může to být slogan, logo, symbol, balení anebo například představitel.

Česká zbrojovka a.s. teprve v posledních letech přisuzuje význam marketingu a nutnosti navázat kontakt se zákazníky. Snaha o zmodernizování a přiblížení se zákazníkům probíhá celou zbrojovkou a zmodernizování se nevyhnulo ani logu České zbrojovky. Původní staré modré logo bylo začátkem roku 2008 nahrazeno černo-zlatým. Domnívám se, že tato volba je velice dobrá. Barvy takového charakteru se perfektně hodí k propagaci zbraní. Modrá značka, která je dnes už minulostí, se například hodila na dresy závodních střelců České zbrojovky, které jsou navrženy v národních barvách a nutno ovšem dodat, že již značka „potřebovala oprášit“. Porovnání starých a nových dresů, je možné v příloze číslo 2.

Rebranding je pro každou firmu velmi drahá záležitost, ovšem pokud firma, stejně jako Česká zbrojovka a.s., začíná v podstatě s úplně novou firemní filozofií a marketingovou strategií, je rebranding jedna z cest, jak ukázat, že se něco mění.

Česká zbrojovka a.s. od svého založení v roce 1936 změnila svou značku již mnohokrát. Naposledy byla změněna v roce 1992 se vznikem akciové společnosti. A tak se dá říci, že ve své „novodobé historii“ mění podobu své značky poprvé. Jakou podobu měla stará loga v historii, je možné vidět v příloze číslo 3.

#### Nové provedení značky České zbrojovky a.s. :



Obrázek č. 2 – Nové provedení značky České zbrojovky a.s.

## 4.5 Specifikace zákazníka

### 4.5.1 USA

- V Americe je z historického hlediska kladně vrytý vztah ke zbraní a k jejímu každodennímu využívání. Většina Američanů nevnímá zbraň narozdíl od Evropanů záporně, ale vnímá ji jako zcela normální věc běžné spotřeby.
- Američtí spotřebitelé si nejvíce potrpí, pokud se jedná o krátké zbraně, na klasické koncepcce, při jejichž výrobě byla použita nová technologie nejen při zpracování, ale i při výrobě. Americký trh má také poměrně rychlou odezvu na nově zaváděné ráže.
- Velkou uživatelskou hodnotu má tedy vedle klasického a velmi kvalitního zpracování a koncepčního pojetí také inovace a zkoušení nového konstrukčního řešení zbraně.
- Američané své krátké zbraně nejvíce pořizují jako zbraně pro osobní ochranu a teprve poté pro výkon práce a sport. Jak je obecně známo, v USA jsou spíše oblíbené náboje větších pistolových ráží, to znamená od .38 do .50.
- Typickým vlastníkem střelné zbraně je 45-ti letý vysokoškolsky vzdělaný běloch, který žije na venkově a jehož celkový roční příjem přesahuje 60 tisíc amerických dolarů.
- Americký zákazník bere pistoli jako běžnou, i když dražší hračku. Zbraň pro něj znamená rozptýlení a poměrně běžný výdaj. Pro nás Evropany je tento postoj často nepochopitelný a pro většinu evropských zákazníků je pistole „odznakem chlapa“.
- Dlouhé zbraně jako u amerického obyvatelstva také velmi oblíbené a od poloviny sedmdesátých let, kdy byla silně narušena tradice „buy american“ se na americkém trhu otevřel velký prostor i pro neamerické zbrojovky. Nutno dodat, že evropské zbrojovky se na americkém trhu staly velmi oblíbené a dostalo se jim pozitivního ohlasu.

## 4.5.2 Evropa

- Evropan na rozdíl od Američana má vrytý emocionální vztah ke krátkým zbraním převážně ke sportovní střelbě. U dlouhých zbraní převládá myslivost a lovecká tradice, která má i u nás hluboké kořeny.
- Evropský spotřebitel si stejně jako ten americký potrpí především na kvalitní provedení zbraně. Ruku v ruce s tím ovšem musí jít i bezpečnost a spolehlivost zbraně.
- Na rozdíl od amerického spotřebitele ten evropský, vzhledem k tomu, že zbraň pro něj není běžné zboží, vyžaduje také větší životnost a trvanlivost zbraně.
- Stejně jako v USA i v Evropě převažují zbraně, které se pořízují za účelem osobní ochrany, výkonu zaměstnání a ke sportovnímu vyžití. Evropané mají roztržštěnější oblibu pistolových ráží, a tak se prodává větší spektrum. Nejoblíbenější jsou pistolové ráže od 6,35 mm do .40.
- Evropský trh má odlišnost v tom, že preferuje a žádá plastové provedení pistolí. Dlouhé zbraně jsou u evropského zákazníka určeny převážně pro lov a s tímto ohledem jsou také vyráběny.

## 4.5.3 Zbytek světa

- Spektrum zákazníků ve zbytku světa je velmi nejednotné a proto se nedá přesně definovat. Jaký má potenciální zákazník postoj ke zbraním, je ovlivňováno až příliš mnoha faktory, a tak se nedá ani přesně určit, jaký má vztah ke každodennímu používání zbraně.
- Na tuto roztržštěnost navazuje i to, co zákazník očekává od své zbraně. Díky tomu se zde prodávají jak velmi kvalitní zbraně například i s různými ručně vyrytými motivy, stejně jako zbraně nízké kvality.
- Co zákazník od zbraně požaduje, se velmi liší jeho postavením a finančními možnostmi. U velmi movitých zákazníků jsou v oblibě ručně prováděné detaily a motivy na zbraních. Obecně by se dalo hovořit o tom, že zákazníci požadují přesnost, spolehlivost a funkčnost.



- Z hlediska existujících potřeb se zde uplatňují všechny kategorie a provedení krátkých zbraní
- V dlouhých zbraních od druhé poloviny 90. let nastává v asijské oblasti částečný odklon ke zbraním produkovanými místními zbrojovkami intenzivně budovanými od počátku minulého desetiletí a zaměřenými zejména na licenční a nadnárodní produkci zbraní

#### 4.6 Cílová skupina České zbrojovky a.s.

věk	20–40 let
pohlaví	muž
bydliště	malé, velké město nebo venkov
vzdělání	středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání
rodinný stav	stav nerozhoduje
příjem	střední a vyšší příjmová skupina
hodnoty	zdraví, rodina
zájmy	střelba, sport, auta, společnost
postoje	sebejistota, samostatnost
životní styl	zaměstnaný člověk, volný čas tráví sportem, několik víkendů v roce tráví střelbou

Tabulka č. 4 – Cílová skupina České zbrojovky a.s.

Cílová skupina by se dala více specifikovat a rozdělit do jednotlivých skupin. První skupina by byli laici bez praktické zkušenosti z oblasti zbraní. Druhou skupinu by tvořili sportovní střelci a sportovní lovci. Třetí skupinou by byli lidé, kteří zbraň potřebují k výkonu zaměstnání. Nejvíce je nutné se zaměřit na získání nových zákazníků z první skupiny a na udržení zákazníků ze skupiny druhé.

## 4.7 PEST analýza

P:

- právní omezení na nákup a držení zbraně. Na vzduchovky se restrikce tolik nevztahují kvůli nízkým výkonům. Tudíž je předpoklad, že při dalších restrikcích bude docházet ke zvýšenému počtu nákupu vzduchových zbraní.
- negativní externalita: negativní dopad používání broků na životní prostředí
- omezení zahraničního obchodu: licence na dovoz a vývoz zbraní

E:

- růst životní úrovně- střelci si kupují dražší zbraně – facelift zbraní sebou ponese vyšší náklady, které bude potenciální zákazník ochoten zaplatit
- pokles kurzu USD – nerentabilnost při vývozu do USA, tlak na snižování nákladů
- obchodní cyklus zbraně – dlouhá životnost zbraně a její opakovaný nákup
- problém s posilováním české koruny – vývoz

S:

- demografické podmínky – chybí podmínky k používání některých druhů střeleckých aktivit. Některé země nemají takovou drobnou zvěř, která by se dala lovit vzduchovkami
- změna životního stylu
- postoj k práci a volnému času – více volného času na úkor výdělku. Lidé se chtějí více bavit a jednou z možností je sportovní a hobby střelba.
- konzumní styl života – zbraně jsou spotřebním zbožím (USA)
- úroveň vzdělání – lidé s vyšším vzděláním mají vyšší příjmy, a tudíž jsou ochotni, nebo utrácejí peníze za luxusnější zbraně
- etika – lidé s vyšším vzděláním mají negativní názor na vlastnictví zbraně

T:

- vládní výdaje na výzkum – granty.
- vládní a průmyslové zaměření na technologické aktivity - nové technologie v armádě. Tyto prvky dříve či později prosáknou i do komerční sféry.
- nové objevy – například v oblasti neletálních zbraní

#### 4.8 SWOT analýza

S:

- poměrně kvalitní výrobní zpracování
- dlouhodobý životní cyklus zbraně
- spolehlivost
- bezpečnost
- dobrá ergonomie <sup>[2]</sup>
- relativně ucelené pokrytí celého rážového spektra
- příznivá cena
- přesnost
- know how
- oldies – stará dobrá kvalita
- dominantní postavení na trhu v ČR
- poměrně široké portfolio zbraní

W:

- špatná komunikace s trhem
- složitost výrobku
- pomalé zavádění inovací
- absence nového výrobku
- absence kontaktů na speciální sektor
- značková politika

- využití image značky
- distribuce – spolupráce s distribučním kanálem
- u dlouhých zbraní absence navazujících typových řad
- malá propagace střeleckých soutěží a malá propagace sportovních zbraní

O:

- růst vlivu ozbrojených složek
- neletální zbraně<sup>[3]</sup>
- nové sportovní disciplíny
- zbraň jako image
- využití know how od konkurence
- větší prezentace na sportovních soutěžích
- více využít střelců (mistrů světa atd.) při prezentaci značky
- vytvořit školu sportovní střelby

T:

- legislativní restrikce
- negativní postoj veřejného mínění
- stagnace trhu
- nestabilní hodnota USD
- možná obchodní omezení EU vs. zbytek světa
- chybějící logicky navazující strategie firmy
- ochránci zvířat
- levní výrobci zbraní z Číny a Turecka
- posilující hodnota české koruny
- pomalé zavádění nových výrobků na trh

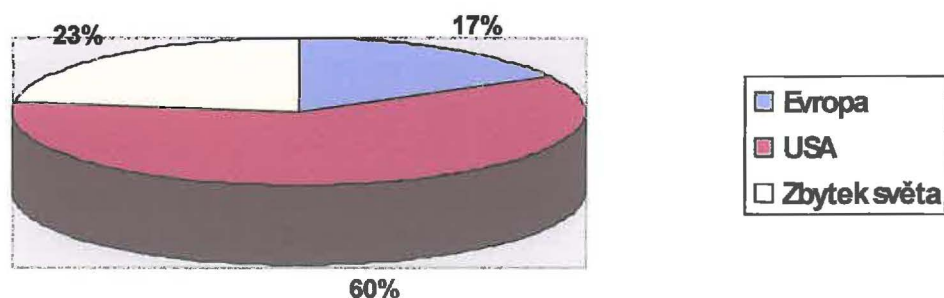
## 4.9 Organizační struktura

Generálním ředitelem je od 16. června 2006 Ing. Lubomír Kovařík, MBA. Původně vystudoval Vojenskou vysokou leteckou školu a létal jako pilot. V roce 2000 získal titul MBA na Masarykově ústavu ČVUT. V řídicích pozicích má bohaté zkušenosti. Generálním ředitelem byl již ve společnosti ELDOTO EG a.s. a Škoda Praha a.s. Bezprostředně před přechodem do České zbrojovky působil jako Chief Executive Office ve společnosti Mavel a.s. Podrobnou organizační strukturu je možné vidět v příloze číslo 4.

## 4.10 Konkurence České zbrojovky a.s.

Na českém území Česká zbrojovka a.s. konkurenta nemá a ani se žádný potenciální nerýsuje. Vedle České zbrojovky a.s., jako firmy s dlouholetou tradicí a s celosvětově dobrým jménem, by případná nově vznikající konkurence neměla vůbec lehké postavení. Proto se domnívám, že konkurence na českém území se Česká zbrojovka opravdu nemusí obávat. Úplně jiná situace je ovšem ve světě, kam směřuje velká část jejích obchodů.

Nejvýznamnější trhy České zbrojovky a.s. - % podíl v objemovém vyjádření



Graf č.2 - Nejvýznamnější trhy České zbrojovky a.s.

#### 4.10.1 Konkurence v USA

- **Sturm, Ruger and Company, Inc.**

Tato firma vznikla v roce 1949 a je největším výrobcem střelných zbraní v USA. Jako jediná na americkém trhu vyrábí všechny čtyři kategorie střelných zbraní: pistole, revolvery, kulovnice a brokovnice. Její zakladatel William B. Ruger byl ve vedení společnosti až do roku 2000 a za tu dobu vyrobil podnik přes 2 milióny střelných zbraní.

- **Smith and Wesson Corp., Springfield, MA**

Firma Smith and Wesson je druhým největším výrobcem jednoručních střelných zbraní v USA, byla založena roku 1852. Narodil od firmy Sturm, Ruger se nesoustředí jen na zbraně a mimo to vyrábí i například horská kola speciálně upravené pro službu policie, pouta anebo třeba pouzdra.

- **Colt's Manufacturing Company, LLC**

Po celou dobu své existence je firma Colt významným dodavatelem zbraní pro americkou vládu. Tato závislost na vládních zakázkách má ovšem za následek velké nepříjemnosti a časté reorganizace této značky až nakonec v roce 2002 se Colt rozhodl oddělit své komerční a vojenské obchodní aktivity. Tím vznikají dvě odvětví uvnitř firmy Colt Defense , LLC pro vojenské účely a Colt Manufacturing Company, Inc. pro výrobu komerčních zbraní.

- **Magnum Research, Minneapolis, MN**

Magnum Research je vlastníkem a distributorem kultovní značky zbraní Desert Eagle. Tuto značku mezi lety 1986 – 1995 vyráběla izraelská firma IMI a od roku 1998 je vyráběna firmou Saco Defense. Jen pro zajímavost, zbraně Magnum jsou velmi slavné z hollywoodských filmů anebo například z počítačových her.

- **Kimber Mfg., Inc.,Yonkers, NY**

Původní značka Kimber America se pohybuje na trhu od roku 1979 ovšem nový majitel této značky Kimber Mfg. je na trhu teprve od roku 1997. Za tuto dobu si už ovšem obhájila řadu prvenství. Je to například leader ve výrobě a prodeji Coltu 1911 a jeho zbraně jsou ve výbavě elitních amerických jednotek. Jednou z předností této firmy je, že je u ní možnost přizpůsobení jejích modelů přímo na přání zákazníka. Kimber je také sponzorem amerického olympijského střeleckého týmu. Jen za roky 2005 a 2006 mu daroval 750,000 USD, což je sponzorovaná částka a k ní přičteno 100 USD za každou prodanou pistolí Team Match II v ráži .45 ACP, která je ve výzbroji týmu.

