

Projekt marketingového plánu firmy

Catdesign CZ, s. r. o.

Bc. Iveta Krystýnková

Diplomová práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta KRYSTÝNKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu firmy
Catdesign CZ, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literárních a dalších zdrojů k problematice marketingového plánu.
2. Zpracujte analýzu marketingových činností i strategii rozvoje firmy Catdesign CZ, s. r. o.
3. Provedte konfrontační analýzu firmy Catdesign CZ, s. r. o.
4. Vypracujte projekt marketingového plánu firmy Catdesign CZ, s. r. o.

ABSTRAKT

Projekt marketingového plánu pro firmu Catdesign CZ, s. r. o. popisuje chování a činnosti malé firmy, která se snaží uspět na trhu reklamních agentur – tiskáren, potýká se s mnoha problémy jako jsou např. závislost firmy na jednom zákazníkovi a snaží se tento problém vyřešit. Diplomová práce je rozdělena na 6 částí, z nichž klíčové jsou: rešerše literárních pramenů, situační analýza a samotný projekt marketingového plánu. Projekt marketingového plánu upozorňuje na úskalí podnikání, legislativní opatření v oboru polygrafie, strategické cíle, jejich řešení a časový harmonogram plnění a v neposlední řadě kontrolu stanovených cílů.

ABSTRACT

Project of marketing plan for Catdesign CZ s.r.o. describe behaviour and activities of small firm. The firm pursuit of prosperity in market of advertising agencies – polygraphic branch and it face to many problems such as dependent on one customer and this problem the firm trying to solve. The diploma work is divided into a six parts which the crucials are: the summary of sources of literature, the situation analysis and the project of marketing plan itself. Project of marketing plan point out difficulties of entertainment, legislative regulations in polygraphic branch , strategic targets, the solutions and timelines of realisation and the control of particular targets.

Na tomto místě chci poděkovat paní Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za odborné vedení a četné rady a panu Kurtu Beyerovi za vstřícnou spolupráci a řadu cenných informací, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 REŠERŠE LITERÁRNÍCH PRAMENŮ	10
1.1 MARKETINGOVÝ PROCES.....	10
1.2 MARKETINGOVÝ PLÁN	10
1.2.1 Obsah marketingového plánu	11
1.2.2 Proces tvorby marketingového plánu	13
1.3 REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	20
1.4 PROJEKT A JEHO DEFINICE	20
1.4.1 Zásady projektování.....	21
1.4.2 Postup projektování	22
1.5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	25
2 HISTORIE FIRMY CATDESIGN CZ, S. R. O.	26
3 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ FIRMY	28
3.1.1 Zjišťování spokojenosti zákazníků	28
3.1.2 Výstavy a veletrhy	28
3.1.3 Shrnutí.....	31
4 STRATEGIE ROZVOJE FIRMY	33
4.1.1 Současný stav	33
4.1.2 Budoucí stav.....	38
5 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY CATDESIGN CZ, S. R. O.....	40
5.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ ČESKÉHO POLYGRAFICKÉHO PRŮMYSLU	40
5.1.1 Polygrafie a ekologie	41
5.2 ANALÝZA OBSLUHOVANÉHO TRHU	42
5.2.1 Odběratelé	42
5.3 ANALÝZA KONKURENCE.....	45
5.4 ANALÝZA SORTIMENTU VÝROBKŮ.....	46
5.4.1 Zhodnocení sortimentu výrobků.....	47
5.5 INTERNÍ AUDIT.....	47
5.5.1 Marketing.....	47
5.5.2 Výroba.....	49

5.5.3	<i>Finance</i>	50
5.5.4	<i>Management a organizace</i>	51
5.6	ANALÝZA DISTRIBUCE	52
5.6.1	<i>Distribuční cesty</i>	52
5.6.2	<i>Fyzická distribuce</i>	53
5.6.3	<i>Služby zákazníkům</i>	53
5.7	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	54
5.7.1	<i>Ekonomický vývoj České republiky</i>	54
5.7.2	<i>Legislativa v polygrafickém průmyslu</i>	57
5.8	ANALÝZA SWOT	59
5.8.1	<i>Silné stránky</i>	59
5.8.2	<i>Slabé stránky</i>	59
5.8.3	<i>Příležitosti</i>	59
5.8.4	<i>Ohrožení</i>	60
5.9	ZHODNOCENÍ ZÁVĚRŮ SITUAČNÍ ANALÝZY	60
5.9.1	<i>Kritické zhodnocení úrovně marketingových činností ve firmě Catdesign CZ, s. r. o.</i>	61
5.9.2	<i>Dotazník a jeho vyhodnocení</i>	62
6	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU	67
6.1	CÍLE PROJEKTU	67
6.1.1	<i>Cíle firmy Catdesign CZ, s. r. o.</i>	67
6.2	VOLBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE A NÁVRHY OPATŘENÍ SMĚŘUJÍCÍCH K DOSAŽENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ	69
6.2.1	<i>Volba strategie pro dosažení stanovených cílů</i>	69
6.2.2	<i>Rozšíření výroby o 20 % a následné zvýšení prodeje o 25 %</i>	69
6.2.3	<i>Zvýšení úrovně služeb zákazníkům</i>	70
6.2.4	<i>Zvýšení výkonnosti managementu</i>	70
6.3	AKČNÍ PROGRAMY	70
6.3.1	<i>Program rozšíření výroby a následného zvýšení prodeje</i>	70
6.3.2	<i>Program zvýšení úrovně služeb zákazníkům</i>	71
6.3.3	<i>Program zvýšení výkonnosti managementu</i>	71
6.4	ROZPOČET NÁKLADŮ	72
6.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	73
6.6	PŘEDPOKLADY EFEKTŮ REALIZACE NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ	74
6.7	NÁVRH ZPŮSOBU KONTROLY MARKETINGOVÉHO PLÁNU, RIZIKOVÁ ANALÝZA	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81

SEZNAM TABULEK.....	82
---------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH	83
---------------------	----

ÚVOD

Ekonomické chování a trvale úspěšné podnikové řízení vyžaduje plně plánovité hospodaření. Namísto spontánního, improvizovaného a částečně iracionálního rozhodování musí nastoupit racionální myšlení zaměřené na podnikové procesy probíhající v budoucnosti. Plánování jako tvůrčí myšlení pro budoucnost není sice s to vyloučit chybující podnikovou politiku, která má své příčiny v nepředvídatelném vývoji, avšak nabízí srovnatelně největší ochranu před ekonomickým neúspěchem. Tak hovoří o marketingovém plánování Heribert Meffert ve své knize Marketing management.

Ačkoliv je význam této problematiky ve firmě nesporný, osobně se domnívám, že marketing včetně jeho plánování je v řadě českých podniků stále nedoceněn. Častou příčinou je nedostatek finančních prostředků pro realizaci marketingových aktivit nebo jen to, že marketing je v českém prostředí ve většině případů ještě cizím pojmem. Je otázka času, kdy a v jakém rozsahu najde své plné uplatnění a začne tuzemským podnikům přinášet prospěch.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma Projekt marketingového plánu společnosti Catdesign CZ, s. r. o.. Toto téma jsem si vybrala především proto, že ve firmě Catdesign CZ, s. r. o. chybí marketingové oddělení a s tím související marketingový plán. Měla jsem možnost poznat praktickou stránku hned několika marketingových aktivit najednou v podmínkách polygrafického průmyslu.

Cílem diplomové práce je v rámci přípravy projektu zpracování rešerše literárních pramenů týkajících se uvedeného tématu, zpracování analýzy marketingových činností i strategii rozvoje firmy, zpracování konfrontační analýzy firmy. Stěžejní částí diplomové práce je projekt marketingového plánu společnosti pro rok 2005/2006, jež navazuje na závěry předchozích částí práce.

Projekt marketingového plánu by měl firmu upozornit na příležitosti a ohrožení, které ji ovlivňují v její činnosti. A zároveň se projekt snaží určit strategické cíle, jež by firma měla dosáhnout v letech 2005/2006.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 REŠERŠE LITERÁRNÍCH PRAMENŮ

1.1 Marketingový proces

Marketingový proces zahrnuje analyzování marketingových příležitostí, vývoj marketingových strategií, plánování marketingových programů a řízení marketingového úsilí.

Plánování společnosti, divize a jejích podnikatelských jednotek je integrální součástí marketingového procesu. Smyslem jakéhokoli podnikání je efektivně (ziskově) poskytovat trhu hodnotu.

Tradiční pojetí spočívá v tom, že firma cosi vyrábí a prodává. Toto pojetí vyplývá z toho, že firma ví, co má vyrábět, a že zákazníci budou kupovat dostatečné množství produktů, které firmě zajistí dostatečný zisk.

Společnosti uplatňující tradiční pojetí procesu předávání hodnot mají největší šanci uspět v ekonomikách, které se vyznačují nedostatkem zboží, kde zákazníci dychtí po zboží a jsou ochotni kupovat vše, co je vyrobeno. Nestarají se příliš o jakost, vlastnosti ani styl. V dnešní době však nemá tradiční pojetí téměř žádnou šanci na úspěch.

Prozíravé firmy se snaží vytvářet takové nabídky produktů, které co nejlépe vyhovují specifickým požadavkům trhu. [10]

1.2 Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument, který analyzuje situaci, identifikuje problémy a příležitosti, stanovuje marketingové cíle a předpokládá vhodné strategie k dosažení těchto cílů.

Marketingový plán je zpracováván ročně, i když některé jeho části obsahují dlouhodobé cíle vycházející ze strategického víceletého plánu organizace. Marketingový plán má přinejmenším dvě důležité funkce. Jednak shromažďuje v jednom dokumentu všechny relevantní informace týkající se příslušné organizace, cílových trhů, produktů, služeb, zákazníků, konkurence, atd. Za druhé stanovuje cíle organizace na příslušné období, strategie a taktiku, které budou použity k jejich dosažení. [22]

Podnikatelské plány jsou stále více orientovány na zákazníky a konkurenci a realističtěji odrážejí tržní situaci. Zahrnují více souvislostí a na jejich tvorbě se podílejí celé týmy.

Vedoucí pracovníci musejí být především profesionálními manažery, a teprve pak specialisty. Plánování se stává kontinuálním procesem, který permanentně reaguje na rychlé změny prostředí. [10]

1.2.1 Obsah marketingového plánu

V odborné literatuře se objevuje hned několik variant sestavení marketingového plánu. Každý autor má svůj vlastní marketingový plán, ale v některých částech se všichni shodují.

Pro ilustraci uvedu obsah marketingového plánu podle Philipa Kotlera a Johna Westwooda. Obsah marketingového plánu podle Abella (1980), Daye (1986) a Koehlera (1991) uvádím v příloze číslo I.

Obsah marketingového plánu podle Philipa Kotlera [10]

1. Shrnutí a stručný obsah
 - stručný přehled navrhovaného plánu
2. Současná marketingová situace
 - základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí
3. Analýza SWOT a analýza souvislostí
 - identifikuje hlavní příležitosti, ohrožení, silné a slabé stránky, které souvisejí s danou výrobovou řadou
4. Cíle
 - definuje cíle, kterých chce plán dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku
5. Marketingová strategie
 - široký marketingový přístup, který bude využíván pro dosažení stanovených cílů
6. Akční programy
 - specifické marketingové taktiky, projektované a implementované pro dosažení podnikatelských cílů
7. Prohlášení o projektovaném zisku
 - prognóza očekávaných finančních výsledků

8. Kontrola

- určuje, jak bude realizace plánu kontrolována

Obsah marketingového plánu podle Johna Westwooda [23]

1. Úvod
2. Celkové shrnutí
3. Situační analýza (předpoklady, vývoj prodeje v minulosti, strategické trhy, klíčové produkty, klíčové oblasti prodeje)
4. Marketingové cíle
5. Marketingové strategie
6. Plány
7. Podpora prodeje
8. Rozpočty
9. Účet zisků a ztrát
10. Kontroly
11. Způsoby aktualizace

Marketingový plán může mít různě velký rozsah, ve středně velkém či menším podniku se může jednat vcelku o stručný, ale výstižný materiál zahrnující čtyři základní oblasti: situační analýzu, marketingové cíle, marketingové strategie a program konkrétních marketingových aktivit.

U velkých podniků je plán vypracován v daleko podrobnější podobě a je do něj zahrnuta i část zabývající se kontrolou, měřením výsledků, alokací zdrojů a hodnocením.

1.2.2 Proces tvorby marketingového plánu

Proces tvorby marketingového plánu představuje souhrn činností, jejichž cílem je získat všechny potřebné informace k sestavení marketingového plánu či formulovat jeho jednotlivé prvky.

Proces tvorby marketingového plánu představuje následující činnosti:

Shrnutí a stručný obsah

Marketingový plán by měl začínat přehledným souhrnem plánovaných cílů a doporučení. Souhrn umožňuje prezentovat klíčové záležitosti, které marketingový plán obsahuje.

Současná marketingová situace

Obsahuje údaje o celkovém trhu. Velikost a tempo růstu trhu (v množství nebo v měně) jsou uvedeny za několik minulých let podle tržních a geografických segmentů. Obsahuje i údaje o potřebách zákazníků, o jejich vnímání výrobků a o jejich kupním rozhodování. [10]

Vypracování analýzy stávající situace uvnitř i vně podniku představuje výchozí krok pro zajištění informací o tom, kde se podnik nyní ve zkoumaných oblastech nalézá. Představuje přehled informací o vnitřním i vnějším prostředí organizace, které má bezprostřední dopad na povahu marketingového plánu a slouží zároveň jako „odrazový můstek“ pro pozdější formulaci silných a slabých stránek firmy, příležitostí a ohrožení. [20, 10]

Zhodnocení situace trhu představuje získání údajů o trzích, na nichž podnik působí nebo na něž se chystá vstoupit. Předmětem zájmu je jejich velikost a růstové tendence. Je důležité, aby byl trh podniku jasně definován. Informace o trhu mohou být definovány také takto:

- Definice trhu: O jaký trh jde?
- Segmentace trhu: Jak je trh rozdělen?
- Charakteristiky trhu: Kdo jsou zákazníci? Kdo jsou dodavatelé? Které hlavní produkty se prodávají?
- Velikost trhu: Jak je velký?
- Distribuční cesty: Jaké se používají?

- Metody komunikace: Jaké se používají? Jaké formy podpory prodeje se používají?
- Finance: Jsou na trhu problémy způsobené daněmi, cly, omezeními dovozu?
- Právo: Jaká je patentová situace, technické normy produktu, legislativa, atd.

Vývoj: Jaké nové oblasti se rozvíjejí? Jaké nové produkty se objevují? [20, 23]

Výrobová situace

V této části marketingového plánu jsou přehledně prezentovány údaje o prodeji za několik let, o příspěvcích na úhradu a o ziscích.

Konkurenční situace

Pro účely marketingového plánování je důležité sledovat dostupné informace o konkurenci podniku, které by napomáhaly pochopit její další podnikatelské a marketingové záměry a budoucí chování. Firma podnikající na mezinárodních trzích by se měla zajímat nejen o své domácí konkurenty, ale i o ty zahraniční.