- **Springfield Armory, Inc,Geneseo, Illinois**

Firma Springfield je první dodavatel zbraní pro USA od roku 1794, ovšem továrna byla v roce 1968 zavřena. O šest let později kupuje značku Robert Reese a znovu oživuje tuto známou značku. Firma Springfield Armory je dodavatelem modelu 1911 pro FBI a kromě zbraní vyrábí také optiku a příslušenství ke zbraním.

- **Remington Arms Copany, Inc., Madison, NC**

Jako jediná zbrojní firma v USA vyrábí jak zbraně, tak i munici. Firma byla založena roku 1816 a momentálně je největší prodejce kulovnic a druhý největší prodejce brokovnic v Americe.

- **U.S. Repeating Arms Company, Morgan, UT**

Tato jménem neznámá firma vlastní licenci na výrobu kulovnic a brokovnic Winchester. U.S. Repeating Arms koupilo firmu Winchester v roce 1987, ale historie samotné firmy Winchester zasahuje až do roku 1866.

- **Marlin Firearms Co., New Heaven, CT**

John Marlin založil tuto zbrojovku v roce 1870 a od tohoto roku vyrábí kulové a brokové zbraně. V roce 1969 se tato firma dostává do soukromých rukou, ovšem nezměněna funguje dál.

- **Browning, Mountain Green, Utah**

Firma Browning byla založena v roce 1855 a dnes je vlastníkem FN Herstal. Browning vyrábí nejen kulovnice a brokovnice, ale i například nože, baterky, obuv anebo bezpečnostní sejfy.

- **Weatherby, Atascadero, CA**

Weatherby je rodinný podnik založený ve 40. letech 20. století a pořád vlastněný potomky zakladatele. Výroba původně probíhala v Německu ve firmě J.P.Sauer und Sohn a poté v Japonsku ve firmě Hova. Teprve v roce 1988 byla výroba přesunuta do USA. Weatherby se snaží propagovat nutnost a prospěšnost etického sportovního lovu a jeho přínosnost pro ochranu zvířat žijících ve volné přírodě.

- **Savage Arms, Inc., Westfield, MA**

Savage je firma založena v roce 1894 a v minulosti tvořila společně s firmami Colt a Winchester trojici největších výrobců zbraní. Savage měla zakázky v obou světových válkách, ovšem poté měla velké existenční problémy. Z velkých problémů a dokonce návrhu na konkurz se dostala díky tichým investorům. Současným majitelem je firma Investment Firm Nautic Partners.

- **Thomson/ Centre Arms Co. Inc., Rochester, NH**

Firma byla založena v roce 1967 a vyrábí kulovnice a jednoranné pistole. V současné době je známá hlavně v souvislosti s americkou televizní show TC Outdoor Adventures.



#### 4.10.2 Konkurence ve Velké Británii

- **Armalon Limited**

Armalon Limited vyrábí kulovnice, brokovnice, pistole a dále také doplňky jako jsou například tlumiče.

- **Accurancy International**

Firma Accurancy International vyrábí přesné pušky pro civilní, vojenské i policejní využití.

- **BMS Trading Limited**

Firma BMS vyrábí kulovnice. Brokovnice a i odstřelovací pušky.

- **Parker Hale Limited**

Firma Parker Hall vyrábí a vyvíjí široký sortiment ručních střelných zbraní pro sportovní a vojenské využití. Práva na pušky vlastní od roku 1990 firma Gibbs Rifle.

- **Holland and Holland**

Holland and Holland je prestižní značka, která má ochrannou královskou známku. Na výrobě jediného modelu pracovník stráví 650-1250 hodin protože jde o velmi pracně řezané ornamenty a detaily. Každou jednu zbraň vyrábí pouze jeden člověk od začátku do konce. Všechny tyto zbraně jsou na zakázku a například průměrná cena jedné brokovnice se pohybuje okolo 28 500 liber. 90% takto vyrobených zbraní jde na vývoz, z toho přibližně 60% se exportuje do USA. H and H vlastní také proslulou školu střelby, sportovní agenturu a sportovní cestovní kancelář.

#### 4.10.3 Konkurence ve vzduchových zbraních ( VB)

- Air Arms
- Air Force Airguns

- Brocock
- Daystate (U.K) Ltd.
- Diana-Mayer und Grammelpacher Dianawerk GmbH and Co. KG
- Falcon Pneumatic Systém Ltd.
- FX Airguns
- Theoben Air Rifle
- Webley and Scott Ltd. Birmingham, UK
- Whiscombe Air Rifle

#### 4.10.4 Konkurence ve Skandinávii

- **Sako Limited, Finsko**

Firma Sako byla založena roku 1921, a přestože je dnes stále situována ve Finsku, jejím vlastníkem je italská Beretta. Sako vyrábí jak pušky, tak i munici pro ně.

- **FX Airguns AB, Hova, Švédsko**

Firma FX Airguns vyrábí celkem pět typů vzduchovek. FX Airguns je velmi malá firma která má okolo deseti zaměstnanců a ve Švédsku je jediná firma vyrábějící zbraně.

#### 4.10.5 Konkurence v Německu

- **Heckler und Koch, SJS Suhler Jagd- und Sportwaffen**

Značku Heckler a Koch koupila v roce 2002 firma GBP a rozdělila ji na dvě části. Na část, která se stará o civilní zakázky a na část pro zakázky vojenské. Cílem této firmy je zůstat a dále být největším výrobcem brokovnic na německém trhu. Součástí firmy Heckler a Koch je od roku 2003 také firma SJS Suhler Jagd- und Sportwaffen, která vyrábí značku Merkel.

- **Korth Germany GmbH**

Firma Korth byla založena roku 1954. Vyrábí luxusní pistole a revolvery, ale také i doplňky, které je možno sehnat po internetu.

- **Carl Walter GmbH**

Původně rodinná firma byla založena roku 1886. V roce 1999 se díky podpoře firmy Smith and Wesson dostává na americký trh a zakládá Walther USA. Klasický design jejího modelu P38 zkopírovala řada zbrojovek. Mezi další úspěšné modely patří například policejní a obranný model P99.

- **Feinwerkbau Westinger und Altenburger GmbH**

Ještě dnes rodinná firma byla založena roku 1951 a specializuje se na velmi přesné sportovní zbraně. Vyrábí malorážkové a vzduchové pušky a malorážkové a vzduchové pistole. Se svými výrobky slaví na sportovním poli úspěchy. Například s malorážní pistolí AW 93 střílel mistr a vicemistr světa v roce 2002 anebo puška P70 drží pár sportovních světových rekordů.

- **Heym Jagdwaffen**

Tento výrobce loveckých a sportovních zbraní byl založen v roce 1865 a je stále v rodinných rukách potomků zakladatele. Firma Heym vlastní patent na bezkohoutkovou trojhlavňovku.

- **Blaser Jagdwaffen GmbH**

Blaser byl založen v roce 1957 a o 40 let došlo k fúzi se švýcarským koncernem SIG. Firma Blaser je specializovaná na lovecké zbraně.

- **H. Krieghoff GmbH**

Tento výrobce sportovních a loveckých zbraní byl založen před více než sto lety a dnes sbírají významné úspěchy na sportovním poli.

- **J. P. Sauer und Sohn**

Továrna J. P. Sauer und Sohn byla založena v roce 1751 a od roku 1972 kooperovala s koncernem SIG. V roce 2000 došlo k akvizici firmou SAN Swiss Arms. NA americký trh se dostává prostřednictvím firmy Sig Arms.

#### 4.10.6 Konkurence v Itálii

- **Fabbrica D'armi Pietro Beretta S.p.A.**

Firma italské rodiny Beretta byla založena již roku 1526. Beretta vyrábí zbraně již po patnáct generací a v její produkci jsou kulovnice, brokovnice, pistole a nože. Beretta zásobuje svými výrobky nejen policie ale i americkou, italskou a francouzskou armádu. Beretta má ve vlastnictví také několik dalších firem např. Uberti, která vyrábí repliky šestiranných westernových revolverů, Sako - finskou firmu na výrobu kulovnic a brokovnic anebo Benelli, která nabízí mimo jiné samonabíjecí brokovnice.

- **Benelli, Urbino**

Firma Benelli zahájila svou výrobu v roce 1972 a vyrábí poloautomatické brokovnice, kulovnice, sportovní pistole a vzduchové zbraně. Pod firmou Benelli je soustředěna střelecká akademie Beretta-Benelli v Itálii.

- **Rizzini**

Firma Rizzini byla založena v roce 1965 a od roku 2002 je plně součástí koncernu SAG Swiss Arms. Rizzini vyrábí lovecké a sportovní brokovnice.

#### 4.10.7 Konkurence ve zbytku světa

- **Glock GmbH, Rakousko**

Glock byl založen v roce 1963 a od té doby dodal jen armádám a ostatním státním zákazníkům přes 2,5 milionu pistolí. Firma Glock propaguje myšlenku menší regulace bezpečnosti a distribuce zbraní. Firma Glock nabízí více jak 40 modelů pistolí a dále například nože, nástroje pro kopání zákopů anebo oblečení.

- **Para-Ordnance Mfg.Inc, Toronto, Kanada**

Firma Para-Ordnance vyrábí pistole pro civilní účely a ochranu zákona. Od roku 2001 dokonce nabízí na své výrobky doživotní záruku a může si to dovolit vzhledem k tomu, že má technologicky nejvyspělejší závod na jednoruční střelné zbraně v Severní Americe.

- **Forjas Taurus S. A., Brazílie**

Firma Taurus vyrábí pistole, revolvery, ale také munici a prostřednictvím svých dceřiných společností se podílí na výrobě brýlí, neprůstřelných vest, náradí a dalších produktů. Svůj první revolver vyrobila již v roce 1941 a v roce 1968 vstoupila na americký trh. Jako první firma v USA zavádí doživotní garanci, což ji několik let po sobě vynáší vysoké prodeje. V roce 1980 Taurus kupuje továrnu Beretty v Brazílii, kde byla kompletně zaběhnutá výroba a zbraně se zde vyráběly již od roku 1974.

- **FN Herstal, Belgie**

FN Herstal vlastní společnost Herstal Group, která se také stará o značky Browning a Winchester. Společnost Herstal Group má hlavní sídlo v Belgii a pobočky v dalších devíti Evropských zemích, Severní Americe a Asii.

- **Bul Transmark, Tel Aviv, Izrael**

Nová firma založená v roce 1990, která vyrábí M5, což je klon Coltu 1911.

- **Izrael Military Industrie Ltd. (IMI)**  
Firma IMI je státní firma založena již v roce 1933. Vyrábí pistole Jericho, Barak a pro americkou firmu Magnum Research pistoli Desert Eagle. Až 60 % jejich výrobků je připraveno na export.
- **SAN Swiss Arms AG, Švýcarsko**  
Tato poměrně nově vzniklá společnost koupila firmu SIG Arms AG. Skládá se ze šesti samostatně fungujících firem: Blaser Jagdwaffen, Haemerli, B. R. Rizzini, J. P. Sauer und Sohn, SIG Arms a SAN Swiss Arms.

#### 4.11 Portfolio České zbrojovky – ukázka pistole

Nabídka České zbrojovky je v pistolích opravdu široká. Můžeme zde najít jak s subcompacty tak i compacty a pistole standard. Déle je v nabídce možno najít pistole určené ke sportovní střelbě competition a pistole Dan Wesson.

##### 4.11.1 Subcompact



Zleva: CZ 92, CZ 2075 RAMI, CZ 2075 RAMI P

Obrázek č. 3 - Subcompact

O subcompactech by se obecně dalo říci, že jsou nejmenší. Mají nejkratší hlaveň a bývají nejlehčí. Jsou určeny na denní skryté nošení. Jejich malá velikost a hmotnost má ovšem vliv na střelbu. Při střelbě z malé pistole jde silně cítit zpětný ráz a také jejich ergonomie nemusí být zcela vyhovující. Což je dáno opět jejich velikostí.

#### 4.11.2 Compact



Zleva: CZ 83, CZ 75 COMPACT, CZ 75 D COMPACT

Obrázek č. 4 – Compact

Compacty jsou již trochu větší, mají delší hlaveň a jsou také těžší. Jejich ergonomie se tím zlepšuje a dalo by se říci, že ji má dobrou. Záleží pochopitelně na stavbě ruky střelce.

#### 4.11.3 Standard



Zleva: CZ 75 SP-01 PHANTOM, CZ 75 B STAINLESS, CZ 75 SP-01 TACTICAL

Obrázek č. 5 – Standard

Standards jsou již těžší, větší pistole a zpravidla mají velmi dobrou ergonomii. Ovšem zase záleží na střelci. Obecně ovšem se tyto větší pistole velmi dobře vypořádávají se zpětným rázem a tak střelba z nich je velice pohodlná.

#### 4.11.4 Competition



Zleva: CZ 75 CHAMPION, CZ 75 B SA, CZ 75 TACTICAL SPORTS

Obrázek č. 6 – Competition

Pistole competition jak již název napovídá, jsou vyvinuty tak, aby splňovaly náročná kritéria sportovní střelby. Jsou poměrně těžké a mohutné.

#### 4.11.5 Dan Wesson



Zleva: DW POINTMAN SEVEN, DW COMMANDER CLASSIC – BOBTAIL

Obrázek č. 7 – Dan Wesson

Dan Wesson vyrábí klasické klonu Coltu 1911. Nejsou vyráběny z plastu a tím nabírají na hmotnosti. Mají dobrou ergonomii a dobře se vypořádávají se zpětným rázem.



## 4.12 Propagace České zbrojovky a.s.

### 4.12.1 Internetové stránky

Internetové stránky České zbrojovky a.s. jsou poměrně dobře řešeny a představují pro zákazníka základní přehled o historii, nabídce zbraní, ale i střeleckém družstvu. Po otevření adresy [www.czub.cz](http://www.czub.cz) objeví se nejprve anglická verze stránek. Vzhledem k tomu, že většina obchodů se odehrává v zahraničí, je to naprosto pochopitelné, ba i vhodné. Jednoduchým kliknutím na českou vlajku otevře se česká verze. Nutno ovšem dodat, že internetové stránky nejsou často obnovovány a tak moc novinek se z nich potenciální zákazník nedozví. Ani v sekci aktuality nejsou informace zrovna aktuální, a tak stránky jsou zajímavé spíše pro nové zájemce než pro stálé zákazníky.

Přestože logo České zbrojovky a.s. bylo od roku 2008 změněno, na internetových stránkách se to ani po téměř čtvrt roce neprojevílo a stránky stále zdobí staré logo v modrém provedení.