- Analýza konkurence odpovídá na následující otázky:
- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jak jsou srovnatelní ve vztahu k velikosti našeho podnikání?
- Jaké jsou jejich produkty?
- Jaký je jejich tržní podíl na daném trhu?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Operují ve stejném tržním segmentu jako my?
- Srovnává se jejich cenová politika s naší?
- Jaké distribuční cesty používají?
- Uvedli v poslední době na trhu nové produkty?

Distribuční situace

Distribuce je jedním ze čtyř prvků marketingového mixu. Nejedná se však o pouhé dopravení výrobku k zákazníkovi. Oblast distribuce zahrnuje tři klíčové oblasti, jež by měly být posouzeny: distribuční cesty, fyzická distribuce a služby zákazníkům. Firma

může používat následující distribuční cesty: přímé (neboli krátké), bez jakýchkoliv distribučních mezičlánků, nepřímé (neboli dlouhé), kdy je zboží dodáváno prostřednictvím velkoobchodu, maloobchodu, dealerů, obchodních zprostředkovatelů, zástupců, atd.

Analýza fyzické distribuce představuje zhodnocení fyzické přepravy zboží od výrobce k zákazníkovi, jeho balení a skladování. Firma musí zvážit, zda expeduje a přepravuje svoje výrobky tak, aby vždy dorazily k zákazníkovi včas a v nejlepším stavu.

Pokud jde o služby zákazníkům, některé prameny hovoří jen o službách, které se fakticky dotýkají přímo a jen distribuce – tedy o dodávce zboží včas a na správné místo. Simon Majaro ve své knize základy marketingu uvádí také následující složky služeb zákazníkům: trvalé a včasné zásobování, dostupnost výrobku nebo služby pro zákazníka, kvalita zboží nebo služby, přesné dodržování uzavřených smluv, čas potřebný k uzavření celého procesu objednávky a kvalita služeb poskytovaných po prodeji. [13]

Situace v makroprostředí

Na firmu působí zvenčí řada tlaků, které mají přímý či nepřímý dopad na její aktivity a ve většině případů je nemůže ovlivnit. Jedná se především o faktory z demografické oblasti (např. růst populace, migrace obyvatelstva, úroveň vzdělanosti, atd.), ekonomické (vývoj DPH a směnných kurzů, inflace), technologické (úroveň technického rozvoje, délka životnosti výrobků a její vývoj), politicko-právní (legislativní úpravy, v podstatě činnost vládních institucí, skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran) a sociálně-kulturní (vlivy vycházející z kultury národa, jeho tradic, hodnot a náboženství). [2]

Analýza SWOT a analýza souvislostí podle Philipa Kotlera

Analýza SWOT je komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb.

Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejich uspokojováním může firma profitovat.

Hrozba prostředí je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku.

Obecně řečeno firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní sociální a kulturní), které ovlivňují zisky z jejího podnikání. Obchodní jednotka potřebuje rovněž vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Hlavním důvodem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.

Marketingové příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejich konkurentů. Mít pouze schopnost něco vykonat je nedostačující. Nejúspěšnější firmy se vyznačují tím, že dokážou u svých produktů vytvářet a dlouhodobě udržovat vysokou spotřebitelskou hodnotu.

Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je být schopen tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky.

Samozřejmě není možné, aby všechny podnikatelské aktivity měli pouze silné a slabé stránky. Stěžejní otázkou je, zda by se firma měla věnovat výhradně těm příležitostem, u nichž by mohla uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které by však vyžadovaly značné úsilí pro získávání potřebných silných stránek.

Marketingové cíle

Hlavními cíly podniku většinou bývá tržní podíl, uvedení nové značky na trh, zvýšení tržeb z prodeje, zlepšení image firmy atd. Tyto cíle je však třeba definovat podrobněji a přesněji.

Mezi typické marketingové cíle můžeme zařadit např. tyto:

- zvýšit podíl na trhu na úkor konkurence
- zvýšit podíl na trhu zacílením na novou cílovou skupinu zákazníků
- zvýšit počet zákazníků nabízením dokonalějšího produktu a rozšířením služeb

- zvýšit nákup produktu zkrácením nákupního cyklu
- uvést nový produkt na trh
- získat co nejvíce zákazníků, kteří nový produkt vyzkouší
- zajistit opakovanou koupi výrobku atd.

Marketingová strategie

Určení marketingové strategie podniku je dalším krokem v procesu marketingového plánování. Podnik, který zhodnotil své možnosti a formuloval cíle jichž chce dosáhnout, přistupuje k formulaci marketingové strategie, která je výchozím pilířem pro jejich realizaci.

Podle Rického Griffina by měla správně koncipovaná strategie zahrnovat následující čtyři komponenty:

1. Oblast působnosti podniku – vymezení trhů nebo jejich částí, na nichž podnik působí.
2. Nasměrování zdrojů – způsob rozdělení prostředků podniku do jednotlivých oblastí jeho podnikání.
3. Význačné schopnosti podniku resp. jeho konkurenční výhody – charakteristické schopnosti podniku, jeho výhody oproti konkurenci.
4. Synergie – specifikace spolupůsobení (synergie) rozhodnutí provedených ve všech výše uvedených oblastech. Synergie podává obraz o tom, jak se mohou rozhodnutí o volbě trhu, rozdělení prostředků a vytváření specifických schopností vzájemně doplňovat a podporovat. [5]

Autoři Meffert, Tomek a Vávrová uvádí následující strategie:

Ansoffova matice výrobek/trh

- slouží k odvození strategií z matice, která je dána dimenzí výrobku (charakterizovanou jako nový a stávající výrobek) a dimenzí trhu (charakterizovanou jako nový a stávající trh).
1. Tržní penetrace (proniknutí na trh) – strategie představuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích.
 2. Rozvoj trhu – strategie je zaměřena na získávání nových trhů včetně zahraničních.

3. Rozvoj produktu – strategie je založena na vývoji nových výrobků pro stávající trhy.
4. Diverzifikace – strategie charakteristická zaměřením aktivit podniku na nové výrobky pro nové trhy. Rozeznáváme diverzifikaci horizontální, vertikální nebo laterální.

Portfolio strategie

- v tomto případě jsou strategie odvozovány na základě matice znázorňující vztah relativního tržního podílu strategických obchodních jednotek a tempa jeho růstu. Na základě postavení jednotlivých strategických jednotek v matici je volena strategie investiční (pro otazníky nebo potencionální hvězdy), dezinvestiční (pro psy) nebo strategie selektivní.

Strategie podle Porterovy konkurenční výhody

Porter uvádí tři základní strategie pro dosažení konkurenční výhody na trhu:

- Strategie nízké ceny – podnik udržuje vedoucí pozici v nízkých nákladech pomocí snížení jejich úrovně pod mez nákladů konkurence.
- Strategie diferenciacce – podnik se zaměřuje na co nejvyšší kvalitu, image výrobku a služby zákazníkům s cílem maximálně uspokojit požadavky trhu.

Synergická strategie

Mezi synergické strategie jsou zařazeny tyto strategie

- Konkurenční strategie zaměřené na odběratele (orientace na inovace, orientace na jakost, orientace na značku, orientace na šíři programu a orientace na náklady).
- Strategie zaměřené na konkurenci (strategie kooperace, strategie konfliktní, strategie úhybná a přizpůsobení).
- Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu (strategie přizpůsobení, konfliktní, kooperační, strategie uhýbání a ignorování, strategie push a pull).
- Strategie zaměřené na zájmové skupiny (inovativní strategie, přizpůsobení, odolávání, úhybné, strategie pasivity).

Strategie rolí na trhu

Strategie rolí na trhu vyjadřuje sílu s jakou při vstupu na trh podnik vystupuje. Jedná se o následující strategie:

- Tržní vůdce – strategie je charakterizována udržením tržní pozice podniku.
- Tržní vyzyvatel – strategie představuje útok na tržního vůdce nebo na malé podniky působící v odvětví (vyžaduje snížení cen i jakosti nebo nabízení špičkových produktů, inovace atd.)
- Tržní souběžce – strategie představuje snahu podniku o udržení tempa s konkurencí působící v odvětví a o přizpůsobení se tržnímu vůdci.
- Obsazovatel tržních výklenků – strategie vhodná pro menší podniky. Představuje možnost části trhu vyžadující speciální schopnosti firmy a pro větší podniky odvětví jsou neatraktivní.

Integrační strategie

Základem integrační strategie je rozvoj produktu, jeho diverzifikace.

Rozlišujeme:

- Zpětnou integraci – napojení podniku na předchozí etapu technologického řetězce.
- Dopřednou integraci – napojení podniku na následující články technologického řetězce.

Akční programy

Součástí marketingového plánu musí být specifikace marketingových strategií pro dosažení vytčených cílů. Musíme promítnout tyto strategie do programů či akčních plánů, což nám umožní dát personálu jasné instrukce. Každý akční plán by měl obsahovat:

- Současnou pozici – na níž se nyní nacházíte
- Cíle – co chcete dělat, kam směřujete
- Činnost – co potřebujete udělat, abyste se k cíli dostali
- Odpovědnou osobu – kdo to udělá
- Datum začátku akce
- Datum ukončení akce
- Rozpočtové náklady

Prohlášení o projektovaném zisku

Akční plán umožňuje výrobnímu manažerovi stanovit výši podpůrného rozpočtu. Na druhé straně je třeba, aby výrobní manažer předpověděl objem budoucího prodeje a průměrné ceny. Také je třeba, aby určil náklady výroby, distribuce a marketingu. To mu umožní určit celkové výnosy, náklady a předpokládaný zisk. Schválený rozpočet se stává východiskem pro vypracování plánů a rozvrhů materiálového zabezpečení, výroby, přípravy pracovníků a marketingových operací.

Kontrola

Poslední část marketingového plánu určuje, jak bude sledováno a vyhodnocováno plnění plánu. Obvykle bývají cíle a rozpočty rozvrženy na kratší období, tj. například od měsíců nebo čtvrtletí. Výrobní manažeři tak mají možnost průběžně sledovat, zda jsou skutečné výsledky v souladu s plánem. Součástí kontrolní části bývá i plán, jak reagovat na nepředvídatelné události (např. cenové války nebo stávky).

1.3 Realizace marketingového plánu

Jakmile jsou stanoveny marketingové cíle a strategie podnik dále stanoví, které specifické aktivity by se měly uskutečnit, kdo a kdy by měl tyto aktivity týkající se jednotlivých částí marketingového mixu vykonat. Některé z aktivit mohou být zaměřeny mimo podnik (marketingová komunikace, distribuce), jiné dovnitř podniku (efektivnější využívání technologie, práce s lidskými zdroji atd.). Tyto konkrétní aktivity, které ukazují detaily toho, jak budou plněny jednotlivé strategie, nazýváme taktikou. Současně musíme jednotlivé části plánu analyzovat i z pohledu času a peněz. To představuje zásadní rozhodnutí týkající se skutečnosti, kdy budeme jednotlivé aktivity uskutečňovat a kolik to bude stát. [22]

1.4 Projekt a jeho definice

Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení. [16]

Význam slova projekt se v dřívější projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění.

Toto pojetí směřovalo k závěru, že jde o komplexní dokumentaci, sloužící k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i k jeho realizaci.

V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova projekt jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces.

Z definice projektu vyplývá záměr, který má následující charakteristické znaky:

- sleduje konkrétní cíl,
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,
- vymezuje jeho začátek a konec.

Projekt je vždy jedinečný (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dřív nedělalo), neopakovatelný (i jiný podobný projekt je vždy v něčem odlišný), dočasný (má začátek a konec) a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů.

1.4.1 Zásady projektování

Slovo zásada znamená princip, základní pravidlo jednání, vůdčí ideu činnosti.

Základní pravidla projektování:

- Cílovost – projektant musí přesně a jasně vědět, čeho má projektem dosáhnout, musí znát konkrétní cíl a jeho přesné určení.
- reálnost a účelnost – projekt musí být uskutečnitelný (realizovatelný) a účelný. Účelnost se týká hloubky propracování projektu a jeho dokumentace.
- systémový přístup – na projektovaný objekt se můžeme dívat jako na systém. Zásada systémového přístupu vyžaduje zabývat se všemi prvky systému v jejich vzájemném působení a vazbou na okolí, při variantním řešení a s volbou optimální varianty.
- postupné řešení – při práci na projektu je nutno dodržovat zásadu postupného řešení od obecného ke konkrétnímu, od všeobecného k podrobnému.

- systematickosti – zásada systematickosti vyžaduje používání jednotného projektového postupu, jednotných podkladů, symbolů, ukazatelů, tabulek a grafů, pokud možno unifikovaných nebo normatizovaných. To umožní formalizovat a algoritmizovat dílčí projektové úkony a postupně přecházet k automatizaci projektování.
- efektivnosti – zásada efektivnosti požaduje dosažení maximálních efektů při minimálních nárocích na materiál, energii, pracovní síly i peněžní prostředky.

1.4.2 Postup projektování

Práce na projektu musí mít svůj logický sled. Zkušený projektant postupuje tak, že se ptá na:

- příčiny – proč a za jakým účelem má projekt vypracovat?
- způsob – jak, kým a čím bude činnost v projektovaném objektu prováděna?
- místo – odkud, kudy a kam povedou hmotné, energetické a informační toky v objektu a kde, na jakých plochách, v jakých budovách se bude daný proces konat?
- čas – kdy, odkdy, dokdy, jak dlouho potrvá výstavba a posléze vlastní činnost v projektovaném objektu?

Fáze životního cyklu projektu

Projekt je dynamický systém, který se vyvíjí v uzavřeném životním cyklu. Ten u každého projektu probíhá ve třech fázích:

- Předinvestiční fáze
- Investiční fáze
- Fáze provozu a vyhodnocení

1.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.

Proces marketingového výzkumu se skládá z pěti fází:

1. Definování projektu

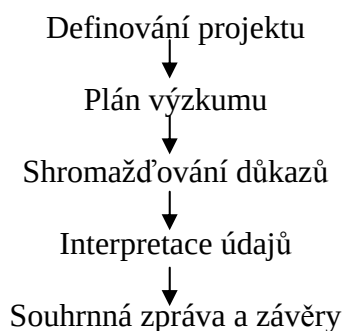
Poslání projektu musí být definováno s ohledem na stanovený záměr a odpovídající úkoly marketingu. V této fázi je třeba prověřit následující:

Zda již nebyly publikovány materiály, které by anulovaly potřebu provádění tohoto výzkumného projektu.

- Zhodnocení nákladů a přínosů, se kterými je nutné počítat.

Měli bychom se vyhnout řadě léček a problémů

- Používání neurčitých výrazů v našich stanoviscích.
- Špatné formulaci problému.
- Zahájení projektu s nejasným nebo neurčitým posláním.



Obr. 1 Proces marketingového výzkumu

2. Plán výzkumu

Plán výzkumu musí obsahovat:

- Cíle.
- Stanovené úkoly (pro vnitřní zdroje a pro externí zdroje)
- Nejvhodnější metodologii, která bude využita.
- Podrobný plán akcí a kontrolní mechanismy.

3. Shromažďování údajů

Toto je velmi důležitá etapa realizace programu. Je třeba vyhledávat zdroje informací. Pokud jsou tyto informace využitelné, je třeba je získat a využít i vnitřních zdrojů informací. Konkrétně je třeba systematicky podniknout následující kroky:

- Nalezení zdrojů informací – vnitřních i vnějších. Tento krok vyžaduje provedení podrobných analýz publikovaných materiálů, které existují ve velkých kvantech v knihovnách a ostatních veřejně přístupných zdrojích informací.
- Pokud je do výzkumu začleněn dotazníkový výzkum respondentů, je třeba dotazník otestovat na vybraném vzorku.
- Je třeba překontrolovat odpovědi, odstranit chyby, dvojznačnosti a nejasnosti dotazníku.
- Shromáždit a roztrždit údaje.

4. Interpretace údajů

Nyní nadešel čas pro analyzování získaných údajů, jejich třídění, hodnocení a uspořádání. Využitelné údaje jsou sestavovány do vhodných výstupů. Provádí se vysvětlování významných vztahů. Údaje se v podstatě převádějí na informace a do konečné podoby hmotných zpravodajských informací.

5. Souhrnná zpráva a závěry

V této etapě se prověřuje schopnost účinné komunikace. Závěrečná zpráva musí mít formu, která je převoditelná na publikovatelné a snadno pochopitelné prohlášení. K tomu má také sloužit. Velmi často se totiž stává, že vynikající projekty průzkumu neuspějí z jednoho velice prostého důvodu. Jsou prezentovány stylem nebo způsobem, který nejdůležitější příjemci naprosto nechápou. Protože zprávu nepochopili, zpravidla se stává, že se jí také neřídí. [13]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 HISTORIE FIRMY CATDESIGN CZ, S. R. O.

Firma Catdesign vznikla před dvaceti šesti lety v Německu v roce 1979, kde ji založil současný majitel Kurt Peter Beyer. Pan Beyer začal jako živnostník a postupně svou činnost rozšiřoval do dalších států. V roce 1995 založil firmu v Holandsku, v roce 1997 v České Republice a v roce 1999 v Polsku.

Německá firma se zabývá sítotiskem, řezanou grafikou, digitálním tiskem a počítačovou grafikou. V současnosti je největším zákazníkem firmy automobilka BMW. Firma Catdesign připravuje veletrhy pro firmu BMW na celém světě. V loňském roce připravovali veletrh např. v USA, Řecku, Francii, Švýcarsku a Španělsku.

Holandská firma se od ostatních firem liší tím, že sama nevyrábí, ale nakupuje své produkty především z německé firmy. V Holandsku se nám podařilo vstoupit a uspět na trhu se svislým dopravním značením.

Polská firma byla založena z potřeby našich zákazníků. Protože dalším velkým zákazníkem je firma Kaufland, bylo nutné sestavit montážní tým pro nově otevírané hypermarkety Kaufland v Polsku. Z původního úmyslu se vyvinula další činnost a aktivity firmy se rozšířily o výrobu cenovkových plakátů a řezanou grafiku. Na polském trhu se nám bohužel nepodařilo uspět tak, jak by si vedení představovalo a proto firma ke konci roku 2004 přestala vyrábět a její výroba se přesunula do České Republiky.

Tím se dostáváme k poslední firmě, kterou pan Beyer založil a to firmě Catdesign CZ, s. r. o., se sídlem v Uherském Hradišti pro kterou vyhodnotíme její marketingové aktivity, strategii rozvoje firmy a sestavíme marketingový plán.

Pro založení české firmy byl stejný důvod jako u polské firmy, uspokojení potřeb zákazníka. V roce 1997 vstoupila na český trh i německá firma Lidl und Schwarz, která znala firmu Catdesign z Německa a byla spokojena s jejími produkty. Pro firmu Lidl a Schwarz bylo nepřípustné aby její firmy po celé Evropě nakupovaly přes naši německou firmu. Což doslova znamená: pro české Kauflandy musí dodávat český Catdesign, pro polské polský, pro německé německý. Asi Vás napadne, jak je to s Kauflandy na Slovensku? První tři roky jsme měli prostředníka pro obchodování se Slovenskem a to firmu Hortim. Protože tento systém obchodování přinášel problémy pro obě strany, bylo nám uděleno povolení vyvážet produkty pro Slovenské Kauflandy z České Republiky a

Německa. Po vstupu do Evropské unie tato pravidla už nemají žádný význam a proto jsme mohli ukončit i aktivity polské pobočky.

Jak již z předchozích vět vyplývá největším zákazníkem firmy Catdesign CZ je firma Kaufland CZ, SK a PL. V současné době se připravuje evropská smlouva s firmou Kaufland v Německu, kde je její centrála, která nás postaví do pozice výhradního dodavatele reklamních cedulí (vnitřního a vnějšího vybavení) pro firmy Kaufland v České a Slovenské republice, Polsku a na konci letošního roku se přidají další dva státy Rumunsko a Bulharsko.

Když byla firma Catdesign CZ, s. r. o. v roce 1997 založena, měla jednoho zaměstnance a nevyráběla žádné produkty. Její činností bylo nakupování zboží za účelem jeho dalšího prodeje. V praxi to znamenalo objednat vše v Německu a prodat v České republice. S postupem času se firma vyvinula do současného stavu, kdy je téměř soběstačná a hotové výrobky z Německa objednává pouze v případě, kdy by nemohla dodržet dodací termín.

V současnosti má firma 15 zaměstnanců, 2 ve vedení firmy, 3 grafiky, 5 tiskařů a 5 pracovníků, z toho jednoho skladníka a čtyři pro výrobu cenovkových plakátů a jejich kompletaci. Hlavní činnosti firmy jsou polygrafická výroba, kterou představuje sítotisk (potisk různorodých materiálů – samolepící fólie, různé tloušťky plastů, dřevo, lepenka, textilie, sklo a další), digitální tisk a řezaná grafika (řezání grafiky ze samolepících fólií na řezacím plotru). Firma nabízí svým zákazníkům i produkty, které přímo nevyrábí. Jsou to produkty offsetového tisku, světelnou reklamu a logoprinty (samolepky z pryskyřice).

Strojní vybavení firmy je na vysoké úrovni, přesto se firma snaží jít ruku v ruce s technologickým vývojem strojů pro polygrafii. O strojním vybavení se více zmíním ve strategii rozvoje firmy.

3 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ FIRMY

Je nezbytné si uvědomit, že firma může být tržně orientovaná i přesto, že má pouze velmi malé marketingové oddělení nebo nemá vůbec žádné. Opak je rovněž možný. Firma může mít celou plejádu marketingových aktivit, a přesto neuspěje ve svém úsilí přiblížit se ke svým zákazníkům. Z řady důvodů je lepší patřit do první kategorie firem než do druhé. Skutečně tržně – marketingově orientovaná firma může být velmi úspěšná, aniž by disponovala plejádou pracovníků nebo útvarů, pyšnicích se tituly spojenými s marketingovou činností. [13]

3.1.1 Zjišťování spokojenosti zákazníků

Firma Catdesign nemá žádné marketingové oddělení, přesto se snaží uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků co nejlépe a co nejrychleji. Co nejrychleji z toho důvodu, že většina dodacích termínů je doslova „šibeničních“. Co nejlépe proto, že spokojený zákazník se vždy rád vrací a nemá důvod hledat u konkurence.

Vzhledem ke skutečnosti, že firma Catdesign CZ, s. r. o. za celou dobu své činnosti nezjišťovala spokojenost svých zákazníků, rozhodla jsem se tento nedostatek napravit a vytvořila jsem dotazník, který byl rozeslán zákazníkům a poté vyhodnocen. Dotazník uvádím v příloze č. II.

3.1.2 Výstavy a veletrhy

V oboru podnikání v kterém je firma činná se koná hned několik významných veletrhů a výstav. Jen v letošním roce byla vyhlášena soutěž o nejlepší ročenku a kalendář, kde nešlo jen o grafické pojetí, ale především o technologii zpracování. Z časových důvodů jsme se neúčastnily. Pro polygrafický průmysl je v České republice nejdůležitější pražský veletrh Reklama, polygraf a v Německu veletrh FESPA. Na žádném veletrhu jsme prozatím nevystavovali. Není to proto, že bychom neměli zájem se prezentovat, ale především z finanční důvodů. Tato překážka je z části minulostí díky státní podpoře pro malé a střední podniky. Protože marketingový účet může platit stát za splnění níže uvedených podmínek.

Podpora českých výrobců, prezentace státu v zahraničí, podpora vývozu středních a menších firem, čerpání prostředků z Evropské unie pro marketingové účely. To jsou některé z oblastí, kde se v souvislosti s marketingem investují státní peníze. Z hlediska

díličho použití se nejedná o závratné sumy, z pohledu celku jsou to však stamiliony ročně. Podobné pomoci využívají ročně tisíce firem, ovšem především ty, jež o takové pomoci vědí.

Systém podpory státu formou dotací na marketing by měl všem českým podnikatelským subjektům, které mají konkurenceschopné výrobky, napomoci uplatnit jejich produkty nebo služby na světových trzích.

Děje se tak za podpory řady státních subjektů, jakými jsou např. CzechTrade, CzechInvest, Správa českých center aj. Jejich společným zájmem při podpoře českých exportérů je získávání informací, kontaktů, prosazování zájmů, lobování a politická podpora.

K přímým nástrojům podpory českých exportérů patří zejména program Marketing, který je zaměřen na individuální podporu malých a středních exportujících podniků. Program Prospekce trhu by měl podnikům usnadnit přístup k exportnímu financování projektů na zahraničních trzích. Firmy mohou využívat i nepřímých nástrojů podpory, jako například exportní poradenství, asistenci atd.

Veletrhy s pomocí

Jednou ze základních oblastí české proexportní politiky je finančně zvýhodněná prezentace českých podnikatelských subjektů, jejich výrobků a služeb na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí. Děje se tak mj. formou příspěvku na úhradu nákladů vystavovatelům, resp. formou českých oficiálních účastí na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí (ČOÚ).

Druhou, neméně významnou oblastí podpory je vydávání periodik MPO ekonomického charakteru a nákup tiskových materiálů pro potřeby českých oficiálních prezentací na veletrzích a výstavách v zahraničí, ale i českých zastupitelských úřadů v zahraničí, dále pro významné státní orgány a odborné organizace v zahraničí.

Jedná se o akce, na kterých ministerstvo průmyslu a obchodu organizuje společné oficiální účasti (společná expozice MPO a všech vystavovatelů, dále jen OFÚ) nebo koordinované účasti (čeští vystavovatelé jsou v různých halách podle oborů), informační kanceláře či samostatné výstavy ČR v zahraničí. Architektonická řešení stánku MPO, případně celé expozice ČR jsou komponována jako univerzální s variabilním a opakovaným využitím výstavních modulů.

Další možnosti

Ve spolupráci s českými zastupitelskými úřady, případně agenturou CzechTrade, jsou na vybraných veletrzích a výstavách připravovány prezentace ČR a exportérů formou katalogové prezentace. Tyto podpůrné aktivity jsou pochopitelně finančně výrazně méně náročné než účast formou stánku, přesto i tyto formy prezentace přinášejí příslušný efekt.

V teritoriích obchodně politických zájmů, zvláště pak mimoevropských, kde existují konkrétní možnosti pro české exportéry a přeprava exponátů je příliš drahá, organizuje se česká oficiální účast i formou menších expozic, případně zabezpečuje veletrh pouze kancelář MPO. Rozpočet státu na veletrhy a výstavy pro letošní rok je 229 milionů korun, pro rok 2006 se plánuje 260 milionů korun.

Kam?

Účasti České republiky na prezentacích s garancí MPO zajišťují českým vystavovatelům pozornost zahraničních státních orgánů i podnikatelské veřejnosti. Vystavovatelé mají lepší předpoklady pro úspěšná jednání, protože právě představení v rámci státní účasti zvyšuje jejich image a zároveň svědčí o jejich serióznosti. Především malé a střední firmy se díky tomuto způsobu mohou v zahraničí prezentovat mnohem výrazněji, než kdyby si účast na veletrhu musely financovat zcela samy. Každoročně se nabízí několik desítek veletrhů po celém světě, které probíhají pod záštitou MPO.

Výběr českých oficiálních účastí na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí vychází především z teritoriálních priorit stanovených koncepcí proexportní politiky na základě požadavků českých zastupitelských úřadů, MPO a agentury CzechTrade, dále pak respektuje požadavky jednotlivých průmyslových oborů, které prezentuje Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářská komora, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů a oborové svazy a asociace. Konkrétní přehled výstav a veletrhů je uváděn na internetových stránkách MPO.

Malí mají přednost

Vzhledem k tomu, že hlavním cílem této státní podpory je pomoc především malému a střednímu podnikání, podpora firem s více než 250 zaměstnanci a těch, kteří nesplňují podmínky MSP, spočívá v příspěvku ve výši 50 % na krytí nájmu čisté výstavní plochy, maximálně však do výše 100 tisíc korun. Malým a středním firmám pak MPO hradí 100 % nájmu čisté výstavní plochy, opět však maximálně do výše 100 tisíc Kč. Aby žadatel získal příspěvek, musí navíc dodržet jednotný vizuální styl české účasti. Další podmínkou

vyplacení státního příspěvku je fyzická přítomnost vystavovatele po celou dobu konání české oficiální účasti v zahraničí. Podmínkou je rovněž vyplnění dotazníku pro vyhodnocení efektivnosti ČOÚ s očekávaným kontraktačním výsledkem prezentace firem.

Firma by rovněž měla dodat podklady o své činnosti (CD ROM) realizační agentuře tak, aby je dále mohla využít při prezentaci na serverech veletržních správ a přípravě "průvodce expozicí".

Ministerstvo průmyslu a obchodu navíc hradí 100 % nákladů na státní doprovodnou propagaci, související s příslušným veletrhem, a to formou inzerce, setkání s novináři a podnikateli, prezentace v tisku, případně v dalších médiích, při organizaci odborných seminářů. Rovněž vydává "průvodce expozicí" v tištěné formě a u vybraných veletrhů i ve formě CD ROM. CD ROM umístí bezplatně na serveru MPO a příslušné veletržní správy v zahraničí.

Tříkrát a dost

Účast na jednotlivých veletrzích však po technické stránce nezajišťuje MPO ani jiný státní subjekt, ale v rámci výběrového řízení se o ně hlásí obvykle české výstavářské firmy. Ty jsou také schopny českým vystavovatelům zajistit kompletní servis. Finanční prostředky od státu na úhradu nájemného pak vystavovatel neobdrží přímo, ale právě prostřednictvím firmy, kterou MPO pověřilo zajištěním technické realizace a doprovodné propagace.

Realizátoři jednotlivých oficiálních účastí jsou vybíráni na základě veřejné obchodní soutěže. V praxi to znamená, že skutečné celkové náklady vystavovatelů jsou sníženy o poskytnutý příspěvek za pronájem čisté výstavní plochy.

Čeští vystavovatelé se mohou oficiálních prezentací zúčastnit prakticky neomezeně, tedy i na více veletržních akcích s finančním příspěvkem MPO. Od roku 2003 (poprvé se však projeví v roce 2006) byl však zaveden systém "tříkrát a dost", který aplikují i další země EU. V podstatě to znamená, že firma, která se vybraného veletrhu zúčastní třikrát s finančním příspěvkem MPO, již počtvrté finanční příspěvek na tomto veletrhu neobdrží.