### 4.12.2 Katalogy, kalendáře, informační brožury

Česká zbrojovka a.s. každý rok podniká několik akcí na svoji propagaci. Každý rok vydává několik druhů propagačních letáků, brožurek a katalogů v několika světových jazycích. Každý rok také připravuje svůj vlastní nástěnný kalendář, ve kterém se alespoň z části snaží propagovat své výrobky. V minulých letech se na kalendáři většinou objevovali spoře oděné slečny se zbraní. Nutno dodat, že některé tyto kalendáře vypadaly spíše jako reklama na spodní prádlo, než jako reklama na zbraň. Pravda ovšem je, že většina zákazníků a milovníků zbraní jsou muži a ti většinou tento kalendář přijímali s nadšením. V roce 2008 se marketingové oddělení České zbrojovky a.s. rozhodlo pro změnu a vytvořilo kalendář s příběhem a bez svlečených slečen. Ve zkratce jde v příběhu o to, že jistý senátor se pokusí znásilnit svoji sekretářku, ale ta ho v sebeobraně zastřelí. A detektiv se snaží přijít na to, co se přesně stalo. Při svém vyšetřování zkoumá pochopitelně, i jakou zbraní byl senátor zastřelen, a to dává prostor

vyšetřování zkoumá pochopitelně, i jakou zbraní byl senátor zastřelen, a to dává prostor České zbrojovce a.s. prezentovat svoje zbraně. První ohlasy na kalendář jsou velmi různorodé. Na jedné straně se kalendář líbí právě proto, že je to něco jiného a nového, ale na druhé straně se ozývají i hlasy nesouhlasu, především z USA, že kalendář by neměl takto diskreditovat senátora.

#### 4.12.3 Veletrhy

Česká zbrojovka a.s. se také každý rok účastní několika veletrhů, kde má možnost představit se jak civilním zákazníkům, tak i profesionálům. Česká zbrojovka a.s. má například již každoročně svůj stánek na veletrhu IWA v německém Norimberku. Letos se IWA konala 13. – 17. 3. 2008 a stánek České zbrojovky pochopitelně nemohl chybět. Mimo ukázkou zbraní a podrobnému zodpovězení každé otázky lákal stánek i účastí třech slavných jmen střeleckého světa. U stánku České zbrojovky a.s. předváděli své střelecké umění a svou dokonalou manipulaci se zbraní Martin Kameníček, Adam Tyc a Angus Hobdell. Všichni tři úspěšní střelci ze stáje České zbrojovky. To odlišilo stánek České zbrojovky a.s. od ostatních stánků a přilákalo to daleko více lidí. I ty, kteří by bez této atrakce bez povšimnutí prošli kolem.



Obrázek č. 8 – IWA

Letos byla také slavnostně oficiálně představena nová zbraň CZ 75 Phantom, která do té doby byla střeženým tajemstvím. Stánek České zbrojovky a.s. byl již vyhotoven v nových barvách a s novým logem. Podle mého názoru stánek v těchto barvách vypadal opravdu elegantně a nejen že se zařadil mezi jiné světové výrobce zbraní, ale podle mého názoru mnohé předčil.



Obrázek č. 9 – Veletř IWA

Veletř IWA ovšem není jediný veletř, na kterém mívá Česká zbrojovka a.s. svůj stánek. Dalším z oblíbených veletřů je veletř v České republice IDET konaný v roce 2007 ve dnech 2. -4. 5. anebo veletř IDEB konaný na Slovensku. Česká zbrojovka a.s. pro přesnost její dceřiná společnost CZ-USA má dokonce svůj stánek i na každoročním největším veletřu zbraní SHOT SHOW. Tento veletř se každoročně pořádá v nějakém městě Spojených států amerických. Poslední dva roky po sobě našel své zázemí v Las Vegas.

Pokud Česká zbrojovka a.s. nemá na nějakém veletřu svůj stánek a neprezentuje své zbraně, neznamená, že se neúčastní. Na tyto veletřhy vysílá své zástupce z pochopitelného důvodu. Ten důvod je zjištění konkurence, nových trendů a jiných informací, které by poté mohla Česká zbrojovka a.s. využít ke konkurenční výhodě.

#### 4.12.4 Propagační akce pro menší skupiny

Kromě veletřů prezentuje Česká zbrojovka a.s. své výrobky i na menších, většinou soukromých akcích. Takovýchto akcí má Česká zbrojovka desítky a jedna z nich se například konala 28. listopadu 2007 na letišti v Kunovicích pro zástupce

Armády České republiky, které jsem měla tu možnost se účastnit. Jde o představení klasické nabídky zbraní ale stejně tak i představení novinek, které ještě nejsou na trhu. Téměř po každé prezentaci je možnost si nové i starší zbraně vyzkoušet. Pocit ze zbraně při střelbě je totiž velmi důležitý a dává potenciálnímu zákazníkovi nový úhel pohledu při rozhodování o koupi.

## 5 SYNTETICKÁ ČÁST

### 5.1 Možnosti propagace České zbrojovky a.s. pro civilní sektor

Česká zbrojovka a.s. dává na svou propagaci několik milionu korun ročně, ale přesto podle mého názoru není v civilním sektoru vidět a domnívám se, že většina české populace ani neví, že sídlí v Uherském Brodě. Při zeptání se běžného laika (tedy člověka, který není myslivec a ani jinak se zbraněmi nepracuje), jestli zná nějakou zbrojovku na našem území, buďto neví anebo řekne Zbrojovka Brno. Většina lidí nemá ani nějaké bližší povědomí o sportovní střelbě a o tom, jak je v ní Česká republika úspěšná. Jména jako Martin Kameníček anebo Adam Tyc jsou pro běžného občana neznámá, přestože tito střelci týmu České zbrojovky mají na svém kontě nespočet titulů a vítězství jako například – a to opravdu jen namátkou- mistr světa, mistr Evropy, vítěz Superligy, vicemistr Evropy....a tím jsou úspěšnější, než někteří jiní velmi známí a propagovaní sportovci.

Při své propagaci je Česká zbrojovka jako výrobce zbraní regulována zákonem o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb. a o doplnění zákona č. 468/1991 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání. Regulace se ovšem vztahuje „jen“ na propagaci zbraní, a tak České zbrojovce naštěstí zůstávají jiná želízka v ohni jak se zviditelnit a zajistit si nové zákazníky.

Většina odběratelů jsou sice organizace, ale určitě by se nemělo zapomínat na civilní sektor, tedy na zákazníka, který si zbraň koupí na svoji ochranu anebo třeba na sportovní účely. A právě tento sektor je možno díky sportovní střelbě nádherně rozvíjet. Když si zákazník bude chtít koupit zbraň na svoji ochranu, při jeho rozhodování určitě bude hrát i roli, že s touto pistolí anebo s příbuzným modelem sportovec vystřílel titul

mistra světa. Člověk totiž přirozeně předpokládá, že takováto zbraň bude přesná i v jeho rukách.

Navrhuji rozšířit také propagace sportovní střelby jako takové. Jde o to upozornit lidi na to, že něco jako sportovní střelba existuje, a že mohou přijít například povzbudit naše závodníky. Velmi dobré plochy na propagaci České zbrojovky se mi zdají reklamní plochy na vozech městské hromadné dopravy v Praze a v Brně. V Praze obzvláště je byla potřeba zvýšit povědomí o sportovní střelbě a s tím spojenou Českou zbrojovku a.s.

Podle výzkumu firmy CATI z listopadu roku 1995 vyplývá, že reklamy v metru si všímá 77% všech cestujících. Z toho nejvíce mladší lidé s vyššími příjmy. Což je přesně věková skupina, kterou by Česká zbrojovka měla oslovit. Protože kdo si koupí zbraň? Pro toho, kdo má malý příjem je to přeci jen velká investice. Minimálně jednou měsíčně metrem cestuje přes milion lidí, takže reklamu by zhlédlo minimálně 860 tisíc párů očí. Česká zbrojovka se potřebuje minimálně zviditelnit, aby potenciální zákazníci vůbec věděli, že existuje. A právě ke zviditelnění svého jména a loga se výborně hodí střelecké družstvo České zbrojovky a.s.

Propagační plochy v městské hromadné dopravě v Praze zajišťuje firma JCDecaux a přes ni je také možno si tyto plochy pronajmout. Pro zviditelnění jména a značky České zbrojovky bych volila krátkodobou, ale razantnější propagační akci v Praze a v Brně. V Praze tato akce na měsíc přijde na 141 150 Kč a zahrnuje jak reklamu v metru, tak i v tramvajích.

V tramvajích nad horními okraji okna by byly letáky s logem České zbrojovky, kontaktními údaji a jednoduchým heslem. Letáky navrhuji tisknout ve formátu A3 v počtu 50 ks.

V metru bych volila reklamu rozšířenější. Jednak by byly zakoupeny propagační plochy uvnitř metra, které mají rozměr 49x49 cm a dále by byly pronajaty tunely v metru kde ve formátu 70x100 cm kde by Česká zbrojovka měla padesát takovýchto plakátů.

V Brně bych volila podobnou variantu propagace, i když trochu okleštěnější. Pronajmutí ploch uvnitř tramvajů, trolejbusů a autobusů na dva měsíce vyjde na 56 000 Kč. Plakáty by byly rozmístěny po různých linkách městské hromadné dopravy Brna. Reklamní plakáty mají stejný rozměr jako v Praze - tedy A3 - a celkem by jich bylo 200ks. První vlna propagace značky a jména České zbrojovky v Praze a v Brně, vyjde

na 197 150 Kč. K této ceně se ovšem musí ještě připočítat náklady na zhotovení těchto reklam, které by se měnily v závislosti na grafické obtížnosti návrhů.

Cílem této propagační kampaně je zvýšit povědomí nejen o střelbě jako takové, ale i získání nových sportovních střelců a pochopitelně i diváků.

## *5.2 Dětská škola střelby*

Dětská škola střelby probíhá formou volnočasové aktivity běžně nazývanou jako kroužek. Kroužek bude probíhat na střelnici České zbrojovky v Uherském Brodě.

Jedná se o seznámení dětí se vzduchovými a větrovými zbraněmi. Kroužek pomáhá vychovat budoucí dobré střelce České zbrojovky. Náplní kroužku bude naučit se bezpečné manipulaci se zbraní, umět se koncentrovat a střílet ze všech rozličných poloh.

Lepší střelci budou mít možnost účastnit se soutěží ve sportovní střelbě pod záštitou České zbrojovky.

Zbraně a střelivo škola střelby neplatí, to by si střelec musel hradit sám. Kurzovné hradí čas trenéra, přítomnost na střelnici a další drobné položky jako například výrobu diplomů. Zájemce musí počítat s kurzovným 500 Kč na půl roku. Sleva je pro děti zaměstnanců České zbrojovky 10%.

Pro bezpečnost se jedná o malé skupiny přibližně deseti dětí na jednoho trenéra s asistentem.

## *5.3 Publicita*

Česká zbrojovka a.s. se zúčastňuje mnoho prestižních akcí a její zbraně jsou téměř ve všech trezorech známých lidí. Přesto o tom není téměř slyšet. Pravda je, že za posledních pár let udělala Česká zbrojovka a.s. velký krok vpřed a začala přikládat marketingu na významu. Přesto v některých jeho oblastech má ještě mezery.

Jednou takovou mezerou je public relations. Dobrým příkladem může být návštěva premiéra Mirka Topolánka u amerického prezidenta George Bushe v únoru 2008. Topolánek dal při této návštěvě Bushovi kulovnici CZ 550 ráže 308 Winchester. Jedná se o nádhernou zbraň s ručně vyřezávaným věnováním a iniciály amerického prezidenta.

2008. Topolánek dal při této návštěvě Bushovi kulovnici CZ 550 ráže 308 Winchester. Jedná se o nádhernou zbraň s ručně vyřezávaným věnováním a iniciály amerického prezidenta.



Obrázek č. 10 – prezident Bush s premiérem Topolánkem (14)

Přesto bohužel zmínka o této zbrani a s tím spojené České zbrojovce téměř neproběhla. Téměř jediný zdroj informací, kde bylo možné tuto událost zaznamenat, byl internet.

Dokonce i na oficiálních internetových stránkách České zbrojovky a.s. se tato zpráva objevila se zpožděním až v polovině března. Což jen dokazuje fakt, který již byl zmíněn, že v sekci aktuality opravdu nejsou aktuální informace.

Podobný scénář se opakuje i při vítězství některého střelce České zbrojovky a.s. V médiích se tato informace vůbec neobjeví a to ani v případě zlaté medaile na mistrovství světa.

Proto Česká zbrojovka a.s. musí být ta aktivní ve vztahu jak k veřejnosti, tak i k médiím. Ona sama musí vydávat články, dávat prohlášení a zároveň svým užším vztahem s médii se postarat o to, aby příspěvky shlédlo anebo četlo co nejvíce lidí.

#### *5.4 Plán střeleckých akcí pro propagaci České zbrojovky a.s.*

Jak již bylo mnohokrát zmiňováno, vhodným nástrojem propagace je pro Českou zbrojovku a.s. její střelecké družstvo. Střelecké družstvo České zbrojovky jezdí za soutěžemi po celém světě. Údaje v tabulce jsou přesná kopie střeleckých akcí z roku 2007 je teda přesně vidět, jak nabitý mají střelci program. S počtem akcí roste i frekvence propagace Česká zbrojovky a.s., takže v jejím zájmu je, aby střelci byli co nejvíce vidět.



Plán akcí		
Název akce	Země	Měsíc
1. kolo Superligy APS ČR	Hodonice Znojma, ČR <sup>u</sup>	7. - 8. 4.
Mnichov Open Championship	Peitesburg, Německo	28. - 30. 4.
"Mosquito Open"	Komárno, Slovensko	4. - 5.5.
Montenegro Open	Podgorica, Crna Gora	09.5. -15.5.
2. kolo Superligy APS ČR	Opařany Tábora, ČR <sup>u</sup>	19.5.
Mistrovství ČR v IPSC střelbě	Opařany Tábora, ČR <sup>u</sup>	2.-3.6.
30. Mistrovství Austrálie v IPSC střelbě	Darwin, Severní Teritorium	8. - 9.6.
<b>Outdoorový víkend</b>	<b>Praha, ČR</b>	<b>23. - 24. 6.</b>
Litva Open	Kaunas, Litva	14.-15.7.
Mistrovství ČR v IPSC pušce	Hodonice Znojma, ČR <sup>u</sup>	21. -22.7.
30. Mistrovství Kanady v IPSC střelbě	Port Coquitlam, B.C.	1. -2.8.
CZ - SQUAD 3 Gun Match 2007 - 3. kolo Superligy APS ČR	Český Krumlov, Boletice	2.- 4.8.
CZ Challenge	Hodonice Znojma ČR <sup>u</sup>	25. - 26.8.
Cracow Open	Cracow, Poland	31.8.-1.9.
4. kolo Superligy ČR	Opařany Tábora, ČR <sup>u</sup>	9.9.
Mistrovství Evropy v IPSC střelbě	Cheval Blanc, Francie	11. - 25.9.
<b>Česká Zbrojovka Kids Cup</b>	<b>Uherský Ostroh, ČR</b>	<b>29. - 30. 9.</b>
Austral-Asijské mistrovství	Pattaya, Thajsko	2. -12.12.

Tabulka č. 5 – Plán akcí

#### 5.4.1 Outdoorové víkendy pořádané Českou zbrojovkou a.s.

Střelecké víkendy by se konaly dvakrát do roka, při větším zájmu by se pochopitelně dalo dále domluvit na dalších akcích. Reklama na outdoorový víkend se objeví v časopisech pro střelce v měsíčnících Střelecká revue a Zbraně a náboje.


V již zmiňovaných střeleckých časopisech se reklama objeví čtvrt roku před plánovaným víkendem. Souhrnem by se tedy jednalo o 2 x 3 inzerátů. V měsíčníku Zbraně a náboje čtvrt roční kampaň přijde na 15 510 Kč při šestiprocentní slevě za opakování inzerátu. Cena je poměrně vysoká a to z toho důvodu, že se časopis vydává v poměrně velkém nákladu, neboť je mezi střelci velmi oblíben.

Jak plyne z jejich vlastního výzkumu, naprostá většina jejich čtenářů jsou muži v produktivním věku, mající velké rozhodovací pravomoci v zaměstnání a jejichž příjem přesahuje 30 000 Kč měsíčně. Naprostá většina z nich pochopitelně vlastní zbrojní pas.

Inzerát v měsíčníku zbraně a náboje má rozměry 100x130 mm a představuje tedy celou čtvrtinu klasického formátu A4.

## Návrh upozornění o konané akci

**OUTDOOROVÝ VÍKEND**  
**S**



**ČESKÁ ZBROJOVKA**  
SINCE 1936

- Naučíte se základům sportovní střelby
- Jak se vyhnout chybám
- Pod vedením Adama Tyce – trojnásobného mistra světa ve sportovní střelbě
- Výborný kolektiv, adrenalin a zábava
- Večerní posezení

Kde? Polokrytá střelnice Magnum Praha 6  
Cena 6 000 Kč zahrnuje:

- Individuální přístup (max. 15 účastníků)
- Základní počet střeliva
- Večerní raut, nocleh a mnoho dalších výhod

Každý účastník získá certifikát o absolvování kurzu  
Více informací [www.czub.cz/outdoor](http://www.czub.cz/outdoor)

Obrázek č. 11 – Návrh upozornění o konané akci

U Střelecké revue by reklama nebyla tak nákladná, ale jednalo by se spíše o odkaz na internetové stránky outdoorovému víkendů zasvěcené. Čtvrtroční barevná reklama ve formátu 5x5 cm se slevou za opakování přijde na 5 557,50 Kč.

## Návrh inzerátu

**Outdoorový víkend s**



**ČESKÁ ZBROJOVKA**  
SINCE 1936

Pod vedením zkušených  
střelců  
Adrenalin, střelba, zábava  
Více informací na  
[www.czub.cz/outdoor](http://www.czub.cz/outdoor)

Obrázek č. 12 – Návrh inzerátu

Čtvrtroční reklamní kampaň na outdoorový víkend dohromady stojí

21 067,50 Kč. Nutno všem dodat, že toto je rozpočet prvního takového víkendu a na další víkend by již popřípadě podle ohlasu kampaň nemusela být tolik měsíců předem.

Pro účastníky je popsán přibližný plán akce. Pochopitelně podle nepředvídatelných událostí anebo preferencí skupiny je možné plán měnit.

Povinnost účastníka je vlastnit zbrojní pas a buď mít svoji pistol anebo si ji na místě půjčit.

#### Plán outdoorového víkendu

##### Sobota

Do 9.00	Individuální příjezd na místo konání
10 – 12	Uvítání a přednáška na téma sportovní střelba, základní pravidla při střelbě, diskuze
12-13.30	pauza na oběd
13.30- 17.00	aktivní střelba na střelnici Magnum – vysvětlení základů při střelbě jako postoje, možnosti úchopu, koncentrace na terč
18.00	raut a osobní volno, možnost diskuze s instruktory

##### Neděle

9. 00 – 12. 00	aktivní střelba na střelnici Magnum – střelba v pohybu, lehu, kleku, možnost zapůjčení si zbraní – za poplatek
12.00 – 13.30	oběd
13.30 – 16. 00	střelba na střelnici Magnum – řešení individuálních obtíží, vyzkoušení si IPSC střelby
16.00 – 18.00	Slavnostní ukončení, předání certifikátů
18.00	individuální odjezd

Střelnice Magnum je vybavena přibližovacím terčovým zázemím na 25m a pevným na 50m a 75m. Součástí areálu je sociální zařízení, společenská místnost, terasa a malé občerstvení. Na místě je možnost zapůjčení velkého množství zbraní a zakoupení střeliva.

Možnost stravování je buď formou menšího občerstvení přímo v areálu střelnice (bagety, sendviče) anebo nedaleko je hned několik hospod i hotýlků nabízející bohatý výběr jídel. V areálu střelnice je také k dispozici klubovna, kde se budou pořádat veškeré akce outdoorového víkendu jako je přednáška, raut anebo předávání certifikátů.

Ubytování pro skupinu by bylo zajištěno v nedalekém velice pěkném penzionu rodinného typu v Penzionu Eliška. Ubytování je zajištěno převážně v dvoulůžkových pokojích. Jeden dvoulůžkový pokoj za noc vychází na 1100 Kč se snídaní.

Na celou skupinu jsou k dispozici dva instruktoři. Smluvně jsou zavázáni Adam Tyc a Martin Kameníček. To znamená, že při naplnění maximální kapacity 15 účastníků se jedná o 7,5 účastníků na jednoho instruktora. Instruktoři jsou zaměstnanci České zbrojovky anebo jejich povinnost vyplývá ze smlouvy uzavřené s Českou zbrojovkou a.s.

Pokud dojde k naplnění kapacity a každý by zaplatil předpokládanou sumu 6000 Kč, outdoorový víkend by mohl počítat s rozpočtem 90 000 Kč.

#### Celková přibližná kalkulace

Náklady	Reklama: 21 067, 50 Kč
	Ubytování: 7 700 Kč
	Střelivo: 15 000Kč
	Raut a nápoje: 4 000 Kč
	Ostatní výdaje: 3 000 Kč
Příjmy	Příjmy z přihlášek: 90 000 Kč
Celkový zisk 39 232,50 Kč	

Tabulka č. 6 – Celková přibližná kalkulace

Zisk pokryje i případné nepředpokládané výdaje.

Pokud by se projektu dařilo, šlo by celou akci přesunout do zahraničí. To se týká movitějších zájemců. Pro opravdové dobrodruhy, za spoluúčasti dceřiné společnosti CZ-USA, by se celý outdoorový pobyt mohl konat v Americe. Jedná se o pobyt v přírodě, lovu zvěře a to vše pod hlavičkou České zbrojovky a CZ-USA. Náklady na takovýto projekt jsou velké, nutno ovšem dodat, že propagace českých zbraní v cizině není nikdy dost.

## 5.4.2 Česká zbrojovka Kids Cup

### ČESKÁ ZBROJOVKA KIDS CUP

Přijďte si zasoutěžit a poznat nové kamarády

Kdy? 29.-30. září

Kde? Areál střelnice v Uherském Ostrohu

Soutěže v pěti kategoriích

1. Kategorie dětí do deseti let - vzduchovky
2. Kategorie od deseti let do patnácti let – vzduchovky
3. Kategorie od deseti do patnácti let – větrovky
4. Kategorie od patnácti let – vzduchovky
5. Kategorie od patnácti let - větrovky

Zajímavé věcné ceny pro vítěze ale i malá pozornost pro každého účastníka

Startovní poplatek: 200 Kč

Těšíme se na Vás



ČESKÁ ZBROJOVKA  
SINCE 1936

Obrázek č. 13 – Česká zbrojovka Kids Cup

Soutěž ve sportovní střelbě se bude konat pod záštitou České zbrojovky a.s. Jedná se o víkendovou akci, kterou mimo spolupracovníků České zbrojovky pomáhají organizovat i dobrovolníci.

Informace o akci budou rozeslány emailem do střeleckých klubů, které upozorní na akci své hráče vylepením letáků ve společných prostorách střeleckých klubů. Mladší střelce na konanou akci upozorní jejich trenér.

Soutěž se bude konat na střelnici v Uherském Ostrohu. Jedná se o velký areál, kde se kromě střelnice nalézá také volejbalové hřiště, je zde možnost posedět večer u táboráku a v areálu je i možnost občerstvení. V samotném areálu se nalézá i chata, kde se můžou závodníci ubytovat, pokud by si chtěli pobyt na turnaji ještě více zpříjemnit.

Startovní poplatek činí 200 Kč.

Soutěž probíhá v pěti kategoriích:

1. Kategorie dětí do deseti let - vzduchovky
2. Kategorie od deseti let do patnácti let – vzduchovky
3. Kategorie dětí od deseti do patnácti let – větrovky
4. Kategorie od patnácti let – vzduchovky
5. Kategorie od patnácti let - větrovky

První tři místa v každé kategorii budou odměněni věcnými cenami.

- Za první místo účastník získá: diplom, 10% slevovou poukázku na vzduchovku, větrovku a jejich příslušenství od České zbrojovky a.s. a dále dárkový balíček s upomínkovými předměty.
- Druhá místa budou odměněni diplomem a dárkovým balíčkem od České zbrojovky a.s.
- Účastníci na třetích místech získají diplom a menší dárkový balíček od České zbrojovky a.s.



## Plán akce

### Sobota

- 13.00 Slavnostní zahájení, představení hlavního sponzora Českou zbrojovku a.s., vyhlášení kategorií a pravidel
- 15.00 – 18.00 Střelba kategorií 1,2 a 3  
Kdo nestřílí, může se účastnit doprovodných akcí jako grilování, hraní volejbalu, diskuze o střelbě a mnoho dalších
- Od 18.00 Volný program

### Neděle

- 10.00 – 15.00 Střelba kategorií 4 a 5  
Kdo nestřílí, může se účastnit doprovodných akcí jako grilování, hraní volejbalu, diskuze o střelbě a mnoho dalších
- 15.00 – 16.30 Volný program, promítání filmu o sportovní střelbě a vyhodnocování výsledků
- Od 17.00 Slavnostní vyhlášení výsledků, rozdávání upomínkových předmětů České zbrojovky a.s. a rozloučení s účastníky

Diskuze o střelbě probíhá s těmi nejpovolanějšími. Tedy se střelci týmu České zbrojovky. Pro střelce Česká zbrojovka Kids Cup znamená příjemné zakončení skoro končící sezony.

## 6 Závěr

V této diplomové práci s názvem Návrh marketingové koncepce pro Českou zbrojovku a.s. jsem definovala pojmy důležité pro pochopení práce. Zaměřila jsem se hlavně na pojmy marketing, marketingová směna, marketingový mix a na propagaci. V teoretické části jsou také dále popsány různé nástroje propagace, které popřípadě může Česká zbrojovka a.s. ke své propagaci použít.

Další částí práce je metodologie a v ní teoretické přiblížení popisné analýzy, PEST analýzy a SWOT analýzy, které jsou v zápětí aplikovány na Českou zbrojovku a.s.

V analytické části je popsána historie České zbrojovky a.s., její předmět podnikání, její dceřiné společnosti a další informace o její dnešní podobě. Dále se práce zabývá značkou a to především z důvodu rebrandingu, který se uskutečnil začátkem roku 2008.

Pro Českou zbrojovku a.s. jsou velice důležití zákazníci na celém světě, proto se další část práce zabývá specifikací jednotlivých zákazníků a jejich preferencí. Česká zbrojovka a.s. teprve v posledních letech přijímá za své prvky marketingové koncepce. K této části je také přiložena specifikace české cílové skupiny České zbrojovky a.s.

Práce se dále zabývá konkurencí a jejím rozbořem. Hlavně důležitějšími konkurenty z evropských států jako je Německo, Velká Británie, Itálie a Skandinávie ale i mimoevropských jako například americkými konkurenty a dalšími.

Pro pochopení problematiky České zbrojovky a.s. je také potřeba seznámit se s portfoliem zbraní. V této práci jsem se zaměřila na pistolové portfolio.

Konec analytické části je věnován rozbořem propagačních nástrojů, které Česká zbrojovka a.s. pro svoji propagaci používá.

Po zjištění všech těchto skutečností bylo možné přejít k vlastnímu návrhu marketingové koncepce. V syntetické části jsou proto nové nápady na propagaci hlavně v civilním sektoru, kde je současná propagační činnost nedostatečná. Jedná se například o návrh školy střelby pro děti, ve které by se naučili základům použití zbraně a bezpečnému používání, ale nejen to.

Dále do ročního plánu střelců jsou zakomponovány outdoorové víkendy pořádané Českou zbrojovkou, ale i střelecká akce pro začínající střelce Česká zbrojovka Kids Cup.

Návrh mediální propagace outdoorových víkendů zahrnuje, jejich situování, zajištění a přibližnou nákladovou kalkulaci. Podobně je tomu i u soutěže ve sportovní střelbě Česká zbrojovka Kids Cup.

Všechny tyto aktivity mají za cíl přiblížení České zbrojovky a.s. lidem a tedy i potenciálním novým zákazníkům. Dalším důvodem pro navrhovanou propagační koncepci, je zviditelnění jména Česká zbrojovka a.s.

Závěrem je vhodné říci, že Česká zbrojovka a.s. za posledních pár let ušla velký kus cesty nejen v marketingové oblasti. Na jejím marketingu je stále ještě vidět nedostatky, hlavně v nesouvislostech marketingových rozhodnutích, ale má „našlápnuto“ dobrým směrem.