[29]

3.1.3 Shrnutí

Firma Catdesign CZ, s. r. o. se navenek příliš neprezentuje, je to především z důvodu omezené výrobní kapacity. Firma má vždy na jeden rok dopředu smluvně dohodnuté

zakázky, které vždy zaplní výrobní možnosti. V současné době firma zvažuje rozšíření výrobních prostor, které umožní vyrábět i pro další zákazníky.

Tato situace firmu nenutí investovat do reklamy, to se ale brzy změní, vzhledem k chystanému rozvoji firmy. Proto je nutné zvažovat, které marketingové činnosti firma začne vyvíjet.

V následujících pěti letech se firma pokusí získat dotace z ministerstva průmyslu a obchodu na účast veletrhu FESPA v Německu.

4 STRATEGIE ROZVOJE FIRMY

Vzhledem k připravované evropské smlouvě se společností Kaufland se musíme připravit na předpokládané 20 % zvýšení výroby a to především v sítotisku. To bude znamenat pronajmutí dalších výrobních prostor, rozšíření stávajícího strojového parku a zvýšení počtu zaměstnanců.

4.1.1 Současný stav

Firma Catdesign má své sídlo v areálu firmy Mesit v Uherském Hradišti, kde si pronajala 2000 m² výrobní plochy a 40 m² kancelářské plochy. Většinu výrobních prostor využívá k polygrafické výrobě, tedy sítotisku a 20 % tvoří grafické studio. S nárostem zakázek se potýkáme s nedostatkem místa a proto jsme pronajímatele vyzvali k rozšíření nájemní smlouvy. Bohužel bez úspěchu. V areálu již nejsou volné přízemní prostory a prostory v patrech jsou pro naši výrobu nepřijatelné z technických důvodů jako je manipulace s materiálem, omezení při zatížení podlahy, vysoké požadavky na hygienické normy.

Ve firmě pracuje 15 zaměstnanců, 2 v obchodním oddělení, 4 v grafické dílně a 9 v sítotiskové dílně.

Současný strojový park představují tři sítotiskové poloautomatické stroje, jeden ruční sítotisk, elektronické nůžky s omezením délky řezaného materiálu do 115 cm, osvitovou jednotku, mycí a odvrstvovací vany, pojízdné sušící regály, tři řezací plotry, kaširovací stroj a kotoučovou pilu na formátování měkčených plastů.

Poloautomat HeiPa

Sítotiskové stroje HeiPa vznikly z naléhavé potřeby středních dílen. Osvědčená a tradiční koncepce stroje s výsuvným stolem a rovnoběžným zdvihem síta a systémem tzv. stálé registrace. Konstrukce je vytvořena tak, aby byl stroj jednoduchý na ovládání a údržbu a přitom měl všechny požadované vlastnosti.

Stroje jsou uspořádány tak, že tiskař najde všechny prvky obvyklé k seřízení a ovládání vždy tam, kde je to zvykem u jiných podobných výrobků. Použité elektronické a pneumatické ovládání ale umožňuje řadu funkcí, které čistě mechanické stroje mít nemohou. Tisk se v zásadě ovládá pouze jedním tlačítkem, doplněným o nožní pedál s modifikovanou funkcí start-stop. Tiskař má tedy zcela volné ruce. Na přemístitelném ovládacím panelu s indikačním displejem lze pak předvolit mnoho funkcí, rychlostí posuvu

těrky a předtěrky a různých časových prodlev. Takové nastavení si stroj pamatuje a při příštím opakování nákladu se lze k němu vrátit pouze zadáním čísla programového kanálu. Stroje umějí dvojtisk, mají tzv. lakovací režim pro nanášení speciálních laků a lepidel, tiskový režim s naplněným nebo staženým sítím a řadu dalších užitečných funkcí.

Tyto sítotiskové stroje jsou určeny pro přesné tiskové práce do tiskového formátu 760×1070 mm , resp. 880×1250 mm.

Kompaktní konstrukce stroje je pevně svařena z ocelových profilů a je dokonale tuhá i na nerovných podlahách. Všechny pohonné jednotky a elektrická výzbroj jsou plně vestavěny stejně jako vakuové přisávání tiskového stolu. Stroj se obsluhuje z malého a přehledného ovládacího panelu na samostatném podstavci, doplněném o nožní spínač, kterým je možno tisk zastavit v kterékoliv fázi. Ovládání dále umožňuje tzv. servisní režim, kdy je možné odstavit síto od stolu do čistící polohy, pohybovat těrkou a předtěrkou, přivolat stůl apod.

Stroje mají kromě možností regulace rychlosti posuvu těrky i předtěrky také možnost natočení a naklopení těrky, mechanickou regulaci přítlaku, možnost nastavení základního i přídatného odtrhu, regulaci intenzity vakua pro přisávání anebo vzduchového polštáře pro snímání potiskovaného archu. Výsuvný tiskový stůl je opatřen přesnými elektropneumaticky ovládanými náložkami, které jsou přepínatelné a seřiditelné. Soutisk (shoda následného tisku) se nastavuje třemi mikrometrickými šrouby stejně jako poloha těrky a předtěrky.

Sítotiskový stroj je určen především pro potisk papíru, samolepících fólií, kartonu, desek z tvrzeného polystyrenu a PVC, organického skla, plechu a plechových panelů, skla, textilu, dřevotřískových desek apod.

Ruční sítotiskové stoly

Ruční mechanická sítotisková zařízení s jednostranně vedenou těrkou, která představují zcela novou koncepci ve své konstrukční třídě jsou určena pro ruční grafické práce, např. potisk papíru, kartonu, samolepek, plechu, desek HPS nebo PVC, akrylového skla, dřevotřískových desek apod. Ruční sítotiskové stroje mají pneumatické ovládání zdvihu síta, které se pohybuje rovnoběžně s plochou stolu. Formát potiskovaného materiálu je max. 880 x 1250 mm (DIN B0) . Výška potiskovaného materiálu je plynule nastavitelná od 0,2 do 50 mm, takže lze stejně dobře zpracovat např. plastové tašky, dřevotřískové desky nebo malé krabice. Zařízení je vyrobeno podle běžných evropských zvyklostí a disponuje

obvyklým požadovaným komfortem, jakým je např. přesné a spolehlivé nastavení soutisku nebo výkonné přisávání stolu.

Stoly jsou vybaveny vodorovným duralovým broušeným tiskovým stolem s vakuovým přisáváním potiskovaného materiálu, které se automaticky přeruší při zvednutí tiskové formy. Stůl je pevně položen na čtyřech shodně se otáčejících stavěcích šroubech, které umožňují přestavení výšky stolu v rozmezí 1–50 mm. Po speciálních kluzných ploškách těchto stavěcích šroubů je stůl horizontálně posuvný v ose X a ose Y třemi stavitelnými mikrometrickými šrouby pro přesné nastavení soutisku. Tisková forma se upevňuje do pomocného rámu, jehož výška nad potiskovaným materiálem, tedy také odtrh, je vertikálně přestavitelná ovládacím kolem na přední straně stroje. V pomocném rámu jsou dvě vyjímatelné příčky k upevnění sítotiskových rámu až čtyřmi příčnými svěrkami. Tuhost pomocného rámu i příček umožňuje použití i méně pevných dřevěných tiskových sít. Základní rám je pevně svařen a nese všechny ostatní součásti a díly zařízení. Jeho nohy jsou opatřeny vyrovnávacími šrouby pro přesné ustavení vodorovné polohy a souběžnost roviny stolu a síta.

Pomocný rám s tiskovou formou se zdvíhá pneumaticky. Pohybuje se spolu se sítím rovnoběžně nad tiskovým stolem (potiskovanou plochou), což zabrání stékání a rozlévání barev. To bývá obvyklou potíží u sklopných zařízení. Zvedání rámu se ovládá kolenní pákou, v tiskové poloze je pak pomocný rám přidržen dvojčinným pneumatickým válcem. Na pomocném rámu je také uložena vodící tyč pro jednostranně vedenou těrku o maximální délce 900 mm, což významně usnadňuje tisk velkých ploch. Vedená těrka má otočnou rukojeť, kterou je možné nastavit pro dvě výšky, jednu pro plnění šablony a druhou pro tisk, nastavitelné jsou také oba příslušné těrkové úhly. Prostor na bocích stolu zůstává vždy zcela volný, což umožňuje postupný tisk dlouhých formátů o šíři až 880 mm, např. transparentů nebo pásů

Sklápěcí sušící regály

Standardní policové odkladače pro sušení tisků mají 50 sklopných poliček s výpletem z polyesterového vlasce. Police jsou upevněny na pojízdném stojanu, opatřeném robustními kolečky. Celek je lakován práškovým lakem a kvalitně řemeslně zpracován. Pro potisk skla jsou používány dřevěné sušící regály.

Nerezový mycí box

Je zařízení, které je součástí komplexního ekologického programu recyklace mycích prostředků a technologie čištění v sítotiskových dílnách. Box je vyroben ze speciálního nerezového plechu, těsně svařen a povrchově upraven. Má speciální dvouplášťovou konstrukci, která umožňuje odsávání jak těkavých složek, tak i těžkých par z bází a ředidel používaných barev. Box je opatřen předřezaným odsávacím otvorem prům. 125 mm a roštem pro snadné polohování ráků. Zvenčí je box opatřen kovovou lamelovou roletou, kterou se box uzavírá, pokud se s ním nepracuje. Box má samostatný oběh mycí kapaliny, kterou je speciální čistič s velmi nízkou odpařivostí. Mycí kapalina je uložena v zásobníku o obsahu 50 l, který je uložen pod boxem. Uvnitř zásobníku je odkalovací zařízení s filtrační plachetkou a odkalovací sítí. Kapalina se do boxu čerpá speciálním nevýbušným čerpadlem se vzduchovým pohonem, čímž je zajištěna naprostá bezpečnost, box nemá žádnou elektrickou instalaci. Uvnitř boxu je souprava hadice a mycích kartáčů z materiálů, odolných barvám a čistícím prostředkům.

Bruska sítotiskových terek

Je vysoce přesný stroj na broušení hran strojních i ručních terek pro sítotisk. Používá systém oběžného brusného pásu, který umožňuje dosažení perfektní čistoty a geometrické přesnosti hrany sítotiskové těrky. Ty jsou upínány na lištu o průřezu 30 × 40 mm, která je nastavitelná v úhlu 0 až 90°. Umožňuje tedy brousit i úhlové nebo šípové těrky. Pásky jsou velmi rychle a pohodlně vyměnitelné díky jednoduchému a spolehlivému systému upínání excentrem. Stroj je určen k montáži na zeď.

Osvitová jednotka

Osvitové zařízení s okamžitým startem. Jako zdroj světla je použita moderní, úzkopásmová vysokotlaká výbojka dotovaná galiem, která zaručuje dosažení dostatečného expozičního efektu v požadovaném rozmezí záření UV-A (360–380 nm) při významně sníženém příkonu elektrické energie a delší době života. Po optické stránce je osvitová jednotka řešena jako bodový zářič, což v praxi přináší spolu s dobrým vakuovým rámem ideálně ostrou konturu tiskové formy a perfektní reprodukci jemných linek a detailů, zejména rastrů. Mechanické provedení osvitové jednotky je uzpůsobeno buď k zavěšení nebo vodorovné montáži na pojízdný, výškově přestavitelný stojan. Vzhledem k velmi malým rozměrům a kompaktní konstrukci je také možná individuální vestavba do stávajících kopírovacích zařízení. Osvitová jednotka je vybavena časovým spínačem

Vakuové kopírovací rámy

Jsou standardní vakuové kopírovací zařízení, umožňující dokonalý kontakt filmové předlohy s ovrstvenou sítotiskovou světlocitlivou tiskovou formou. Rám se skládá z pojízdného stojanu z tenkostěnných profilů, na němž je otočně uložena speciální skleněná deska, fixovatelná jak ve svislé, tak ve vodorovné poloze. Příklopný rám se speciální membránou z antistatické silikonové pryže je v otevřené poloze fixován plynovými vzpěrami. Zařízení je vybaveno vestavěnou bezolejovou vývěvou, kterou se vyčerpá vzduch mezi skleněnou deskou a membránou – vývěva se ovládá vestavěným spínačem a pracuje po celou dobu kopírování. Ve spodní části pojízdného stojanu je instalováno speciální žluté zářivkové svítidlo pro usnadnění manipulace se světlocitlivým materiálem.

Vyvolávací box

Je zařízení, určené k manuálnímu odmaštění, vyvolání, případně odvrstvení sítotiskových šablon vodními procesy. Umožňuje použití vysokotlakých mycích zařízení tím, že má vhodně volený tvar a úpravu proti exhalacím vytvořené vodní mlhy do prostoru dílny. Základní skříň s vanou je vyrobena ze speciálního nerezového plechu, odolného proti všem známým druhům odmašťovačů, odvrstvovačů a emulgátorů. Zadní akrylová stěna je plošně prosvětlena difusním světelným zdrojem tak, aby bylo možné průběžně kontrolovat vyvolávací anebo odvrstvovací proces. Dno skříně je opatřeno nerezovým roštem pro lepší stabilitu rámu. Součástí vany jsou vodní armatury, snadno připojitelné na vodovodní síť a kanalizaci nebo na vnitřní recyklační oběh medií v dílně.

Hliníkové rámy

V současné době nejrozšířenější tiskové rámy z tvrzeného hliníku. Aby byly vyhovující z hlediska pevnosti a rozměrové stability, svařují se v ochranné atmosféře na speciálních rovinných stolech. Hliníková slitina, z níž jsou vyrobeny, musí být materiál o dobré pevnosti a se zaručenou svařitelností. Také použitý svařovací drát musí být ze správné slitiny, jinak sváry praskají, roztékají se anebo nejdou hladce obrobit. Standardní rozměry polotovaru pro výrobu rámu jsou 30 x 30, 40 x 40, 40 x 60 a 40 x 100 mm. Delší strana je vždy ve směru zatížení. Tloušťka stěny se pohybuje od 2 do 4 mm podle požadavku na modul pružnosti a pevnosti (a z toho odvozený průhyb). Dřevěné či ocelové rámy se pro svoje zřejmé nevýhody používají čím dál tím méně. Praxí je ověřeno, že nejlepší je správně dimenzovaný svařovaný rám z hliníkové slitiny. Pokud je vyroben pečlivě a dobře

svařen a opracován, vydrží bez poškození řadu let. Dá se říci, že jde o praxí prověřené řešení.

Elektronické nůžky Wohlenberg

Jde o přesně programovatelné nůžky pro řezání pevných plastů, samolepících fólií apod. Nůžky, které v současné době firma používá, mají omezenou délku řezu 115 cm, tato délka je pro nové zakázky nedostačující, proto budou nakoupeny nové nůžky s délkou řezu 155 cm.

Jde o nejpresnější stroj na řezání plastů, který byl do dnešní doby vyroben, řeže s přesností na 0.002 mm.

Kaširovací stroj

Tento stroj pomáhá při nanášení samolepících fólií na podkladové desky. Jde o stůl, v jehož středu je umístěn otočný válec a pomocí elektrického pohonu je otáčen nastavitelnou rychlostí.