## Soupis bibliografických citací

- 1) Čáslavová, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company a East Publishing Praha, 2000. 172 s. ISBN 80-7219-010-5.
- 2) Keller, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- 3) Kotler, Philip. *Marketing, management: analýza, plánování, realizace, kontrola*. 3. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789s. ISBN 80-85605-08-2.
- 4) Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 5) Vysekalová, Jitka – Mikeš, Jiří. *Reklama: jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 182 s. ISBN 978-80-247-2001-2.
- 6) Horáková, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- 7) Horáková, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- 8) Schroeder, Harry. *Marketing erfolgreich planen und praktizieren*. Planegg: WRS, Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern, 1990. 341 s. ISBN: 3-8092-0687-3.
- 9) (Cit. 21. 2. 2008) <http://ftp.pse.cz/Annual.rep/cezbrx012007.pdf>
- 10) (Cit. 3. 3. 2008) <http://www.magnumpraha.cz>
- 11) (Cit. 3. 3. 2008) <http://www.penzioneliska.cz>
- 12) (Cit. 7. 3. 2008)  
<http://streleckarevue.pvsp.cz/zobraz.php?typsekce=5&idsekce=5&idclanku=2&idpredka=0&action=clanek>
- 13) (Cit. 7. 3. 2008) [http://www.zbrane-naboje.cz/index.php?locales=2&id\\_page=225&id\\_previous\\_page=249&nocache=1207743247.9778&inq=5c0917a3ab40b394b82a4c86efcb86c9&ida=0&id\\_art=0&sta=0&cislo=0&sea=0&sid=0&fid=0&kty=1&checksum=128b004f5c4086828a28d8bee230ca0a](http://www.zbrane-naboje.cz/index.php?locales=2&id_page=225&id_previous_page=249&nocache=1207743247.9778&inq=5c0917a3ab40b394b82a4c86efcb86c9&ida=0&id_art=0&sta=0&cislo=0&sea=0&sid=0&fid=0&kty=1&checksum=128b004f5c4086828a28d8bee230ca0a)
- 14) (Cit. 7. 3. 2008) <http://www.novinky.cz/clanek/134195-topolanek-dal-bushoviku-lovnicu-na-oplatku-dostal-golfovy-vak.html>
- 15) (Cit. 28. 1. 2008) [www.czub.cz/index.php?lang=cz](http://www.czub.cz/index.php?lang=cz)

16)(Cit. 12. 2. 2008) <http://ftp.pse.cz/Annual.rep/cezbrx012007.pdf>

17)(Cit 12. 2. 2008) <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/regulace-reklamy/>

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Obvyklé záměry reklamy.....	18
Tabulka č. 2 – Příležitosti.....	30
Tabulka č. 3 – Hrozby.....	31
Tabulka č. 4 – Cílová skupina České zbrojovky a.s.....	41
Tabulka č. 5 – Plán akcí.....	65
Tabulka č. 6 – Celková přibližná kalkulace.....	59

## Seznam grafů

Graf č. 1 – Činitelé ovlivňující konkurenční schopnost podniku.....	14
Graf č. 2 - Nejvýznamnější trhy České zbrojovky a.s.....	45

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Pohled na nynější Českou zbrojovku a.s. z roku 1942.....	32
Obrázek č. 2 – Nové provedení značky České zbrojovky a.s.....	38
Obrázek č. 3 – Subcompact.....	54
Obrázek č. 4 – Compact.....	55
Obrázek č. 5 – Standard.....	55
Obrázek č. 6 – Competition.....	56
Obrázek č. 7 – Dan Wesson.....	56
Obrázek č. 8 – IWA.....	58
Obrázek č. 9 – Veletrh IWA.....	59
Obrázek č. 10 – prezident Bush s premiérem Topolánkem.....	63
Obrázek č. 11 – Návrh upozornění o konané akci.....	67
Obrázek č. 12 – Návrh inzerátu.....	67
Obrázek č. 13 – Česká zbrojovka Kids Cup.....	71

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Stanovy České zbrojovky a.s.

Příloha č. 2 – Ukázka starých a nových dresů střeleckého družstva

Příloha č. 3 – Loga v historii

Příloha č. 4 - Organizační struktura České zbrojovky a.s.

## Slovníček

- [1] Hollow Point Druh náboje s malou dutinkou, důlkem. Při zásahu cíle se otevře a tím zvětší svůj ničivý účinek.
- [2] Ergonomie Je věda, která se snaží o co nejpřesnější vztah mezi člověkem (například rukou) a nástrojem. Jde tedy o to, aby se na židli co nejpohodlněji sedělo a pistole se co nejlépe držela.
- [3] Neletální zbraň Zbraň, která není určena k usmrcení cíle, ale většinou jen ke chvílkovému znehybnění protivníka. Používá speciální náboje anebo mohou pracovat na jiném principu. Například se může jednat o optické anebo vysokofrekvenční zbraně.



## Příloha číslo 1 - Stanovy



**Česká zbrojovka a.s.  
Uherský Brod**

# **S T A N O V Y**

**červen 2007**

# STANOVY

## I. ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

### Článek I Založení akciové společnosti

Česká zbrojovka a. s. (dále jen "společnost") byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky se sídlem v Praze I, Gorkého náměstí 32 (dále jen "zakladatel"), jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny (obsahující rozhodnutí zakladatele ve smyslu ustanovení § 171 odst. 1), a § 172 odst. 2), 3) zákona č. 513/1991 Sb.) ze dne 22. dubna 1992 ve formě notářského zápisu.

### Článek 2 Firma a sídlo společnosti

1. Firma: Česká zbrojovka a.s.
2. Sídlo společnosti: Uherský Brod, Svatopluka Čecha 1283
3. Identifikační číslo společnosti: 46 34 59 65

### Článek 3 Trvání společnosti

Společnost je založena na dobu neurčitou.

### Článek 4 Předmět podnikání společnosti

Předmětem podnikání společnosti je:

1. Vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní.
2. Nákup, prodej, uschovávání a přeprava střeliva.
3. Povrchové úpravy a svařování kovů
4. Galvanizérství
5. Slévárenství
6. Zámečnictví
7. Kovoobráběčství
8. Nástrojářství
9. Výroba, opravy a montáž měřidel

10. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
11. Provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení vydaného podle zákona č. 38/1994 Sb.
12. Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
13. Výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie
14. Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
15. Opravy pracovních strojů
16. Testování, měření a analýzy
17. Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
18. Zpracování dat, služby databank, správa sítí
19. Velkoobchod
20. Specializovaný maloobchod
21. Maloobchod se smíšeným zbožím
22. Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
23. Zprostředkování obchodu
24. Poskytování technických služeb
25. Příprava a vypracování technických návrhů
26. Výroba a opravy letadel, jejich součástí a výrobků letecké techniky
27. Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
28. Nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu.

#### Článek 5 Základní kapitál společnosti

Základní kapitál společnosti činí 687 494 000,- Kč, tj. slovy šestsetosmdesátšedm milionůčtyřístadevadesátčtyřtisíce korun českých

#### Článek 6 Akcie

1. Základní kapitál společnosti, uvedený v článku 5 těchto stanov, je rozdělen na 687 494 kmenových akcií na majitele o jmenovité hodnotě jedné akcie 1000,-Kč.
2. S akcií jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se v souladu se zákonem a stanovami společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při zániku společnosti.

3. Akcie byly vydány v zaknihované podobě, jsou registrovány a byly splaceny v celém rozsahu. Se všemi akciemi jsou spojena stejná práva.
4. Práva spojená se zaknihovanou akcií na majitele vykonává osoba vedená v evidenci zaknihovaných akcií podle zvláštního zákona. Zemře-li akcionář, je oprávněn vykonávat práva spojená s akcií dědic, nestanoví-li zvláštní právní předpis něco jiného.
5. Převod akcií se provádí v souladu s obecně závaznými právními předpisy.
6. Společnost může nabývat své vlastní akcie za podmínek stanovených obecně závaznými právními předpisy.
7. Oznamovací povinnost akcionáře nebo akcionářů jednajících ve shodě je upravena v ustanovení § 183d a násl. obchodního zákoníku.
8. Podmínky pro učinění veřejného návrhu smlouvy o koupi zaknihovaných akcií (tzv. nabídka převzetí) stanoví zvláštní právní předpis.
9. Podmínky pro učinění povinného návrhu smlouvy všem akcionářům společnosti o koupi zaknihovaných akcií (tzv. povinná nabídka převzetí) stanoví zvláštní právní předpis.

#### Článek 7

##### Zápis společnosti do obchodního rejstříku

1. Společnost se zapisuje do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně, oddíl „B“, vložka 712.
2. Způsob tohoto zápisu vyplývá z příslušných ustanovení obecně závazných právních předpisů, zakladatelské listiny společnosti a jejích stanov.

## II. ORGANIZACE SPOLEČNOSTI

#### Článek 8

##### Orgány společnosti

- Společnost má tyto orgány:
- A. valnou hromadu,
  - B. představenstvo,
  - C. dozorčí radu.

## A. VALNÁ HROMADA

### Článek 9

#### Postavení a působnost valné hromady

1. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti.
2. Do působnosti valné hromady náleží:
  - a) rozhodování o změně stanov (s výjimkou zvýšení základního kapitálu představenstvem dle článku 38 odstavec 2),
  - b) rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu a o možnosti započtení peněžité pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení emisního kursu,
  - c) rozhodnutí o snížení základního kapitálu a vydání dluhopisů,
  - d) volba a odvolání členů dozorčí rady s výjimkou členů dozorčí rady, volených zaměstnanci společnosti,
  - e) schválení řádné, mimořádné, konsolidované nebo mezitímní účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku nebo o úhradě ztráty a stanovení tantiém,
  - f) rozhodování o odměňování členů dozorčí rady a o smlouvách o výkonu funkcí,
  - g) rozhodnutí o registraci účastnických cenných papírů podle zvláštního právního předpisu a o zrušení jejich registrace,
  - h) rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenování a odvolání likvidátora, včetně určení výše jeho odměny, schválení návrhu rozdělení likvidačního zůstatku,
  - i) rozhodnutí o fúzi, převodu jmění na jednoho akcionáře nebo rozdělení, popřípadě o změně právní formy,
  - j) rozhodnutí o uzavření smlouvy, jejímž předmětem je převod podniku nebo jeho části a jeho nájem nebo rozhodnutí o uzavření takové smlouvy ovládanou osobou,
  - k) schválení ovládací smlouvy (§ 190b obchodního zákoníku), smlouvy o převodu zisku (§ 190a obchodního zákoníku) a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
  - l) rozhodnutí o štěpení akcií či spojení více akcií do jedné akcie, o změně formy nebo druhu anebo omezení převoditelnosti akcií na jméno či její změně,
  - m) rozhodnutí o dalších otázkách, které zákon č. 513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů a stanovy společnosti zahrnují do působnosti valné hromady, přičemž se jedná zejména o otázky upravené v § 66 odst. 3, § 161a, § 163a odst. 3, § 178 odst. 3, 8, 9, 10, § 186b, § 188, § 191 odst. 2, § 193 odst. 2, § 196 odst. 1, § 196a, § 203, § 205, § 207, § 209, § 210 a § 219 obchodního zákoníku.
3. Valná hromada si nemůže ke svému rozhodnutí vyhradit záležitosti, které jí nesvěřuje zákon nebo stanovy.

## Článek 10 Účast na valné hromadě

1. Akcionář je oprávněn účastnit se valné hromady, hlasovat na ní, má právo požadovat a dostat na ní vysvětlení záležitostí týkajících se společnosti, je-li takové vysvětlení potřebné pro posouzení předmětu jednání valné hromady, právo na vysvětlení záležitostí týkajících se osob ovládaných společnostmi a dle podmínek stanovených zvláštním právním předpisem uplatňovat návrhy a protinávrhy. Může tak činit osobně nebo v zastoupení na základě písemné plné moci, z níž vyplývá rozsah zástupcovy oprávnění. Podpis zastoupeného akcionáře na plné moci musí být úředně ověřen. Zástupce akcionáře je povinen před zahájením valné hromady odevzdat písemnou plnou moc při registraci. Zástupcem akcionáře nemůže být člen představenstva nebo dozorčí rady společnosti.
2. Jednání valné hromady se účastní členové představenstva a dozorčí rady a další osoby podle rozhodnutí představenstva.
3. Po dobu zaknihování akcií mají na valnou hromadu přístup akcionáři společnosti, případně správci akcií dle § 36, odst. 6 zákona č. 591/1992 Sb., kteří se nevzdali svých práv a jsou uvedeni ve výpisu vyhotoveném ze zákonné evidence zaknihovaných akcií k rozhodnému dni pro účely konání valné hromady. Rozhodný den k účasti na valné hromadě je sedmý kalendářní den přede dnem konání valné hromady. Představenstvo je povinno podat žádost o výpis ze zákonné evidence zaknihovaných akcií k rozhodnému dni.

## Článek 11 Svolávání valné hromady

1. Valná hromada se koná nejméně jednou za kalendářní rok a svolává ji představenstvo tak, aby se konala nejpozději do šesti měsíců po skončení předchozího kalendářního roku.
2. Valná hromada se svolává nejpozději do 30 dnů před zasedáním oznámením uveřejněným v Obchodním věstníku (jen v tom případě, kdy je zveřejňována účetní závěrka dle zvláštního právního předpisu) a v Hospodářských novinách. Jestliže akcionář zřídí zástavní právo alespoň k jedné akcií, jako jistotu na úhradu nákladů za zaslání oznámení o konání valné hromady a požádá o zaslání, je společnost povinna zasílat oznámení akcionáři na jeho náklady.
3. Oznámení o konání valné hromady musí obsahovat firmu a sídlo společnosti, datum, hodinu a místo konání, označení, zda se jedná o řádnou, náhradní nebo mimořádnou valnou hromadu, pořad jejího jednání, rozhodný den k účasti na valné hromadě a místo uložení účetní závěrky včetně jejího zpřístupnění akcionářům před konáním valné hromady. Jestliže má být na pořadu jednání změna stanov, musí oznámení o konání valné hromady charakterizovat podstatu navrhovaných změn a jejich návrh musí být akcionářům k nahlédnutí v sídle společnosti ve lhůtě stanovené pro svolání valné hromady. Akcionář má právo vyžádat si zaslání návrhu stanov na svůj náklad a své

- nebezpečí. Na tato práva musí být akcionáři upozorněni v oznámení o konání valné hromady.
4. Na žádost akcionáře nebo akcionářů, kteří mají akcie, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota převyšuje 3 % základního kapitálu společnosti, je představenstvo povinno zařadit na pořad jednání i jimi požadovanou záležitost. Pokud žádost došla po uveřejnění oznámení o konání valné hromady, uveřejní představenstvo doplnění pořadu jednání ve lhůtě do 10 dnů před konáním valné hromady. Jestliže takové uveřejnění není již možné, lze určenou záležitost zařadit na pořad jednání valné hromady jen za účasti a se souhlasem všech akcionářů společnosti.
  5. Valná hromada se koná zpravidla v sídle společnosti.
  6. Valnou hromadu lze odvolat nebo změnit datum jejího konání na pozdější dobu způsobem stanoveným obecně závaznými právními předpisy.
  7. Mimořádnou valnou hromadu je představenstvo povinno svolat:
    - a) Zjistí-li, že ztráta společnosti dosáhla takové výše, že při jejím uhrazení z disponibilních zdrojů společnosti by neuhrazená ztráta dosáhla poloviny základního kapitálu nebo to lze s ohledem na všechny okolnosti předpokládat a nebo že se společnost dostala do úpadku.
    - b) Požádají-li o její svolání akcionář nebo akcionáři, kteří mají akcie, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota přesahuje 3 % základního kapitálu společnosti a navrhnou konkrétní záležitosti k projednání na této valné hromadě. Představenstvo není oprávněno navržený pořad jednání měnit. Doplnit navržený pořad jednání je možné pouze se souhlasem osob, které o svolání požádaly.
    - c) Jestliže to vyžadují jiné vážné zájmy společnosti.
  8. V případech uvedených v předešlém odstavci pod písm. b) svolá představenstvo mimořádnou valnou hromadu tak, aby se konala nejpozději do 40 dnů ode dne, kdy mu došla žádost o její svolání. Oznámení o konání mimořádné valné hromady se zveřejňuje nejpozději 15 dnů před zasedáním v Obchodním věstníku (jen v tom případě, kdy je zveřejňována účetní závěrka dle zvláštního právního předpisu) a v Hospodářských novinách. Nesplní-li představenstvo povinnost svolat ve stanoveném termínu mimořádnou valnou hromadu, rozhodne soud na žádost akcionářů o tom, že je zmocňuje ke svolání mimořádné valné hromady. Náklady soudního řízení a konání mimořádné valné hromady nese společnost.
  9. Vyžadují-li to zájmy společnosti, může mimořádnou valnou hromadu svolat také dozorčí rada.

## Článek 12 Jednání valné hromady

1. Valná hromada volí předsedu, zapisovatele, dva ověřovatele zápisu a osoby pověřené sčítáním hlasů.



2. Jednání valné hromady řídí zvolený předseda. Do doby zvolení předsedy řídí valnou hromadu pověřený člen představenstva nebo člen dozorčí rady pověřený dozorčí radou, pokud valnou hromadu svolá dozorčí rada nebo akcionář zmocněný soudem v případě uvedeném v § 181, odst. 3 obchodního zákoníku.
3. O průběhu jednání valné hromady se pořizuje zápis, který podepisuje zapisovatel, předseda valné hromady a ověřovatelé zápisu. Akcionář může požádat o kopii zápisu nebo jeho části. Náklady na pořízení kopie zápisu a její zaslání akcionáři hradí akcionář.
4. Náležitosti listiny přítomných akcionářů i náležitosti, obsah, způsob vyhotovení a ověření zápisu se řídí příslušnými ustanoveními obecně závazných právních předpisů.

### Článek 13

#### Rozhodování valné hromady

1. Valná hromada je způsobilá usnášení, jsou-li přítomni akcionáři (ať již osobně nebo prostřednictvím zástupce na základě úředně ověřené plné moci), kteří mají akcie s jmenovitou hodnotou představující více než 30 % základního kapitálu společnosti.
2. Není-li valná hromada po uplynutí jedné hodiny od stanoveného začátku jednání způsobilá usnášení, svolá představenstvo náhradní valnou hromadu novým oznámením, a to tak, aby se konala do šesti týdnů ode dne, kdy se měla konat původně svolaná valná hromada. Oznámení o konání náhradní valné hromady se zveřejňuje nejpozději do 15 dnů ode dne, na který byla svolána původní valná hromada a nejpozději 15 dnů před jednáním náhradní valné hromady. Náhradní valná hromada, která musí mít nezměněný pořad jednání, je způsobilá usnášení bez ohledu na počet přítomných akcionářů a výši jmenovité hodnoty jejich akcií. Na tuto skutečnost je nutno upozornit v oznámení. Právo účasti na náhradní valné hromadě se řídí ustanovením čl. 10, odst. 3 stanov.
3. O záležitosti, která nebyla uvedena v pořadu jednání, může valná hromada rozhodnout pouze tehdy, jsou-li přítomni všichni akcionáři a jednomyslně souhlasí s projednáním této záležitosti.
4. Hlasovací právo je spojeno s akcií. Hlasovací právo náležející akcii se řídí její jmenovitou hodnotou, a to tak, že s jednou akcií o jmenovité hodnotě 1000,- Kč je spojen jeden hlas.
5. Valná hromada hlasuje nejdříve o návrhu představenstva nebo dozorčí rady. V případě, že dozorčí rada předkládá protinávrh k návrhu představenstva, valná hromada nejprve hlasuje o návrhu představenstva a není-li návrh představenstva schválen, hlasuje o návrhu dozorčí rady. O protinávrzích akcionářů, v pořadí jak byly doručeny předsedovi valné hromady, hlasuje valná hromada až v případě, kdy návrh představenstva nebo dozorčí rady nebyl schválen požadovanou většinou hlasů. Valná hromada rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů, pokud obchodní zákoník nebo stanovy nevyžadují většinu jinou.

6. O záležitostech podle čl. 9 odst. 2 písm. a), b), c) stanov a o zrušení společnosti s likvidací a návrhu na rozdělení likvidačního zůstatku rozhoduje valná hromada alespoň dvěma třetinami hlasů přítomných akcionářů. Rozhoduje-li valná hromada o zvýšení nebo snížení základního kapitálu, vyžaduje se i souhlas alespoň dvou třetin hlasů přítomných akcionářů každého druhu akcií, které společnost vydala nebo místo nichž byly vydány zatímní listy.
7. K rozhodnutí valné hromady o změně druhu nebo formě akcií, o změně práv spojených s určitým druhem akcií, o omezení převoditelnosti akcií na jméno a o zrušení registrace akcií se vyžaduje i souhlas alespoň tří čtvrtin hlasů přítomných akcionářů majících tyto akcie.
8. O vyloučení nebo omezení přednostního práva na získání vyměnitelných a prioritních dluhopisů, o vyloučení nebo omezení přednostního práva na upisování nových akcií, o schválení ovládací smlouvy, o schválení smlouvy o převodu zisku a jejich změny a o zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady rozhoduje valná hromada alespoň třemi čtvrtinami hlasů přítomných akcionářů. Jestliže společnost vydala více druhů akcií, vyžaduje se k rozhodnutí valné hromady i souhlas alespoň třemi čtvrtinami hlasů přítomných akcionářů u každého druhu akcií.
9. K rozhodnutí valné hromady o spojení akcií se vyžaduje i souhlas všech akcionářů, jejichž akcie se mají spojit.
10. Zvláštní předpis stanoví, kdy se o rozhodnutích valné hromady pořizuje notářský zápis.
11. Hlasuje se pomocí hlasovacího lístku opatřeného čárovým kódem, pokud valná hromada nerozhodne jinak.
12. Pokud valná hromada rozhoduje o zvýšení nebo snížení základního kapitálu, o štěpení akcií či spojení více akcií do jedné akcie, o změně formy nebo druhu akcií anebo omezení převoditelnosti akcií na jméno či její změně, nabývá změna stanov účinnosti ke dni zápisu těchto skutečností do obchodního rejstříku. Ostatní změny stanov, o nichž rozhoduje valná hromada, nabývají účinnosti okamžikem, kdy o nich valná hromada rozhodla, neplyne-li z rozhodnutí valné hromady o změně stanov nebo ze zákona, že nabývají účinnosti později.
13. Případy, kdy akcionář nemůže vykonávat hlasovací právo, stanoví obecně závazné právní předpisy.

## **B. PŘEDSTAVENSTVO**

### **Článek 14**

#### **Postavení a působnost představenstva**

1. Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem.
2. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí

rady. Při své činnosti se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou, pokud jsou v souladu s právními předpisy a stanovami. S výjimkou uzavření ovládací smlouvy dle § 190b obch. zák. není nikdo oprávněn dávat představenstvu pokyny týkající se obchodního vedení společnosti.

3. Do působnosti představenstva zejména náleží:

- a) zabezpečovat obchodní vedení společnosti včetně řádného vedení účetnictví společnosti a předkládat valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popř. i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku včetně stanovení výše a způsobu vyplácení dividend a tantiém nebo úhradu ztráty. Nejméně 30 dnů před konáním valné hromady je představenstvo povinno uveřejnit způsobem určeným pro svolání valné hromady hlavní údaje účetní závěrky spolu s uvedením doby a místa, v němž je účetní závěrka k nahlédnutí pro akcionáře,
- b) svolávat valnou hromadu,
- c) zajistit zpracování a předložit valné hromadě :
  - návrhy na změnu stanov, na snížení nebo zvýšení základního kapitálu, jakož i na vydání dluhopisů,
  - roční zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a o stavu jejího majetku, přičemž představenstvo je povinno předložit roční zprávu na valnou hromadu, která bude rozhodovat o schválení řádné účetní závěrky a návrhu na rozdělení zisku nebo úhradě ztráty,
  - návrh na rozdělení zisku včetně stanovení výše a způsobu vyplácení dividend a tantiém,
  - návrh na úhradu ztráty společnosti,
  - návrh na zrušení společnosti,
  - zprávu o vztazích mezi propojenými osobami,
- d) vykonávat usnesení valné hromady,
- e) vykonávat zaměstnavatelská práva,
- f) zabezpečovat řádné vedení předepsané evidence, obchodních knih a ostatních dokladů společnosti,
- g) ustanovovat na pracovní místo a odvolávat z pracovního místa generálního ředitele společnosti, jakož i ostatní vedoucí zaměstnance na pracovních místech uvedených v § 73 odst. 3 zákoníku práce,
- h) rozhodovat o zakládání a rušení organizačních složek podniku (§ 7 obch. zák.) a majetkové účasti společnosti na podnikání jiných osob, jakož i o jejich změnách,
- i) vydávat vnitřní předpisy společnosti, včetně pracovního, organizačního a podpisového řádu,
- j) zajistit zpracování a předkládat dozorčí radě k projednání a udělení předchozího souhlasu následující dokumenty a návrhy, včetně návrhů jejich změn:
  - strategický rámec společnosti (poslání, vize, klíčové oblasti, strategické cíle),
  - podnikatelský záměr společnosti na 3 až 5 let,

- roční plán podnikatelské činnosti, včetně stanovení ročních cílů,
  - jednací řád představenstva,
  - etický kodex společnosti,
  - návrhy na odměňování členů představenstva, dozorčí rady a vedoucích zaměstnanců společnosti v přímé řídicí působnosti představenstva, včetně návrhů smluv o výkonu funkce a manažérských smluv shora uvedených vedoucích zaměstnanců společnosti,
  - organizační řád, spisový a podpisový řád,
  - návrhy na personální obsazení vedoucích funkcí v přímé řídicí působnosti představenstva společnosti,
  - návrhy na nabytí, změny a zcizení majetkových účastí společnosti na podnikání jiných osob, včetně návrhů na nominaci zástupců společnosti do orgánů jiných společností s majetkovou účastí České zbrojovky a.s.,
  - návrhy na nabytí a zcizení majetku mimo běžný obchodní styk, pokud majetková dispozice není součástí schváleného ročního plánu předloženého již dozorčí radě, a jeho hodnota přesahuje 5% a více hodnoty schválených ročních investic nebo 3% a více hodnoty stálých aktiv,
  - návrh auditora pro ověření účetní závěrky.
- k) pravidelně informovat dozorčí radu o hospodaření společnosti v rozsahu stanoveném usnesením dozorčí rady a dále podávat informace o členství vedoucích zaměstnanců společnosti a členů představenstva v orgánech jiných společností,
- l) rozhodovat o dalších otázkách týkajících se společnosti pokud ze zákona, zejména obchodního zákoníku nebo stanov, nevyplývá působnost jiných orgánů.

## Článek 15

### Složení, ustanovení a funkční období představenstva

1. Představenstvo společnosti má 7 členů.
2. Členy představenstva volí a odvolává dozorčí rada. Členství v představenstvu je osobní funkcí každého člena a zastupování při výkonu této funkce není přípustné.
3. Funkční období jednotlivých členů představenstva je pět let. Opětovná volba člena představenstva je možná.
4. Členem představenstva může být jen fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, která je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání, nebo překážkou podle jiných právních předpisů.
5. Člen představenstva může z této funkce odstoupit písemným oznámením doručeným představenstvu a dozorčí radě do sídla společnosti. V takovém případě končí výkon jeho funkce dnem, kdy bylo jeho odstoupení projednáno nebo mělo být

projednáno dozorčí radou. Dozorčí rada je povinna projednat odstoupení člena představenstva na nejbližším zasedání konaném poté, co bylo písemné prohlášení o odstoupení z funkce doručeno do sídla společnosti. Ustanovení § 66, odst. 1 obchodního zákoníku o možnosti odstoupit z funkce na zasedání představenstva tím není dotčeno.

6. Představenstvo volí a odvolává svého předsedu a místopředsedu.

#### Článek 16 Svolávání zasedání představenstva

1. Představenstvo zasedá dle potřeby společnosti, nejméně však jednou za tři měsíce, a to zpravidla v sídle společnosti.
2. Zasedání představenstva svolává jeho předseda nebo místopředseda písemnou pozvánkou, v níž uvede místo, datum, hodinu konání a program zasedání. Pozvánka musí být členům představenstva doručena nejpozději 10 dnů před zasedáním.
3. Předseda je povinen svolat zasedání představenstva vždy, požádají-li o to alespoň dva členové představenstva nebo požádá-li o to dozorčí rada svým usnesením.
4. Představenstvo může podle své úvahy přizvat na zasedání i jiné osoby.

#### Článek 17 Zasedání představenstva

1. Zasedání představenstva řídí jeho předseda. V případě nepřítomnosti předsedy, řídí zasedání místopředseda představenstva.
2. O průběhu zasedání představenstva a přijatých rozhodnutích se pořizuje zápis, který podepisuje představenstvem určený zapisovatel a předseda nebo místopředseda představenstva.

V zápisu z jednání představenstva musí být uvedeni jmenovitě členové představenstva, kteří hlasovali proti jednotlivým usnesením nebo se zdrželi hlasování. Pokud není prokázáno něco jiného, platí, že neuvedení členové hlasovali pro přijetí usnesení.

3. Náklady spojené se zasedáními i s další činností představenstva nese společnost.

#### Článek 18 Rozhodování představenstva

1. Představenstvo je způsobilé se usnášet, je-li na jeho zasedání přítomna nadpoloviční většina jeho členů.

2. K přijetí rozhodnutí ve všech záležitostech projednávaných na zasedání představenstva je zapotřebí, aby pro ně hlasovala nadpoloviční většina všech členů představenstva. Každý člen představenstva má jeden hlas.

#### Článek 19

##### Rozhodování představenstva mimo zasedání

1. Představenstvo může na návrh předsedy nebo místopředsedy, za souhlasu všech členů představenstva, přijímat rozhodnutí i mimo zasedání, a to písemným hlasováním nebo hlasováním pomocí prostředků sdělovací techniky. Hlasující se pak považují za přítomné.
2. Rozhodnutí učiněné mimo zasedání musí být uvedeno v zápisu nejbližšího zasedání představenstva.
3. Veškerou organizační činnost spojenou s rozhodováním mimo zasedání představenstva zajišťuje předseda nebo místopředseda představenstva.