Řezací plotr

Řezací plotr je stroj na řezání samolepících a PVC fólií. Program je možno ovládat přímo z počítače nebo s pomocí displaye umístěného na plotteru. Tato technologie se používá na textovou reklamu, která bývá umístěna na výkladních skříních nebo na světelných butonech. Při nízkém nákladu je výrazně levnější než tiskové technologie, ale bohužel neumožňuje tvorbu náročnější grafiky jako jsou např. fotografie. Je zde omezení v barevné škále vyráběných fólií.

4.1.2 Budoucí stav

Největším problémem, s kterým se firma potýká je nedostatek výrobních prostor. Proto bude prvním krokem pronajmutí dalších výrobních ploch 500 – 1000m². Vedení firmy zvažovalo nákup výrobní haly, popř. vlastní investiční výstavbu. Ale s ohledem na rozšíření strojního parku bylo jako optimální řešení vybrán pronájem, i když je to řešení z dlouhodobého hlediska finančně náročnější.

Strojní park bude rozšířen o elektronické nůžky Wohlenberg s délkou řezu 155 cm a sítotiskový tříčtvrťautomat se 4-mi sušícími tunely ukončený vibračním stolem pro snadnější výstup materiálu za stroje a knihtisk Heidelberg upravený pro vysekávání PVC fólií.

Tříčtvrťautomaty jsou navíc vybaveny pneumaticky ovládaným hřebenovým vykladačem, který umožňuje vyložení na pás libovolné sušárny. Také elektronické zařízení je pak možné na funkci sušárny navázat. K novému stroji bude potřeba vybudovat vysoce výkonné odsávání, aby provoz nového zařízení nenarušil současné klima ve výrobních prostorech. To představuje zachování osminásobné výměny vzduchu a 40 % vlhkosti, což jsou optimální podmínky jak pro pracovníky, tak i pro sítotisk.

Předpokládané investiční výdaje na rozšíření strojního parku jsou 150 000 Euro nůžky Wohlenberg, 120 000 Euro sítotiskový tříčtvrť automat se sušícími tunely, 60 000 Euro knihtisk Heidelberg, 30 000 Euro odsávání a úprava vzduchotechniky. Celkové investiční náklady na rozšíření strojního parku budou 360 000 Euro.

S rozšířením výroby bude souviset i zvýšení počtu zaměstnanců o 20 %.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY CATDESIGN CZ, S. R. O.

5.1 Charakteristika odvětví českého polygrafického průmyslu

Do polygrafického průmyslu patří [25]:

- Reklamní agentury
- Grafická studia
- Multimedia a Internet
- Archový tisk
- Digitální tisk
- Rotační tisk
- Sítotisk
- Tampónový tisk
- Rozmnožování tiskem
- Rozmnožování kopírováním
- Plotry
- Knihařství
- Dodavatelé papíru, plastů, fólií, barev, chemikálií atd.
- Vydavatelé periodického tisku
- Vydavatelé neperiodického tisku
- Obaly a obalová technika

Odhaduje se, že na celém světě působí asi 300 tisíc tiskáren. V samotném Německu je v provozu okolo 12 tisíc tiskáren. V tomto čísle jsou zahrnuty jak velké firmy, disponující vyspělou technologií, tak i „garážové“ podniky, kde kromě vlastníka pracuje jeden či dva zaměstnanci. Struktura trhu se obvykle znázorňuje ve formě pyramidy, jejíž základnu tvoří malé a velmi malé tiskárny s třemi až dvaceti pracovníky. Malé a velmi malé firmy představují 70 % všech tiskáren. Středně velké podniky s dvaceti až padesáti zaměstnanci tvoří střední část pyramidy. Jejich počet dosahuje 25 %. Na vrcholu pomyslné pyramidy je

pět procent tiskáren, které mají charakter velkých společností s personálem přesahujícím 50 lidí.

Postupujeme-li od velmi malých tiskáren až k těm skutečně velkým, roste zároveň stupeň industrializace polygrafického výrobního procesu. Projevuje se v takových attributech řízení, jako jsou stupeň kapitalizace, úroveň managementu a organizace výrobního procesu, napomáhá také kvalifikace a způsobilost personálu, kvalita produktu, aplikace norem ISO a formy marketingu a prodeje. Roli v postupující industrializaci sehrává rovněž umístění výrobních kapacit a okolní infrastruktura. Obecně lze pozorovat růst stupně industrializace odspodu pyramidy, kde se nacházejí velmi malé firmy až k vrcholu, obsazenému velkými polygrafickými společnostmi. [25]

V celém oboru polygrafie pracuje v České republice více než 15 000 firem. Firma Catdesign se zabývá především sítotiskem, digitálním tiskem a řezanou grafikou (plotry). Ostatní technologie tisku nakupujeme pro své zákazníky od spolupracujících firem. Nejvíce spolupracujeme s ofsetovými tiskárnami, které pro nás svítí filmy, tj. tiskové předlohy z námi dodané grafiky.

5.1.1 Polygrafie a ekologie

Ekologie začíná být zvláště v poslední době čím dál aktuálnější tématem snad ve všech oborech lidského konání. Vyjmout z toho pochopitelně není možné ani obor polygrafie, kde se právě tato tematika stále častěji skloňuje.

Práva a povinnosti tiskáren s ohledem na ochranu životního prostředí přitom v současné době reguluje zákon 86/2002 Sb. o ochraně životního prostředí. Ten se především týká ochrany ovzduší a jasně stanovuje emisní limity, které tiskárny musejí dodržovat. Tiskárny jsou přitom rozděleny do tří skupin podle celkové roční projektované spotřeby organických rozpouštědel. Pokud má tiskárna spotřebu menší než 0,6 tuny, jedná se o malý zdroj znečišťování ovzduší. Při spotřebě od 0,6 tuny do pěti tun je tiskárna středním zdrojem a při roční spotřebě nad 5 tun se tiskárna zařazuje do kategorie velkých zdrojů znečišťování ovzduší. Podle těchto kategorií se pak stanovují jednotlivé limity. Limity jsou v kategoriích: hmotnostní koncentrace celkového organického uhlíku (TOC) ve vlhkém odpadním plynu udávané v mg/m³, emisní limit fugitivních emisí udávaný v % a emisní limit tuhých znečišťujících látek v mg/m³. Pro názornost pak uveďme, že v oblasti koncentrace celkového organického uhlíku je limit 50 mg/m³, u hmotnostní koncentrace

tuhých znečišťujících látek ve vlhkých odpadních plynech ze všech prostorů je limit 3 mg/m³.

Z praxe je zřejmé, že běžná archová ofsetová tiskárna se k těmto hodnotám většinou nepřiblíží. Jiná situace je v oblasti podniků s kombinovaným provozem kotoučového a archového ofsetu. Tam se celková produkce škodlivin u kotoučového a archového ofsetu sčítá. I když jsme se nyní zmínili, že běžná archová ofsetová tiskárna se k těmto hodnotám v celkovém součtu hodnot nepřiblíží, je patrné, že minimálně redukce spotřeby isopropylalkoholu je i pro menší tiskárny zajímavým tématem. [30]

Firma Catdesign patří k malým zdrojům znečišťování ovzduší. V polygrafickém průmyslu ale nejde „jen“ o znečišťování ovzduší, ale důležité je i udržení optimálního klimatu v prostorách tiskárny. Tzn. především odsávání (odsátí znečištěného vzduchu a nasátí čistého vzduchu), s takovým výkonem, který zajistí osmi násobnou výměnu vzduchu. Optimální klima ve vnitřních prostorech kontroluje hygienická stanice, která provádí měření zdraví škodlivých látek. Při posledním měření ve firmě Catdesign nebyla zjištěna zdraví škodlivá koncentrace. Je to především díky vedení firmy, které se snaží zajistit příjemné pracovní prostředí pro své zaměstnance.

Při polygrafické výrobě vznikají odpady, které jsou znečištěny barvami a je třeba je ekologicky zlikvidovat. Pro firmu Catdesign CZ, s. r. o. provádí likvidaci nebezpečných odpadů firma Mesit ekologie.

5.2 Analýza obsluhovaného trhu

Firma Catdesign CZ, s. r. o. působí nejen v České republice, ale i v Polsku, Holandsku a Německu. Své výrobky prodává Catdesign CZ, s. r. o. v České a Slovenské republice, Německu, Rakousku, Polsku, Maďarsku, Slovinsku, Chorvatsku. Od července 2005 rozšíří vývoz do Rumunska a Bulharska.

5.2.1 Odběratelé

Mezi největší odběratele firmy Catdesign CZ, s. r. o. patří Kaufland, bauMax, Synot, BRL Center, Araver, Teiko, Hrastnik, Hamé, Mesit a další.

Kaufland Stiftung & Co. KG patří k podnikatelské skupině Schwarz v Neckarsulmu. S maloobchodními řetězci „Kaufland“ a „Lidl“ patří k vedoucím potravinářským

obchodům Německa. V Německu a evropských zemích dosáhne skupina se 75 000 pracovníky každoročního obratu přes 23 miliard Euro.

Tradice společnosti sahá až do roku 1930, kdy Josef Schwarz začal postupně přeměňovat podnik Lidl & Schwarz KG na potravinářský velkoobchod. Dnes je Kaufland v Německu druhým největším provozovatelem samoobslužných obchodních domů a spotřebitelských obchodů. Od roku 1998 expanduje Kaufland do České republiky a Slovenska, od roku 2001 do Polska a Chorvatska. Společnost Kaufland patří se svými 50-ti filiálkami mezi největší obchodní řetězce v České republice. Na Slovensku je otevřeno 23 filiálek, v Polsku 50 filiálek a v Chorvatsku 16 filiálek. Další státy do kterých bude Kaufland v roce 2005 expandovat jsou Rumunsko a Bulharsko.

Ideální poloha pro hypermarkety Kaufland je místo, který leží ve spádové oblasti velikosti města s minimálním počtem od 20-ti tisíc obyvatel.

Pro společnost Kaufland dodává firma Catdesign vnitřní a venkovní reklamní cedule (cenovkové plakáty z plastu, reklamní cedule z PVC samolepících fólií, papíru, hliníku atd.).

Firma Catdesign se sídlem v České republice dodává své výrobky pro Kaufland v České a Slovenské republice, Polsku a Chorvatsku.

bauMax AG, rakouská podnikatelská skupina se sídlem ve Vídni (Klosterneuburgu) je dalším z důležitých odběratelů firmy Catdesign. Pro bauMax dodáváme především světelnou reklamu k pokladnám a cenovkové plakáty.

Firma Catdesign se sídlem v České republice dodává své výrobky pro bauMax v České a Slovenské republice, Rakousku, Slovinsku, Maďarsku a Chorvatsku.

Firma Synot W, a. s. se stala naším zákazníkem v roce 2002. Díky dobré spolupráci se zvýšila i odbornost zaměstnanců, protože výroba pro tohoto zákazníka je tou nejnáročnější prací z hlediska grafické a předtiskové přípravy i samotného tisku. Jde o sedmibarevný tisk na sklo, plexisklo, PVC fólii, hliníkové a antistatické fólie.

Dalším zákazníkem je firma BRL Center, která se zabývá výstavbou lékáren v hypermarketech Kaufland a následným pronájmem. Všechny lékárny mají jednotný styl, aby nedošlo k záměně s konkurencí. Vzájemnou spolupráci jsme započali v roce 2003, kdy jsme dodali první reklamní portály pro lékárny v Německu a následně v České republice.

Pro firmu BRL Center dodáváme venkovní reklamní portály, vnitřní reklamy k pokladnám, označení regálů a samolepky na vstupní dveře.

ARAVÉR, a. s. prodejce vozů Škoda, VW a nově Kia patří k zákazníkům, pro které firma Catdesign dodává vizitky, polepy předváděcích vozů, vlajky, polepy výkladních skříní, reklamní cedule z plastu a hliníku.

Mezi další neméně důležité zákazníky patří např. firmy: Teiko, Hamé, Mesit, Hrastnik, Sona, Neoma, a další.

Strukturu zákazníků podle tržeb v letech 2002, 2003, 2004 uvádím v tabulce na následující stránce a pro ucelenější představu o ekonomické situaci ve firmě Catdesign přikládám výkaz zisků a ztrát v letech 2002, 2003, 2004. Příloha č. III.

Odběratel	Tržby		
	2002	2003	2004
Kaufland ČR	7 145 226 Kč	6 274 917 Kč	6 009 851 Kč
Kaufland SR	236 418 Kč	1 671 697 Kč	4 229 301 Kč
Kaufland PL	4 342 638 Kč	4 144 933 Kč	11 320 806 Kč
Kaufland celkem	11 724 282 Kč	12 091 547 Kč	21 559 958 Kč
BauMax A	270 071 Kč	246 290 Kč	397 822 Kč
BauMax ČR	557 664 Kč	295 438 Kč	225 568 Kč
BauMax SR	226 950 Kč	67 758 Kč	148 655 Kč
BuaMax HU	76 508 Kč	99 759 Kč	12 885 Kč
BuaMax SLO	44 089 Kč	59 624 Kč	37 129 Kč
BauMax HR		102 910 Kč	50 385 Kč
BauMax celkem	1 175 282 Kč	871 779 Kč	872 444 Kč
Synot W	3 137 001 Kč	18 990 536 Kč	12 687 225 Kč
BRL Center CZ		1 264 166 Kč	929 698 Kč
BRL Center DE		260 851 Kč	1 428 376 Kč
BRL Center celkem		1 525 017 Kč	2 358 074 Kč
Ostatní odběratelé	5 413 726 Kč	640 487 Kč	14 869 982 Kč
Tržby celkem	21 450 291 Kč	34 119 366 Kč	52 347 683 Kč

Tab. 1: Struktura zákazníků podle tržeb v letech 2002, 2003, 2004

V příloze č. IV uvádím procentuelní podíly jednotlivých zákazníků na tržbách v letech 2002, 2003, 2004.

Firma Kaufland se v roce 2002 podílela na tržbách celými 55 %, ostatní odběratelé 25 %, firma Synot W 15 % a bauMax 5 %.

V roce 2003 došlo k výrazné změně struktury tržeb. Firma Synot W převzala vedoucí postavení a podílela se 56 % na celkových tržbách, 35 % Kaufland, 3% bauMax, 4 % BRL Center, 2% ostatní odběratelé.

V roce 2004 se struktura tržeb změnila, žádný odběratel se již nepodílí na tržbách tak výrazně.

5.3 Analýza konkurence

Potencionální konkurencí pro firmu Catdesign CZ, s. r. o., je každá tiskárna, která tiskne technikou sítotisku. Je to jediná z technologií tisku, kterou je možno potisknout nejružnější materiály s dlouhou životností a minimální ztrátou barevnosti.