#### Článek 20

##### Povinnosti členů představenstva

1. Členové představenstva jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo společnosti způsobit škodu. Je-li sporné, zda člen představenstva jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno tento člen představenstva. Ti členové představenstva, kteří způsobili společnosti porušením právních povinností při výkonu působnosti představenstva škodu, odpovídají za tuto škodu společně a nerozdílně.
2. Členové představenstva odpovídají za škodu, kterou způsobili společnosti plněním pokynu valné hromady, jen je-li pokyn valné hromady v rozporu s právními předpisy.
3. Členové představenstva jsou povinni respektovat omezení týkající se zákazu konkurence, tj. člen představenstva nesmí:
  - a) podnikat v oboru stejném nebo obdobném oboru podnikání společnosti ani vstupovat se společností do obchodních vztahů,
  - b) zprostředkovávat nebo obstarávat pro jiné osoby obchody společnosti,
  - c) účastnit se na podnikání jiné společnosti jako společník s neomezeným ručením nebo jako ovládající osoba jiné osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání,
  - d) vykonávat činnost jako statutární orgán nebo člen statutárního nebo jiného orgánu jiné právnické osoby se stejným nebo podobným předmětem podnikání, ledaže jde o koncern.
4. Člen představenstva je povinen vykonávat svoji funkci osobně, nelze pověřit třetí osobu, aby jej zastupovala.

## C. DOZORČÍ RADA

### Článek 21

#### Postavení a působnost dozorčí rady

1. Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.
2. Do působnosti dozorčí rady zejména náleží:
  - a) kontrolovat, zda podnikatelská činnost společnosti se uskutečňuje v souladu s právními předpisy, stanovami, pokyny a usneseními valné hromady,
  - b) kontrolovat, zda účetní zápisy jsou řádně vedeny v souladu se skutečností,
  - c) nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti (veškerá evidence, účetnictví, obchodní knihy atd.),
  - d) přezkoumávat řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popř. i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty a předkládat své vyjádření valné hromadě, přezkoumávat zprávu o vztazích mezi ovládající a ovládanou osobou a o přezkoumání zprávy informovat valnou hromadu, pokud společnost bude ovládanou společností a nebude-li uzavřena ovládací smlouva,
  - e) účastnit se valné hromady a seznamovat valnou hromadu s výsledky své kontrolní činnosti,
  - f) svolávat mimořádnou valnou hromadu, jestliže to vyžadují zájmy společnosti a na valné hromadě navrhnout potřebná opatření,
  - g) zastupovat společnost v řízení před soudy nebo jinými orgány proti členu představenstva,
  - h) volit a odvolávat členy představenstva, přičemž o veškerých změnách v představenstvu podávat zprávu nejbližší valné hromadě, neučiní-li tak představenstvo samotné,
  - i) nejméně jednou za kalendářní rok vyhodnotit práci a výkon funkce jednotlivých členů představenstva a výsledky hodnocení uvést v zápise ze svého zasedání,
  - j) schvalovat odměňování členů představenstva a smlouvy o výkonu funkce, jsou-li uzavřeny,
  - k) rozhodovat a projednávat další záležitosti, které stanovy nebo zákon zahrnují do působnosti dozorčí rady.

### Článek 22

#### Složení, ustanovení a funkční období dozorčí rady

1. Dozorčí rada má tři členy.
2. Dva členové dozorčí rady jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou akcionářů, jednoho člena volí a odvolávají zaměstnanci společnosti, má-li společnost více než 50 zaměstnanců v pracovním poměru na pracovní dobu přesahující polovinu týdenní pracovní doby stanovené zvláštním právním předpisem v první den účetního období, v němž se koná valná hromada, která volí členy dozorčí rady.

Právo volit členy dozorčí rady mají pouze zaměstnanci, kteří jsou ke společnosti v pracovním poměru, a to přímo nebo, stanoví-li to volební řád, prostřednictvím volitelů. Zvolena může být pouze fyzická osoba, která je v době volby v pracovním poměru ke společnosti nebo je zástupcem nebo členem zástupce zaměstnanců podle zvláštního právního předpisu. K platnosti volby nebo odvolání člena dozorčí rady voleného zaměstnanci se vyžaduje, aby hlasování bylo tajné a aby se voleb zúčastnila alespoň polovina oprávněných voličů nebo zvolených volitelů. Zvolen je kandidát s nejvyšším počtem odevzdaných hlasů, nestanoví-li volební řád pro zvolení většinu jinou. Volby členů dozorčí rady organizuje představenstvo po projednání s odborovou organizací, případně radou zaměstnanců tak, aby se jich mohl účastnit co nejvyšší počet voličů, nedojde-li k projednání do dvou měsíců poté, co výbor odborové organizace, popřípadě rada zaměstnanců předloží návrh organizace voleb, projedná představenstvo organizaci voleb se zaměstnanci, kteří splňují podmínky shora uvedené. Při volbě volitelů se postupuje obdobně. Člen dozorčí rady zvolený zaměstnanci může být zaměstnanci odvolán. Volební řád pro volbu a odvolání členů dozorčí rady připraví a schvaluje představenstvo společnosti po projednání s odborovou organizací, popřípadě radou zaměstnanců. Má-li společnost více než 1000 zaměstnanců v pracovním poměru, může volební řád připustit i nepřímou volbu nebo odvolání členů dozorčí rady, budou-li volební obvody stanoveny tak, že každý volitel bude volen přibližně stejným počtem voličů. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva, prokuristou nebo osobou oprávněnou podle zápisu v obchodním rejstříku jednat jménem společnosti.

3. Funkční období členů dozorčí rady je pět let. Funkce člena dozorčí rady zaniká volbou nového člena dozorčí rady, nejpozději však uplynutím tří měsíců od skončení jeho funkčního období. Návrh na volbu nebo odvolání člena dozorčí rady voleného zaměstnanci je oprávněno podat představenstvo, odborová organizace nebo společně alespoň 10% zaměstnanců. Opětná volba člena dozorčí rady je možná.
4. Člen dozorčí rady může ze své funkce odstoupit písemným prohlášením, doručeným dozorčí radě. V takovém případě končí výkon jeho funkce dnem, kdy bylo jeho odstoupení projednáno nebo mělo být projednáno dozorčí radou. Dozorčí rada je povinna projednat odstoupení člena na nejbližším zasedání. Dozorčí rada, jejíž počet členů neklesl pod polovinu, může jmenovat náhradního člena, který bude tuto funkci vykonávat do zasedání nejbližší valné hromady. U člena voleného zaměstnanci společnosti stanoví postup obsazení uvolněné funkce volební řád.
5. Dozorčí rada volí a odvolává svého předsedu.
6. Členem dozorčí rady může být jen fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je bezúhonná ve smyslu zákona o živnostenském podnikání a u níž nenastala skutečnost, která je překážkou provozování živnosti podle zákona o živnostenském podnikání. Osoba, která uvedené podmínky nesplňuje nebo na jejíž straně je dána překážka výkonu funkce, se členem dozorčí rady nestane, i když o tom rozhodl příslušný orgán. Přestane-li člen dozorčí rady splňovat podmínky stanovené pro výkon funkce, jeho funkce tím zaniká. Tím však nejsou dotčena práva třetích osob nabytá v dobré víře.



### Článek 23

#### Svolávání zasedání dozorčí rady

1. Dozorčí rada zasedá dle potřeb společnosti, nejméně však jednou za tři měsíce, a to zpravidla v sídle společnosti.
2. Zasedání dozorčí rady svolává její předseda.
3. Předseda je povinen svolat zasedání dozorčí rady vždy, požádá-li o to některý z členů dozorčí rady nebo představenstvo svým usnesením.
4. Člen dozorčí rady je povinen vykonávat svoji funkci osobně a nelze pověřit třetí osobu, aby jej zastupovala.
5. Dozorčí rada může podle své úvahy přizvat na zasedání i jiné osoby.

### Článek 24

#### Zasedání dozorčí rady

1. Zasedání dozorčí rady řídí její předseda, v době jeho nepřítomnosti pověřený člen dozorčí rady.
2. O průběhu zasedání dozorčí rady a přijatých usneseních se pořizuje zápis, který podepisuje předseda dozorčí rady. Pro náležitosti zápisu se použije obdobně ustanovení § 195 obchodního zákoníku.
3. Náklady spojené se zasedáními i s další činností dozorčí rady nese společnost.

### Článek 25

#### Usnášení dozorčí rady

1. Dozorčí rada je způsobilá se usnášet, je-li na zasedání osobně přítomna nadpoloviční většina členů dozorčí rady.
2. K přijetí usnesení ve všech záležitostech projednávaných dozorčí radou je zapotřebí, aby pro ně hlasovala nadpoloviční většina všech členů dozorčí rady. Každý člen dozorčí rady má jeden hlas.

### Článek 26

#### Povinnosti členů dozorčí rady

1. Členové dozorčí rady jsou povinni při výkonu své funkce jednat s náležitou péčí a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit společnosti škodu. Tím nejsou nijak dotčena oprávnění členů dozorčí rady vyplývající z kontrolní působnosti tohoto orgánu společnosti.
2. Pro členy dozorčí rady platí obdobně ustanovení článku 20, odst. 1 a 2 stanov. Členové dozorčí rady jsou povinni respektovat omezení týkající se zákazu konkurence, a to v rozsahu ustanovení článku 20, odst. 3 stanov společnosti.

3. Důsledky porušení povinností obsažených v odstavci 1 a 2 tohoto článku vyplývají z obecně závazných právních předpisů

#### Článek 27

##### Odměňování členů představenstva a dozorčí rady

1. Členům představenstva a dozorčí rady přísluší za výkon jejich funkce odměna.

### III. JEDNÁNÍ, ZASTUPOVÁNÍ A PODEPISOVÁNÍ ZA SPOLEČNOST

#### Článek 28

##### Jednání a zastupování společnosti

1. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které jedná jejím jménem. Za představenstvo jednají navenek jménem společnosti a společnost zavazují nejméně dva členové představenstva společně, přičemž jeden z nich musí být předseda nebo místopředseda.
2. Společnost může udělit fyzické osobě prokuru. Prokurista je zmocněn ke všem právním úkonům k nimž dochází při provozu podniku, i když se k nim vyžaduje zvláštní plná moc. V prokuře však nebude zahrnuto oprávnění zcizovat nemovitosti a zatěžovat je.
3. Vedoucí zaměstnanci společnosti jsou oprávněni jednat jejím jménem a činit právní úkony pouze v rozsahu vymezeném ve vnitřním předpise (podpisovém řádu), který vydává představenstvo společnosti.

#### Článek 29

##### Podepisování za společnost

Podepisování za společnost se provádí tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu společnosti připojí svůj podpis oprávněné osoby. Prokurista se podepisuje tím způsobem, že k firmě připojí dodatek označující prokuru („pp“) a svůj podpis.

### IV. HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

#### Článek 30

##### Obchodní rok

Obchodní rok vyjadřuje časový úsek, za který se zjišťují hospodářské výsledky společnosti a stav jejího obchodního jmění. Obchodní rok je totožný s kalendářním rokem.

### Článek 31 Evidence a účetnictví společnosti

Evidence a účetnictví společnosti se vede v rozsahu a způsobem stanoveným příslušnými obecně závaznými právními předpisy.

### Článek 32 Řádná účetní závěrka

1. Sestavení řádné účetní závěrky a návrhu na rozdělení zisku, včetně stanovení výše a způsobu vyplacení dividend a tantiém, popřípadě návrhu na způsob krytí ztrát společnosti, zajišťuje představenstvo nejpozději do 31. března každého roku. Ve stejném termínu předkládá představenstvo řádnou účetní závěrku spolu se zprávou představenstva o vztazích mezi propojenými osobami a uvedenými návrhy k přezkoumání dozorčí radě a ověření nezávislému auditorovi, kterého pro tuto činnost zajistí po předchozím souhlasu dozorčí rady. Akcionáře společnosti seznámí představenstvo se základními údaji řádné účetní závěrky v oznámení o konání valné hromady, ve kterém dále uvede dobu a místo, v němž je účetní závěrka k nahlédnutí pro akcionáře společnosti. Dozorčí radou přezkoumanou a auditorem ověřenou účetní závěrku předloží představenstvo ke schválení řádné valné hromadě, která musí být svolána tak, aby se konala nejpozději do 30. června roku následujícího po sledovaném účetním období. Dozorčí rada současně této valné hromadě předloží zprávu o výsledku svého přezkoumání.
2. Řádná účetní závěrka musí být sestavena způsobem odpovídajícím obecně závazným právním předpisům a zásadám řádného účetnictví tak, aby poskytovala úplné informace o majetkové a finanční situaci, v níž se společnost nachází, a o výši dosaženého zisku nebo ztrát vzniklých v uplynulém roce.

### Článek 33 Zjednodušená čtvrtletní bilance

Kromě řádné účetní závěrky je představenstvo povinno zajišťovat zpracování zjednodušené čtvrtletní bilance poskytující základní informace o aktuální majetkové a finanční situaci společnosti, efektivnosti jejího hospodaření v uplynulém kalendářním čtvrtletí a o výši dosaženého zisku nebo ztráty vzniklé v tomto období. Také tato zjednodušená čtvrtletní bilance podléhá přezkoumání dozorčí radou.

### Článek 34 Rozdělování zisku společnosti

1. O rozdělení zisku společnosti rozhoduje valná hromada akcionářů na návrh představenstva po přezkoumání tohoto návrhu dozorčí radou.
2. Podmínky pro rozdělování zisku společnosti mezi akcionáře stanoví s ohledem na výši čistého obchodního jmění společnosti obecně závazné právní předpisy. Částka určená k vyplacení jako podíl na zisku společnosti nesmí být vyšší, než je hospodářský výsledek účetního období vykázaný v řádné účetní závěrce za

poslední účetní období, snížený o povinný příděl do rezervního fondu a o neuhrazené ztráty minulých let a zvýšený o nerozdělený zisk minulých let a fondy vytvořené ze zisku, které mohou být použity dle volného uvážení společnosti.