Velkou výhodou pro firmu Catdesign je podepsání evropské smlouvy s firmou Kaufland. Touto smlouvou se firma Kaufland zavazuje, že bude nakupovat vnitřní a venkovní cedule pro své filiálky v celé Evropě u firmy Catdesign. Jde především o nově otevírané filiálky. Toto pravidlo neplatí u jednotlivých cedulí. Tzn. v případě kdy např. Chorvatsko objedná o jednu ceduli méně než budou potřebovat, mohou nakoupit v místě sídla firmy. V tomto případě v Zagrebu. Je to z důvodu vysokých nákladů na dopravu. Pro evropskou smlouvu se firma Kaufland rozhodla proto, aby všechny filiálky v celé Evropě měly jednotný grafický design, stejnou barevnost, použití stejných materiálů, vysokou kvalitu a pětiletou záruku na veškerý sortiment.

Naší největší konkurencí je v současnosti firma Hrastnik, která má sídlo v Německu, od roku 2003 také v České republice a Polsku. Firma Hrastnik nám konkuruje především v oblasti výroby cenovkových plakátů. Firma Hrastnik vybavuje Kauflandy v Německu, a to stejným zbožím jako my v ostatních zemích. Proto musí být vedení firmy neustále ve střehu. Není nic složitějšího ztratit klíčového zákazníka jakým pro nás firma Kaufland beze sporu je. Daleko náročnější je dostat se mezi dodavatele hypermarketů a zde se udržet. Daří se nám to již od roku 1998.

Dalším konkurentem je firma Fokina, která sídlí též v Německu a pro Kaufland dodává digitální tisk. V současnosti vedeme s firmou Fokina konkurenční boj a to především prostřednictvím nižší ceny a vyšší kvality. Abychom z tohoto boje vyšli jako vítěz,

zakoupili jsme nový stroj pro digitální tisk. Tento stroj umožňuje potisknout materiály různé síly, tzn. že odpadá kašírování samolepící fólie na požadovaný materiál. V měsíci únoru jsme předali první vzorky a o dva týdny později jsme dostali objednávku. Zatím jen na jeden nový obchod. V březnu jsme dostali zprávu, že budeme dodávat digitální tisky do České a Slovenské republiky a Polska. Německý trh „zatím“ zůstává firmě Fokina.

Občas se setkáme i s dalšími konkurenčními firmami, to se nám stalo v březnu 2005, kdy firma Kaufland poptávala reklamní cedule k 75. narozeninám. Byli jsme jednou z firem, kterým poslala firma Kaufland poptávku s konkrétními informacemi ohledně materiálu, množství a kvality. Naše nabídka byla cenově nevýhodná a to z toho důvodu, že jiné firmy nabídli materiály jiné kvality, než kterou dodáváme vždy pro firmu Kaufland.

Neznáme všechny své konkurenty a proto se snažíme o své zákazníky starat tak, aby neměli důvod hledat u konkurence.

5.4 Analýza sortimentu výrobků

Firma Catdesign nabízí následující výrobky:

- Cenovkové plakáty s plastovou kapsou velikosti 1/2 A4, A4, A3
- Cenovkové plakáty s kazetou pro čísla na kroužkové vazbě
- Reklamní cedule z pěněného PVC tloušťky 2 – 10 mm s potiskem
- Reklamní cedule z polystyrolu tloušťky 1 – 1,5 mm s potiskem (možno potisknout oboustranně, materiál obsahuje více pigmentu)
- Reklamní cedule z hliníku lakované s polepem (trvanlivost laku min. 5 let)
- Reklamní cedule z PVC fólie tloušťky 0,2 – 0,5 mm s potiskem a následným výsekem
- Reklamní cedule ze samolepící fólie s potiskem nebo jednodušší grafika řezaná plotrem
- Potisk skla, plexiskla, kartonu, dřeva, textilií
- Logoprinty – samolepky z pryskyřice čiré, bílé s motivem
- Vysekávané etikety
- Kroužková vazba

- Informační systémy, bezpečnostní tabulky
- Světelná reklama, vstupní portály
- Papírové štítky, papírové samolepky
- Vizitky
- Řezaná grafika

5.4.1 Zhodnocení sortimentu výrobků

Firma Catdesign, nabízí široký sortiment výrobků z oblasti reklamy. Výrobky, které firma nemůže vyrobit sama nakupuje od spolupracujících firem. Například výrobky z papíru tj. vizitky, papírové štítky a papírové samolepky se vyrábí pomocí ofsetového tisku. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s ofsetovou tiskárnou ve Starém Městě jsou nákupní ceny konkurenceschopné.

V případě digitálního tisku spolupracujeme s Catdesignem DE. Pokud jsou ale dodací lhůty dlouhé a nemáme v Německu materiál k vyzvednutí využíváme reklamní agenturu ve Vsetíně.

5.5 Interní audit

Interní audit společnosti Catdesign CZ, s. r. o. je zaměřen na čtyři vnitřní oblasti podniku: marketing, výrobu, finance a organizaci. Analýza byla provedena na základě hodnocení jednotlivých částí uvedených oblastí managementem podniku. Každá část byla ohodnocena podle její dosažené úrovně známkou od 1 do 5, kdy 1 představuje větší sílu podniku v dané oblasti, 2 jeho menší sílu, 3 průměrnou sílu, 4 menší slabost a 5 jeho větší slabost v hodnocené oblasti. Každý z bodů byl navíc zařazen do jedné ze tří kategorií jeho důležitosti pro podnik (vysoká, střední, malá). Výchozí hodnocení je zaznamenáno v tabulce pro provedení interní analýzy, jež je uvedena v příloze č. V.

5.5.1 Marketing

Firma Catdesign CZ, s. r. o. nedisponuje vlastním marketingovým oddělením, které by se úzce specializovalo na marketingové činnosti a nesestavuje žádný marketingový plán. Tato skutečnost je slabou stránkou společnosti. Přestože firma nemá vlastní marketingové oddělení, marketingové činnosti spadají pod vedení firmy a jsou silně orientovány na

zákazníka. Potřeby zákazníků jsou nejdůležitějším stimulem pro činnost firmy. V závislosti na požadavcích zákazníků dochází ke změnám ve výrobním sortimentu, v používaných technologiích, přizpůsobuje se provoz a celková flexibilita výroby.

V rámci analýzy byly hodnoceny následující oblasti: renomé a tradice společnosti, povědomí o firmě, úroveň služeb zákazníkům, úroveň propagačních aktivit, efektivnost propagace a výkonnost prodejců.

V následující tabulce uvádím hodnocení výše uvedených oblastí vedením podniku.

Oblast	Úroveň	Důležitost
Renomé společnosti	Větší síla	Vysoká
Tradice společnosti	Větší síla	Vysoká
Povědomí o firmě	Menší síla	Střední
Úroveň služeb zákazníkům	Větší síla	Vysoká
Úroveň propagačních aktivit	Menší slabost	Malá
Efektivnost propagace	Menší slabost	Střední
Výkonnost prodejců	Menší síla	Vysoká

Tab. 2: Hodnocení marketingu

Jak vyplývá z tabulky, je renomé a tradice společnosti na vysoké úrovni s velkým významem pro společnost, stejně tak i úroveň služeb zákazníkům. Povědomí o firmě firma označila střední důležitostí a menší silou. Je to především z kapacitních důvodů, firma nemůže přijímat nové zakázky a prozatím se koncentruje jen na stávající zákazníky. S tím souvisí i hodnocení úrovně propagačních aktivit a efektivnost propagace, které byly hodnoceny malou a střední důležitostí a menší slabostí. Posledním hodnoceným bodem je výkonnost prodejců, jež byla označena menší silou ale vysokou důležitostí.

Renomé firmy Catdesign CZ, s. r. o. se odvíjí od jejího přístupu k okolním subjektům, bankám, dodavatelům a státním institucím. Firma investuje do nových technologií pouze prostřednictvím vlastního kapitálu, protože vedení firmy rozhodlo, že česká firma se nebude zadlužovat u finančních institucí. Díky dlouholeté relativně dobré ziskovosti se toto rozhodnutí daří plnit. Platební morálka firmy vůči zaměstnancům, dodavatelům a státním institucím je výborná. Žádná faktura, úhrada záloh na daně nebo daně nejsou po splatnosti.

Tradice společnosti je dána její dlouhou historií, která navazuje na zřízení německé firmy v roce 1979.

Služby zákazníkům jsou ve firmě Catdesign CZ, s. r. o. na vysoké úrovni a je jim dáována vysoká důležitost. Zde se jedná především o stávající zákazníky, kterým je věnována maximální pozornost.

Výkonnost prodejců je hodnocena vysokou důležitostí, přesto je úroveň menší síly. Výkonnost prodejců bude nutno zvýšit, jakmile se zvýší kapacita výroby což se plánuje na druhou polovinu roku 2005.

5.5.2 Výroba

V rámci interní analýzy byly hodnoceny tyto dílčí oblasti výroby: úroveň výrobního zařízení, jeho flexibilita, dostatečnost a míra využití, úroveň kvality výrobků a systém jejich hodnocení, plnění termínů, úroveň výrobních nákladů, produktivita práce, dostatek pracovních sil a úroveň výzkumu a vývoje resp. inovačních aktivit firmy. Výsledné hodnocení uvádím v následující tabulce.

Oblast	Úroveň	Důležitost
Úroveň výrobního zařízení	Větší síla	Vysoká
Flexibilita	Průměrná	Vysoká
Dostatečnost kapacit	Menší síla	Vysoká
Využití výrobních kapacit	Větší síla	Vysoká
Úroveň kvality výrobků	Větší síla	Vysoká
Systém hodnocení jakosti	Průměrná	Vysoká
Plnění termínů	Větší síla	Vysoká
Úroveň výrobních nákladů	Menší síla	Vysoká
Produktivita práce	Průměrná	Vysoká
Dostatek pracovní síly	Větší síla	Vysoká
Výzkum a vývoj	Menší síla	Střední

Tab. 3: Hodnocení výroby

Všechny oblasti výroby mimo výzkum a vývoj byly označeny za velmi důležité pro firmu jako celek. To vyplývá z náročnosti požadavků, zejména zákazníků jako je firma Kaufland, na úroveň výroby, jež není dána jen kvalitou, ale také schopností firmy velmi pružně

reagovat na specifická přání zákazníka, přesným plněním termínů dodávek a schopností reagovat na neustálé změny v poptávce.

Nejlépe byla zhodnocena úroveň výrobního zařízení, využití výrobních kapacit, úroveň kvality výrobků, plnění termínů a dostatek pracovní síly. Průměrné úrovně dosahuje flexibilita, systém hodnocení jakosti a produktivita práce. Dostatečnost kapacit, úroveň výrobních nákladů, výzkum a vývoj byly hodnoceny slabší silou.

Firma Catdesign CZ, s. r. o. investuje neustále do nových zařízení, která urychlují výrobu, zvyšují kvalitu a flexibilitu výroby. V roce 2005 jsou předpokládané investice do zařízení 360 000 Euro.

Společnost nemá výzkumné oddělení, provádí pouze inovace na základě požadavků zákazníků, aby zůstala konkurenceschopná.

Kontrola kvality je zajišťována činností tří odborných pracovníků. V grafické dílně je za kvalitu odpovědný vedoucí grafik, v sítotiskové dílně vedoucí výroby a při dokončovacích pracech za kvalitu odpovídá vedoucí díly.

5.5.3 Finance

Pro základní zhodnocení finanční situace firmy Catdesign CZ, s. r. o. jsem zvolila tyto faktory: ziskovost firmy, schopnost platit závazky, celková zadluženost firmy a náklady a dostupnost kapitálu. Hodnocení uvádím v následující tabulce.

Oblast	Úroveň	Důležitost
Ziskovost	Větší síla	Vysoká
Schopnost platit závazky	Větší síla	Vysoká
Celková zadluženost	Větší síla	Vysoká
Náklady/dostupnost kapitálu	Větší síla	Vysoká

Tab. 4: Hodnocení finanční situace podniku

Všechny oblasti hodnotí vedení firmy jako velmi důležité. Ziskovost je v posledních třech letech uspokojivá. Firma platí své závazky v daných termínech bez zpoždění. Zadluženost je nulová, firma za celou dobu svého působení nebyla nucena požádat banku o úvěr. V případě nedostatku finančních prostředků si firmy vypomáhají navzájem. V roce 2000 si

firma Catdesign CZ, s. r. o. půjčila peníze od německé firmy a vše splatila ještě před termínem splatnosti. A v současné době se situace obrátila a česká firma půjčuje německé firmě na nové technologie.

V ekonomické činnosti firmy za rok 2003 došlo ke zvýšení efektivnosti hospodaření především snižováním nákladů výroby, maximálním využitím kapacit. Firma zvýšila svůj zisk v roce 2003 na 7 948 643 Kč v porovnání s rokem 2002 kdy činil hrubý zisk 1 991 283 Kč. V roce 2004 dosáhl hrubý zisk výše 22 085 471 Kč. Výrazné zvýšení hrubého zisku je dáno také změnou produkce a změnou cenové politiky.

5.5.4 Management a organizace

V oblasti managementu a organizace byly hodnoceny tyto činnosti: celková úroveň managementu, předvídavé schopnosti vedení, motivace pracovníků, efektivnost používané organizační struktury, její pružnost a schopnost realizovat stanovené plány. Cílem bylo především zjistit, do jaké míry je organizace firmy Catdesign CZ, s. r. o. otevřena změnám. Výsledek hodnocení zobrazuje následující tabulka.

Oblast	Úroveň	Důležitost
Celková úroveň managementu	Větší síla	Vysoká
Předvídavé schopnosti vedení	Větší síla	Vysoká
Motivace pracovníků	Větší síla	Vysoká
Efektivnost organizační struktury	Menší síla	Vysoká
Pružnost, přizpůsobivost	Větší síla	Vysoká
Schopnost realizace plánů	Menší síla	Vysoká

Tab. 5: Hodnocení managementu a organizace

Vedení společnosti pokládá všechny oblasti za důležité pro dobrý chod firmy. Jako jedna z mála firem na našem trhu se firma snaží motivovat své zaměstnance. Každoročně jsou zvyšovány mzdy o inflaci, 50 % smluvního platu dostávají zaměstnanci před dovolenou, tj. do červnové výplaty a dalších 50 % na vánoce, do listopadové výplaty. Další výhodou jsou firemní nápoje v podobě slazených a neslazených minerálních vod a samozřejmě 2 firemní večírky ročně. V loňském roce jsme ve firmě vyhlásili soutěž o nejlepší přání k vánocům

a novému roku, z 20 přání zaměstnanci s vedením vybrali jedno, které bylo ohodnoceno finanční odměnou, vytištěno a rozesláno našim zákazníkům a dodavatelům.

Menší silou byly ohodnoceny efektivnost organizační struktury a schopnost realizace plánů. V roce 2004 chtělo vedení změnit částečně organizační strukturu ale bohužel došlo k závěru, že ne každá myšlenka se dá realizovat. O co tedy šlo? Majitel firmy se rozhodl, že bude ideální aby firma měla jednoho vedoucího výroby, který by kontrolovat a korigoval práci všech středisek. Tato práce je doposud rozdělena následovně: v tiskárně je vedoucí výroby, v grafické dílně je vedoucí grafik a dokončovací práce má na starosti vedoucí dílny. Sloučit tři osoby v jednu se ukázalo nemožné. Nejen, že by takový vedoucí musel ovládat všechny činnosti, ale vše je o to složitější, že nepracujeme v jedné velké hale ale třech menších. Haly jsou od sebe jen pár kroků, ale přesto to není ideální. Možná v následujících pěti letech se přání majitele firmy splní, ve spojitosti s plánovanou výstavbou výrobní haly. Ve firmě Catdesign CZ, s. r. o. pracuje v současnosti 15 zaměstnanců.

5.6 Analýza distribuce

V analýze distribuce se zaměříme na tři oblasti. Jsou to: distribuční cesty, fyzická distribuce a služby zákazníkům.

5.6.1 Distribuční cesty

Distribuce výrobků zákazníkům funguje na základě předem dojednaných zakázek, jejichž dodací lhůty jsou velmi rozdílné, podle povahy výrobků od 1 hod do 6 týdnů. Pokud přijede zákazník a potřebuje např. vyřezat samolepku na dveře, může ji mít do hodiny hotovou. Pokud ale objedná firma Kaufland 10 obchodů, je smluvně domluvená šesti týdenní dodací lhůta. Pokud si zákazník nevyzvedne zboží sám jsou všechny dodávky prováděny přímou cestou bez dalších distribučních mezičlánků. Od výrobce k zákazníkovi.

Firma využívá k přepravě svého zboží nejčastěji kamionovou dopravu, pokud jde o zahraniční zákazníky, občas i leteckou dopravu od společností TNT, UPS, nebo DHL a to v případech, kdy se jedná o malé zásilky nižší váhové kategorii. Pro vnitrostátní dopravu využíváme sběrné služby společnosti Toptrans nebo Tex. Pro naše zákazníky, dodáváme do 24 hodin zboží, které je na skladě.

5.6.2 Fyzická distribuce

Vzhledem k tomu, že firma Catdesign CZ, s. r. o. vyrábí na základě objednávek, tedy konkrétní výrobky v předem daném množství pro konkrétního zákazníka, nepoužívá skladů pro hotové výrobky. Hotové výrobky jsou skladovány jen po krátkou dobu. Občas se ale stává, že jsou dodávky ze strany odběratele posunuty a tím se dostáváme do problému, kde uschovat vyrobené zboží. Společnost nemá vlastní podnikovou dopravu, dopravu zajišťují externí dopravci na základě smlouvy.

Náklady na dopravu se vedení firmy snaží snižovat využíváním sběrných služeb. Tyto služby jsou pro nás dostupné zatím pouze v České a Slovenské republice. Dodací lhůty od dopravců, kteří provozují sběrnou službu jsou 24 hod. v rámci České republiky a 48 hod. na Slovensku.

Náklady na dopravu platí v mnoha případech dodavatel. Jde o dodávky na nově otevírané filiálky pro firmu Kaufland a při dodávkách pro firmu bauMax, které překročí hodnotu 1800 Euro. Tyto podmínky byly dohodnuty při uzavírání kondičních podmínek.

Náklady na dopravu placenou dodavatelem činili 475 780 Kč v roce 2002, 449 191 Kč v roce 2003 a 506 448 Kč v roce 2004.

5.6.3 Služby zákazníkům

Služby zákazníkům jsou oblastí, na niž je ve firmě Catdesign CZ, s. r. o. kladen velký důraz. Významným faktorem s dopadem na úroveň poskytovaných služeb je flexibilita výroby, jež umožňuje vyrábět přesně dle požadavků zákazníků i v malých nákladech a splnit veškeré jejich požadavky co se množství a provedení výrobků týče. Za velmi důležité považuje firma maximální plnění specifických požadavků zákazníka, osobní kontakt s odběrateli a rozvoz výrobků i těm nejmenším zákazníkům. Obzvláště důležitá je pro spokojenost zákazníků oboustranná komunikace během doby přípravy návrhů a schvalování grafiky před tiskem. Kdy dochází k upřesňování detailů o parametrech výrobků (materiál, barevnost, konečné zpracování). Služby zákazníkům jsou ve firmě Catdesign CZ, s. r. o. na vysoké úrovni – rychlost reakce na poptávku, odborná komunikace se zákazníky, kvalita dodávaného zboží i rychlé dodací termíny.

5.7 Analýza makroprostředí

5.7.1 Ekonomický vývoj České republiky

- K charakteristickým rysům dlouhodobého vývoje ekonomiky v letech 1990-2003 patřila nestabilita ekonomického výkonu. Ekonomický vývoj prošel dvěma recesemi, a to na počátku transformace a dále v letech 1997-1999, jejichž důsledkem bylo zbrzdění procesu sbližování ekonomických úrovní ČR a zemí EU. Z porovnání dlouhodobého průměru HDP v letech 1994-2003, který činil 2,2 %, s obdobím let 2000-2003, kdy růst dosáhl 2,8 %, je patrné mírné zrychlení růstu ekonomické výkonnosti. Toto zrychlení sice umožnilo opět nastartovat proces reálné konvergence se zeměmi EU, ale na druhé straně růst HDP zaostával za investovaným potenciálem a za růstem výkonnosti zemí přistupujících do Evropské unie.
- Příčiny výkyvů ekonomické aktivity evidované v průběhu transformačního procesu spočívaly především v existenci vnitřní a vnější nerovnováhy. K jejich projevům patřily především výkyvy měnového a fiskálního vývoje, nesoulad míry úspor a investic, přeúvěrovanost a přeinvestovanost ekonomiky, nadměrné užití vnějších zdrojů, nesoulad produktivity práce a mezd, odklady strukturálních změn, nízká produktivita fixního kapitálu, nadměrná výše klasifikovaných úvěrů, nesoulad nabídky a poptávky na trhu práce, difference mezi vývojem příjmů a výdajů veřejných rozpočtů. Proměny vnějšího ekonomického prostředí v podobě volatility cen ropy či cykličnost vývoje světové ekonomiky ovlivnily vývoj hospodářského cyklu v České republice jen v nízkém rozsahu.
- Tendence ve vývoji ekonomické výkonnosti byly v rozhodující míře ovlivněny trendy a podmínkami vývoje domácí a zahraniční poptávky, a to jak investiční, tak i spotřebitelské. Empirická data prokázala značnou citlivost vývoje tvorby hrubého fixního kapitálu na vývoj hospodářského cyklu. Zatímco v expanzi let 1994-1996 rostl fixní kapitál v průměru o 12,4 % ročně, v recesi let 1997-1999 klesal v průměru o 2,5 % ročně a v růstové fázi cyklu let 2000-2003 opět rostl o 3,8 % ročně. V závislosti na tomto vývoji kolísala i příspěvek investiční aktivity k růstu HDP. Vývoj byl ovlivněn především dostupností a cenou zápůjčního kapitálu, přílivem přímých zahraničních investic, ziskovostí firem, investičním klimatem v regionu a mezerou mezi domácími úsporami a investicemi. U tohoto parametru vnitřní nerovnováhy došlo v letech 1998-

2003 k nárůstu mezery, neboť míra investic v podstatě stagnuje kolem 30 %, zatímco míra hrubých národních úspor poklesla z 28,1 % v roce 1998 na 22,6 % v roce 2003.

- Mírnější cykličnost vývoje v porovnání s fixním kapitálem prokázal vývoj spotřeby domácností, která v dlouhodobém průměru let 1994 až 2003 rostla o 3,7 % ročně. Nejrychleji rostla spotřeba domácností v letech 1994-1996, a to v průměru o 6,4 %, v letech 1997-1999 zpomalila na 0,8 % a v letech 2000-2003 opět zrychlila na 3,9 %. Mimořádně vysoký růst byl docílen v roce 2003 (o 5,5 %), který byl umožněn vyjímečným souběhem příznivých podmínek – stagnací spotřebitelských cen, nízkou cenou zápůjčního kapitálu, vysokým růstem mezd i očekáváním postupného růstu spotřebitelských cen. Menší míru cykličnosti vývoje spotřeby domácností lze vysvětlit skutečností, že obyvatelstvo nechce v podmínkách výkyvů ekonomického klimatu významněji měnit své vzorce spotřebitelského chování a preferuje adaptace v míře úspor, což prokázala i tendence ke snižování míry úspor v minulých letech.
- K charakteristickým rysům dlouhodobého vývoje zahraničního obchodu patřila vysoká dynamika vývozu a dovozu, která zpravidla převyšovala tempo růstu HDP o trojnásobek. V letech 1991-2003 činilo průměrné meziroční tempo růstu vývozu 8,4 %. Vzhledem k tomu, že velice blízko k této trendové hodnotě byly i vývozní výkyvy v obou obdobích recese, pak je zřejmé, že export významně přispěl k tomu, že míra hloubky kontrakčních periodik hospodářského cyklu nebyla tak velká. Zrychlení dynamiky vývozu v letech 2003-2004 bylo podpořeno především příznivými směnnými relacemi i obratem k oživení v zemích Evropské unie. Novým vývojovým rysem je zvolnění korelačního vztahu mezi ekonomickým růstem a růstem deficitu obchodní bilance, ke kterému dochází v posledních dvou letech.
- Cenový vývoj se vyznačoval dlouhodobou tendencí ke snižování míry inflace z průměrné výše 9,3 % v letech 1994-1996 na 7,1 %, v letech 1997-1999 až na 2,5 % v letech 2000- 2003. Desinflační proces v některých periodách nebyl neutrální ve vztahu k ekonomickému růstu a mohl tak přibrzdit výkon ekonomiky. Bylo tomu tak nejen v recesi let 1997-1999, ale i v letech 2002 a 2003, kdy se prosadily silné desinflační tlaky, které snížily prostor pro ziskovost a konkurenceschopnost firemního sektoru a mohly vést k omezení investiční aktivity. Na konci roku 2003 byl dlouhodobý trend vystřídán obratem k růstu cen. Klíčovou roli přitom hraje korekce

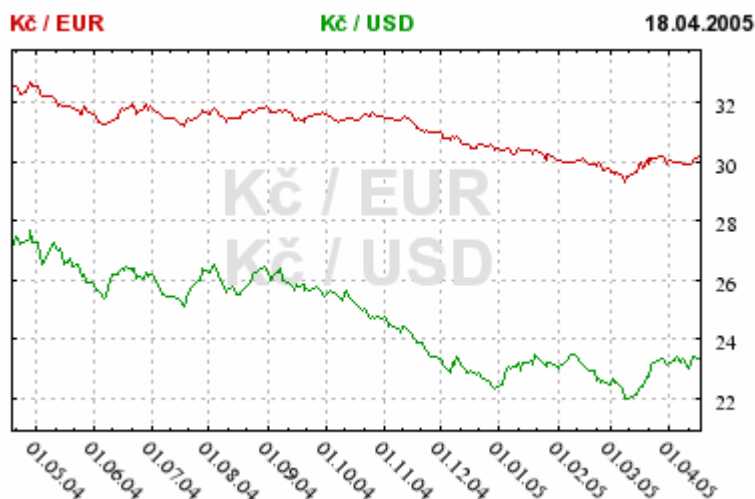
daňového systému a vzestup cen ropy a kovů na světových trzích. Cenový vývoj tak dominantně ovlivňuje nabídková strana ekonomiky.

- V dlouhodobém vývoji nezaměstnanosti a zaměstnanosti se prosadily dvě odlišné vývojové tendence. V podstatě plná zaměstnanost, resp. minimální míra nezaměstnanosti kolem 3 %, byla indikována v letech transformační recese i v první expanzní fázi hospodářského cyklu let 1994-1996. Byla umožněna omezeností strukturálních změn a vysokou absorpční schopností poddimenzovaného sektoru služeb. Od roku 1997 (s výjimkou roku 2000) rostla registrovaná míra nezaměstnanosti až na 10,9 % v únoru roku 2004. Její růst byl ovlivněn širším spektrem kontextů. Nejvýraznější vliv měly sestupné fáze hospodářského cyklu v ČR v letech 1997-1999 a v EU v letech 2001-2003. Na uvolňování pracovních sil z průmyslu se v zesílené míře začaly podílet efekty restrukturalizačních procesů a růstu produktivity práce ve firemním sektoru. Růst nesouladu mezi nabídkou a poptávkou na pracovním trhu se v nemalé míře podílí na pozastavení absorpce pracovních sil terciálním sektorem.
- Ve vývoji vnějších ekonomických vztahů se prosazuje tendence k růstu vnější nerovnováhy monitorované vývojem běžného účtu platební bilance 2,2 % HDP, pak se v následujících letech neustále zvyšoval a v roce 2003 dosáhl schodek výše 6,5 % HDP. K příčinám patří především růst deficitu bilance výnosů a snižování kladného salda bilance služeb. Tento výsledek je důsledkem nárůstu vnitřní nerovnováhy v podobě růstu mezery mezi vývojem národních úspor a investic. Prozatím se dařilo financovat schodek běžného účtu nad účtem běžným se začala snižovat a v roce 2003 převis činil jen 7 mld. Kč. [31]

Středoevropské země	HDP reálně				Spotřebitelské ceny			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Střední Evropa	2,2	3,4	4,0	3,8	2,8	2,2	4,2	3,1
Česká republika	2,0	2,9	3,0	3,4	1,8	0,1	3,5	3,0
Maďarsko	3,5	2,9	3,2	3,4	5,3	4,7	7,1	4,4
Polsko	1,4	3,7	4,7	4,0	1,9	0,8	3,0	2,4
Slovensko	4,4	4,2	3,9	4,1	3,3	8,5	7,8	4,2
Slovinsko	2,9	2,3	3,5	4,1	7,5	5,6	3,7	3,4

Tab. 6: Makroekonomický vývoj ve vybraných středoevropských zemích

Z ekonomických vlivů je jeden ze zásadních, které ovlivňují ekonomickou situaci ve firmě Catdesign CZ, s. r. o. a to je vývoj směnných kurzů. Protože vývoz zboží v měně EUR, tvoří 31 % celkového obrátu tržeb, je posilování české koruny vůči EUR pro firmu velmi zásadní. Pro představu uvádím graf 7: vývoj měn EUR a USD v posledních pár měsících.



Obr. 2: Vývoj měn EUR a USD vůči české koruně. [32]

5.7.2 Legislativa v polygrafickém průmyslu

Polygrafický průmysl je upravován mnoha právními předpisy, z nichž nejzávažnější jsou předpisy upravující ochranu životního prostředí. Při polygrafické výrobě nevznikají jen odpady znečištěné nebezpečnými látkami, ale také dochází ke znečišťování ovzduší a to je nutné minimalizovat.

Firma Catdesign CZ, s. r. o. uzavřela mandátní smlouvu se společností Mesit ekologie, která zajišťuje spolupráci v následujících právních předpisech upravujících:

- oblast nakládání s odpady,
- oblast nakládání s chemickými látkami resp. přípravky
- prevenci závažných havárií způsobených nebezpečnými látkami
- integrované prevence a kontroly znečištění.

Spolupráce s firmou Mesit ekologie nezahrnuje Zákon o obalech č. 477/2001 Sb., plnění povinností z tohoto zákona je zajištěno spoluprací s firmou Ekokom.

Předpisy upravující vodní hospodářství se netýkají našeho provozu, protože nejsme původcem technologických odpadních vod.