3. Hodnota tantiémy je vyjádřena pevnou částkou nebo procentuálním podílem na bilančním zisku společnosti schváleném valnou hromadou k rozdělení a hodnota dividendy se vyjadřuje procentem z jmenovité hodnoty akcie.
4. Akcionář má právo na podíl na zisku (dividendu), který valná hromada podle výsledku hospodaření společnosti schválila k rozdělení. Společnost nesmí vyplácet zálohy na podíly ze zisku.
5. Termín splatnosti dividendy určuje a o způsobu a místě jejího vyplácení rozhoduje valná hromada. Oznámení o splatnosti dividendy, místu a způsobu její výplaty se zveřejňuje způsobem určeným stanovami pro svolání valné hromady.
6. Po dobu zaknihování akcií bude podíl na zisku vyplácen akcionářům společnosti uvedeným ve výpisu ze zákonné evidence vyhotoveném ke dni konání valné hromady, která rozhodla o výplatě dividend, nestanoví-li valná hromada v souladu se zákonem, že právo na dividendu má ten, kdo je majitelem akcie k jinému určenému dni. V případě, že od rozhodného dne pro účast akcionáře na valné hromadě do konání valné hromady budou pozastaveny převody akcií v SCP a valná hromada rozhodne, že právo na dividendu mají ti, kdo jsou majiteli akcií ke dni konání valné hromady, bude podíl na zisku vyplácen akcionářům uvedeným ve výpisu ze zákonné evidence vyhotovené k rozhodnému dni pro účast akcionáře na valné hromadě.
7. Právo na výplatu dividendy je samostatně převoditelné smlouvou o postoupení pohledávky, a to ode dne, kdy valná hromada o výplatě dividendy rozhodla.
8. Akcionář není povinen vrátit dividendu přijatou v dobré víře.
9. Právo na dividendu se promlčuje v promlčecí době stanovené obecně závaznými právními předpisy. Promlčecí doba běží ode dne splatnosti dividendy.
10. Smlouvy, jejichž účelem je zvýhodnění akcionáře na úkor společnosti nebo jiných akcionářů jsou neplatné.
11. Podmínky ovládací smlouvy a smlouvy o převodu zisku stanoví zvláštní právní předpis.

### Článek 35 Rezervní fond

1. Rezervní fond slouží ke krytí ztrát v hospodaření společnosti, jakož i k opatření, která mají překonat nepříznivý průběh hospodaření. Při založení společnosti byla do rezervního fondu vložena částka 67 495 000,- Kč.
2. Rezervní fond se každoročně doplňuje dotací ze zisku ve výši minimálně 5 % čistého zisku dosaženého za uplynulý obchodní rok, a to až do doby, kdy jeho výše dosáhne 20 % základního kapitálu.

3. O použití rezervního fondu rozhoduje představenstvo. Každé použití rezervního fondu musí být oznámeno dozorčí radě. Informace o použití rezervního fondu je součástí zprávy o celkových výsledcích hospodaření, předkládané valné hromadě.

#### Článek 36

##### Jiné fondy

V souladu s právními předpisy a vnitřními pravidly schválenými představenstvem, může společnost vytvářet i další fondy a přispívat do nich ze svého čistého zisku částkou, jejíž definitivní výše podléhá schválení valnou hromadou akcionářů. Způsob použití těchto fondů určují vnitřní pravidla schválená představenstvem a v případě sociálního fondu rovněž kolektivní smlouva. O použití těchto fondů na krytí ztrát společnosti (s výjimkou sociálního fondu), rozhoduje na návrh představenstva valná hromada akcionářů.

#### Článek 37

##### Krytí ztrát společnosti

1. Případné ztráty, vzniklé při hospodaření společnosti, budou kryty především z jejího rezervního fondu.
2. Nepostačí-li prostředky rezervního fondu na pokrytí ztráty společnosti vzniklé v uplynulém obchodním roce, rozhoduje o způsobu jejího krytí na návrh představenstva valná hromada.

#### Článek 38

##### Zvýšení nebo snížení základního kapitálu

1. O zvýšení základního kapitálu a o snížení základního kapitálu společnosti rozhoduje valná hromada. Činí tak způsobem a za podmínek stanovených obecně závaznými právními předpisy. O rozhodnutí se pořizuje notářský zápis. Účinky zvýšení základního kapitálu nastávají ode dne zápisu jeho výše do obchodního rejstříku.
2. Usnesením valné hromady lze pověřit představenstvo, aby rozhodlo o zvýšení základního kapitálu upisováním akcií nebo z vlastních zdrojů společnosti s výjimkou nerozděleného zisku, nejvýše však o jednu třetinu dosavadní výše základního kapitálu. Pověření představenstva k rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu nahrazuje rozhodnutí valné hromady o zvýšení základního kapitálu. Pověření musí určit jmenovitou hodnotu, druh, formu a podobu akcií, které mají být vydány na zvýšení základního kapitálu. Pověření valné hromady se uděluje nejdéle na dobu pěti let ode dne, kdy valná hromada o pověření rozhodla. O pověření představenstva k rozhodnutí o zvýšení základního kapitálu rozhoduje valná hromada alespoň dvěma třetinami hlasů přítomných akcionářů.
3. Má-li být zvýšení základního kapitálu společnosti provedeno upsáním akcií, stanoví valná hromada nebo představenstvo v rozsahu pověření, způsob a podmínky jejich upisování i splácení v souladu s obecně závaznými právními předpisy.

4. Při upisování akcií mají dosavadní akcionáři přednostní právo v rozsahu jejich podílů na základním kapitálu společnosti, upisují-li se akcie peněžitými vklady. O vyloučení nebo omezení přednostního práva akcionářů rozhoduje valná hromada na základě zdůvodnění požadavku předkladatelem a po vyjádření představenstva.
  5. Vydala-li společnost na základě usnesení valné hromady dluhopisy, s nimiž je spojeno právo na jejich výměnu za akcie společnosti (vyměnitelné dluhopisy) nebo přednostní právo na upisování akcií (prioritní dluhopisy), mají akcionáři společnosti přednostní právo na získání těchto vyměnitelných nebo prioritních dluhopisů. Vydání těchto dluhopisů se řídí obecně závaznými právními předpisy.
  6. Podmínky pro zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti a pro kombinované zvýšení základního kapitálu stanoví zvláštní zákon.
  7. Rozhoduje-li valná hromada o snížení základního kapitálu společnosti, nesmí být tento kapitál snížen pod minimální hranici stanovenou zvláštním zákonem.
- Společnost může bezúplatně převádět majetek na akcionáře jen v případech, kdy to zákon výslovně dovoluje.

## V. ZRUŠENÍ A ZÁNİK SPOLEČNOSTI

### Článek 39 Zrušení společnosti

1. O zrušení společnosti rozhoduje valná hromada způsobem uvedeným v čl. 9 a v čl. 13, odst. 6 stanov. Společnost může být zrušena s likvidací a bez likvidace.
2. Společnost se zrušuje bez likvidace, přechází-li její jmění na právního nástupce. Likvidace se rovněž nevyžaduje, zrušuje-li se společnost z důvodů uvedených v ustanovení § 68, odst. 3, písm. f) a g) obchodního zákoníku a nemá-li žádný majetek, přičemž se nepřihlíží k věcem, právům, pohledávkám nebo jiným majetkovým hodnotám vyloučeným z konkurzní podstaty.
3. V případě, že představenstvo svolá valnou hromadu z důvodu vzniklé ztráty dle § 193, odst. 1 obchodního zákoníku, navrhne valné hromadě zrušení společnosti nebo přijetí jiného opatření.
4. Představenstvo je povinno podat bez zbytečného odkladu příslušnému soudu návrh na prohlášení konkurzu na společnost, jestliže jsou splněny podmínky stanovené zvláštním zákonem, tzn. pokud je společnost v úpadku ve smyslu § 1, odst. 2 nebo 3 zákona č. 328/1991 Sb. o konkurzu a vyrovnání. Místo návrhu na prohlášení konkurzu může představenstvo podat po předchozím schválení dozorčí radou návrh na vyrovnání.
5. Zrušení a likvidace společnosti se řídí obchodním zákoníkem.

**Článek 40**  
**Likvidace společnosti**

1. Způsob provedení likvidace společnosti při jejím zrušení se řídí obecně závaznými právními předpisy.
2. O způsobu vypořádání likvidačního zůstatku majetku společnosti rozhoduje valná hromada. Likvidační zůstatek přitom bude rozdělen mezi akcionáře v poměru odpovídajícím jmenovité hodnotě jejich akcií. Právo na podíl na likvidačním zůstatku je samostatně převoditelné v souladu se zvláštním předpisem.

**Článek 41**  
**Zánik společnosti**

Společnost zaniká výmazem z obchodního rejstříku.

**VI. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

**Článek 42**  
**Oznamování a zveřejňování**

1. Společnost uveřejňuje oznámení o konání valné hromady v Hospodářských novinách a pokud je zveřejňována účetní závěrka dle zvláštního předpisu, tak i v Obchodním věstníku.
2. Skutečnosti stanovené obecně závaznými právními předpisy a těmito stanovami, případně rozhodnutím valné hromady, zveřejňuje společnost v Obchodním věstníku.
3. Písemnosti určené ostatním osobám se doručují na jejich adresu oznámenou společností.

**Článek 43**  
**Právní poměry společnosti a řešení sporů**

1. Vznik, právní poměry a zánik společnosti, jakož i všechny právní vztahy vyplývající ze stanov společnosti a pracovněprávní vztahy i jiné vztahy uvnitř společnosti, včetně vztahů z nemocenského pojištění a sociálního zabezpečení zaměstnanců společnosti se řídí obecně závaznými právními předpisy.
2. Případné spory mezi akcionáři a společností, spory mezi společností a členy jejích orgánů, jakož i vzájemné spory mezi akcionáři související s jejich účastí ve společnosti, budou řešeny smírnou cestou. Nepodaří-li se vyřešit takový spor smírně, bude, nevylučují-li to obecně závazné právní předpisy, k jeho projednání a rozhodnutí příslušný soud, a to podle sídla společnosti.

#### Článek 44 Změny stanov

1. Vypracování návrhu změn stanov zajišťuje obvykle před konáním valné hromady představenstvo společnosti. Návrh změn stanov může spolu se žádostí o svolání valné hromady podat akcionář či akcionáři uvedení v ustanovení § 181, odst. 1 obchodního zákoníku a rovněž dozorčí rada.
2. Jestliže má být na pořadu jednání valné hromady změna stanov společnosti, musí oznámení o konání valné hromady alespoň charakterizovat podstatu navrhovaných změn a návrh změn stanov musí být akcionářům k nahlédnutí v sídle společnosti ve lhůtě stanovené pro svolání valné hromady. Akcionář má právo vyžádat si zaslání kopie návrhu stanov na svůj náklad a své nebezpečí. Na tato práva musí být akcionáři upozorněni v oznámení o konání valné hromady.
3. Jestliže akcionář hodlá uplatnit na valné hromadě protinávryh k navržené změně stanov, je povinen doručit písemné znění svého návrhu nebo protinávruh do sídla společnosti nejméně 5 pracovních dnů přede dnem konání valné hromady. Představenstvo je povinno uveřejnit jeho protinávruh se svým stanoviskem, pokud to bude možné, nejméně tři dny před oznámeným datem konání valné hromady.
4. Rozhoduje-li společnost o zvýšení nebo snížení základního kapitálu, o štěpení akcií či spojení více akcií do jedné akcie, o změně formy nebo druhu akcií anebo omezení převoditelnosti akcií na jméno či její změně, nabývá změna stanov účinnosti ke dni zápisu těchto skutečností do obchodního rejstříku. Ostatní změny stanov, o nichž rozhoduje valná hromada, nabývají účinnosti okamžikem, kdy o nich rozhodla valná hromada, neplyne-li z rozhodnutí valné hromady o změně stanov nebo ze zákona, že nabývají účinnosti později.
5. Přijme-li valná hromada rozhodnutí, jehož důsledkem je změna obsahu stanov, toto rozhodnutí nahrazuje rozhodnutí o změně stanov. Jestliže z rozhodnutí valné hromady neplyne, zda, popřípadě jakým způsobem se stanovy mění, rozhodne o změně stanov představenstvo v souladu s rozhodnutím valné hromady.
6. Jestliže dojde ke změně v obsahu stanov na základě jakékoliv právní skutečnosti, je představenstvo společnosti povinno vyhotovit bez zbytečného odkladu poté, co se kterýkoliv člen představenstva o takové změně doví, úplné znění stanov.

#### Článek 45

Tyto stanovy jsou úplným zněním stanov, včetně změn schválených řádnou valnou hromadou akcionářů společnosti dne 27. 6. 2007.

Ing. Ladislav Britaňák  
předseda představenstva

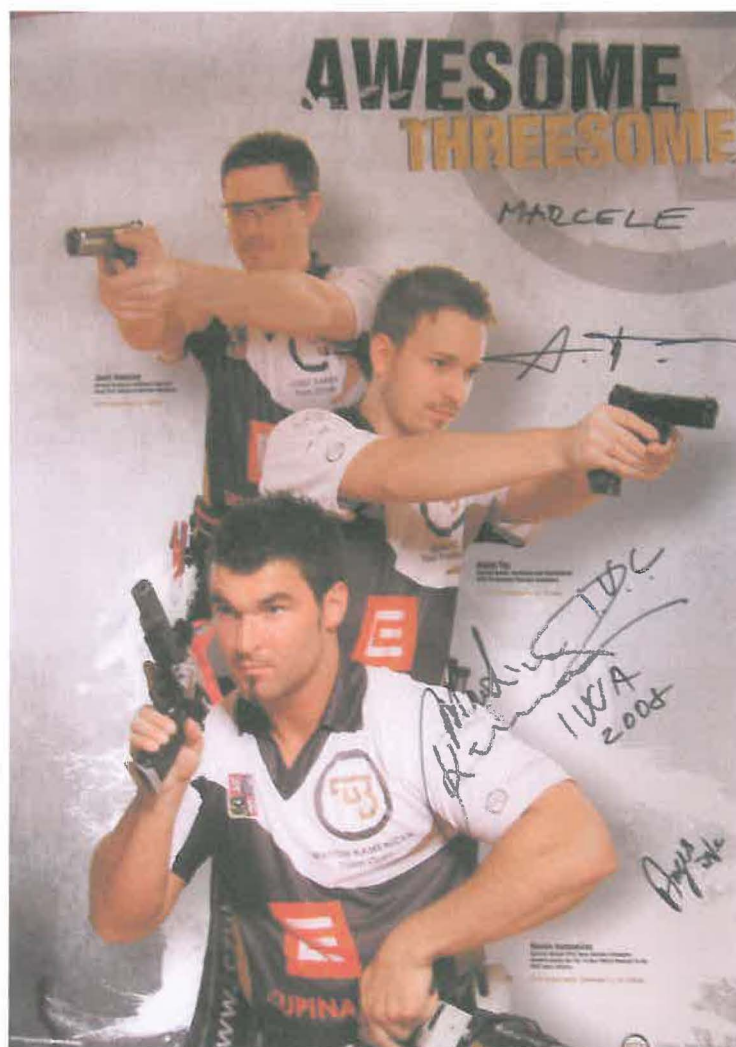
Ing. Ladislav Koníček  
člen představenstva



Příloha číslo 2 – Staré a nové dresy střelců České zbrojovky a.s.



Staré provedení dresů (15)



Nové provedení dresů

Příloha číslo 3 – Loga v historii



1936



1950



1958



1965



1983



1992

## Příloha číslo 4 – Organizační struktura

## Organizační uspořádání České zbrojovky a.s.