Právní předpisy upravující oblast nakládání s odpady:

- Zákon o odpadech č. 106/2005 Sb.
- Vyhláška č 503/2004, kterou se mění vyhláška MŽP č 381/2001 Sb., kterou se stanoví katalog odpadů
- Vyhláška č. 41/2005 Sb., kterou se mění vyhláška MŽP č. 383/2001 Sb. O podrobnostech nakládání s odpady

Právní předpisy upravující nakládání s chemickými látkami a chemickými přípravky

- Zákon č. 356/2003 Sb. o chemických látkách a chemických přípravcích
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví
- Prováděcí předpisy k zákonu č. 356/2003 Sb., například vyhláška č. 220/2005 Sb. (Vedení evidence a oznamování nebezpečných chemických látek)

Právní předpisy upravující prevenci závažných havárií způsobených nebezpečnými látkami

- Zákon č. 353/1999 Sb. o prevenci závažných havárií, ve znění novely platné od 1. 4. 2004
- Prováděcí předpisy k zákonu č. 353/1999 Sb. (povinnosti uložené zmíněnými prováděcími předpisy se týkají uživatelů těch objektů, které jsou – podle druhu a množství nebezpečných látek v objektu umístěných – zařazeny do kategorie A nebo B ve smyslu citovaného zákona. Netýkají se tedy objektů nezařazených)

Právní předpisy týkající se integrované prevence a kontroly znečištění

- Zákon č. 76/2002 Sb. o integrované prevenci a omezení znečišťování, ve znění zákona č. 521/2002 Sb.
- Vyhláška č. 554/2002 Sb. : Žádost o integrované povolení
- Vyhláška č. 368/2003 Sb. o integrovaném registru znečišťování (seznam ohlašovaných látek a ohlašovací prahy, způsob zjištění a vyhodnocování ohlašovaných látek, způsob a forma ohlašování údajů do integrovaného registru znečišťování)
- Vyhláška č. 572/2004 Sb.: Evidence podkladů nezbytných ke splnění ohlašovací povinnosti.

5.8 Analýza SWOT

Na základě situační analýzy firmy Catdesign CZ, s. r. o. jsme stanovily následující silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

5.8.1 Silné stránky

- Součást skupiny podniků
- Dobré renomé a tradice společnosti v oboru
- Dobré finanční zdroje, schopnost platit své závazky
- Velký objem exportu
- Pružnost organizace v rozhodování, kvalitní management
- Sídlo v průmyslové zóně
- Úroveň služeb zákazníkům
- Úroveň výrobního zařízení
- Využití výrobních kapacit, kvalitní výrobky
- Dostatek pracovní síly, plnění termínů

5.8.2 Slabé stránky

- Absence marketingového oddělení a marketingového plánu
- Nízká úroveň propagačních aktivit
- Nízká flexibilita výroby
- Systém hodnocení jakosti
- Produktivita práce, nižší výkonnost prodejců
- Struktura tržeb – velký podíl mají 2 zákazníci

5.8.3 Příležitosti

- Zvýšení úrovně propagačních aktivit
- Zvýšení flexibility výrobního zařízení prostřednictvím investic do nových technologií

- Zavést systém hodnocení jakosti
- Zvýšení produktivity práce a výkonnosti prodejců
- Rozšířením výroby změnit strukturu tržeb, snížit závislost na nízkém počtu zákazníků
- Rostoucí trend zahraničních trhů
- Omezení nákupu materiálu v Německu a zvýšení nákupu materiálu v ČR

5.8.4 Ohrožení

- Absence marketingového oddělení
- Závislost na nízkém počtu zákazníků
- Stagnace současného špatného stavu propagačních aktivit
- Pokles výkonnosti německé ekonomiky
- Vývoj směnných kurzů
- Zvýšení konkurence v oboru
- Levnější produkty z východních států

5.9 Zhodnocení závěrů situační analýzy

Vypracování situační analýzy vedlo k závěrům, že firma neplánuje své marketingové aktivity a neexistuje samostatný úsek zabývající se propagací. Propagační aktivity jsou téměř nulové, výkonnost prodejců je nízká. Na druhé straně je pozitivem dobré renomé firmy a dlouhodobá tradice v oboru.

Základem konkurenční výhody podniku jsou především kvalitní služby zákazníkům, úroveň výrobního zařízení a plnění termínů.

Kvalita je zajištěna především použitím vhodných materiálů, které zajistí barevnou stabilitu a odolnost vůči vnějším vlivům.

Ekologie a především ekologická produkce, která zajistí minimální znečištění ovzduší a kvalitní zpracování odpadů jsou pro firmu velmi důležité.

Organizační struktura firmy je při současném stavu vyhovující, neexistuje však samostatné marketingové oddělení a vedení firmy ani neuvažuje o jeho zřízení.

Finanční situace firmy je výborná a všechny finanční ukazatele jsou hodnoceny jako velmi dobré. Tento stav umožňuje firmě investovat do nového výrobního zařízení popř. i do nových technologií, což je záměrem rozvoje firmy. Pozitivní finanční situace ve firmě umožňuje svým odběratelům výhodné platební podmínky, které se odráží především v delší lhůtě splatnosti, což můžeme charakterizovat jako další konkurenční výhodu.

Velkou příležitostí pro firmu Catdesign CZ, s. r. o. je růst odbytu na zahraničních trzích a to především pro plánované nové odběratele z Rumunska a Bulharska, kde by měla začít spolupráce v druhé polovině roku 2005.

V loňském roce došlo k nárůstu přímé konkurence firmy Catdesign CZ, s. r. o. a to vstupem firmy Hrastnik z Německa na český a polský trh. Firma Hrastnik nám zatím nemůže konkurovat v celé šíři sortimentu, ale to je pouze otázka času. Proto je nutné zvýšit péči o naše zákazníky a tím snížit riziko konkurence. Samozřejmě jsou zde i jiní konkurenti, ale vzhledem ke struktuře zákazníků je výše uvedená firma největší hrozbou a to díky své působnosti na více trzích.

Pokud jde o distribuci výrobků je podle mého názoru vzhledem k charakteru trhu optimální. Výrobky jsou distribuovány přímo odběrateli a to v rámci České a Slovenské republiky prostřednictvím sběrné služby, což minimalizuje náklady na dopravu a nezatěžuje dopravní situaci a životní prostředí tolik jako kdybychom každou zásilku vozili zvlášť. Výhodou je i doba doručení.

Nepříznivý je v současné době především vývoj směnných kurzů, pro firmu Catdesign CZ, s. r. o. jde hlavně o posilování koruny vůči EUR.

5.9.1 Kritické zhodnocení úrovně marketingových činností ve firmě Catdesign CZ s. r. o.

Firma Catdesign CZ, s. r. o. neplánuje své marketingové činnosti a neprezentuje se navenek žádnou formou propagace, ať již reklamou ve sdělovacích prostředcích, či letáky ani na veletrzích.

To že se firma nijak neprezentuje navenek má jeden hlavní důvod a tím je kapacita výrobního prostor. Firma má vždy na rok nebo na dva roky smluvně ošetřené zakázky, které musí plnit. Jde hlavně o hlavního zákazníka, kterým je firma Kaufland. Díky firmě Kaufland založil majitel firmy pan Beyer firmu Catdesign CZ, s. r. o. v Uherském Hradišti. Tím se dostáváme k jednomu z hlavních problémů firmy a to je závislost na zákazníkovi.

Firma má dvě možnosti. První možností je nestarat se o strukturu tržeb a dále pracovat jako doposud. Tzn. neplánovat další rozvoj a akceptovat velké riziko, že jednou přijde o svého velkého zákazníka a dostane se do existenčních problémů. Nebo je zde další možnost a tou je rozvoj firmy, který umožní nejen vyrábět pro stávající zákazníky, ale začít hledat nové zákazníky a tím snižovat svou závislost na firmě Kaufland.

S touto situací ve firmě souvisí i nízká výkonnost prodejců, kteří nemají důvod hledat další zákazníky, když je výroba naplněná. V tomto případě jim není co vyčítat. Když najdou nového zákazníka, který má zájem spolupracovat, je spokojený s kvalitou i cenou. Dojde na problém s dodacím termínem. A jak to v dnešním obchodním světě už chodí, je většina dodacích termínů přímo nemožných už vzhledem k technologickým procesům.

Vedení se po předložení všech faktů rozhodlo pro druhou možnost a tím je rozvoj firmy a o kterém se zmiňuji již v analytické části. Rozvoj se bude týkat především nákupu nového strojního zařízení. Musíme se jen snažit, aby byl dostatečný vzhledem k nástupu firmy Kaufland na další trhy. Je možné, že se po krátké době po rozvoji dostaneme opět do stejné situace díky Rumunsku a Bulharsku, ale přinejmenším budeme připraveni dále kvalitně plnit dodávky pro našeho zákazníka. Je to vlastně začarovaný kruh, ale budme upřímní, která firma by nebyla ráda, že je její výroba zaplněná.

A díky dobré finanční situaci ve firmě může mít strategie rozvoje více etap. Tzn. po zaplnění výroby nastane další rozvoj.

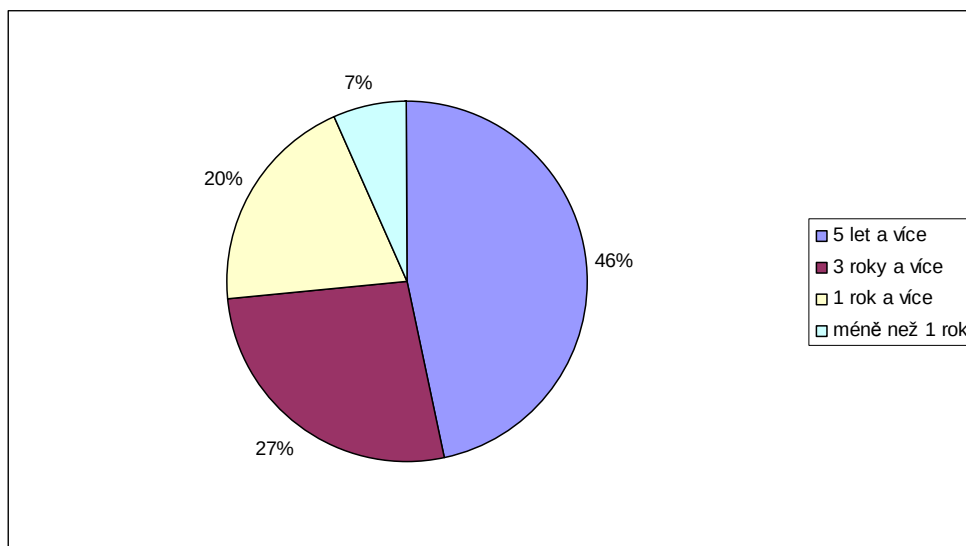
5.9.2 Dotazník a jeho vyhodnocení

Vzhledem k zhodnocení úrovně marketingových činností ve firmě jsme se rozhodli vypracovat dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníků. Dotazník byl rozeslán patnácti firmám jejichž odpovědi jsou zpracovány do grafů. Dotazník uvádím v příloze č. II.

Vyhodnocení dotazníku

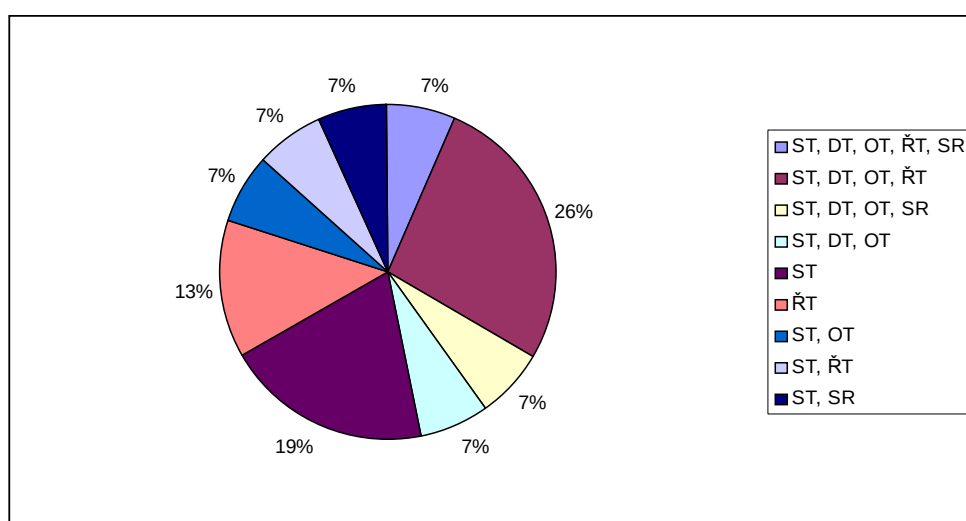
Dotazník se setkal s kladným ohlasem nejen u zákazníků, ale i u vedení firmy. Majitel se rozhodl pro jeho použití i v dalších svých firmách. Uvádím hodnocení zákazníků firmy Catdesign CZ, s. r. o. Průzkumu se zúčastnilo 15 zákazníků.

První otázka: Jak dlouho spolupracujete s firmou Catdesign?



Obr. 3 : Vyhodnocení 1. otázky

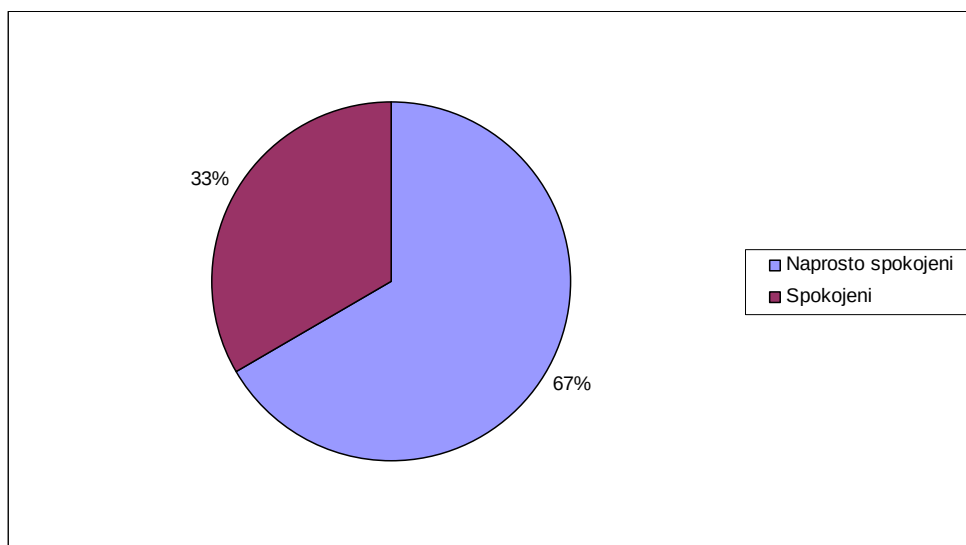
Druhá otázka: S firmou Catdesign spolupracujete v oblasti: sítotisk (ST), digitální tisk (DT), ofsetový tisk (OT), řezané texty (ŘT), světelná reklama (SR).



Obr. 4: Vyhodnocení 2. otázky

Většina dotazovaných zákazníků používá sítotisk společně s jinou oblastí naší činnosti.

Třetí otázka: S firmou Catdesign jste: naprosto spokojeni, spokojeni, nespokojeni, velmi nespokojeni

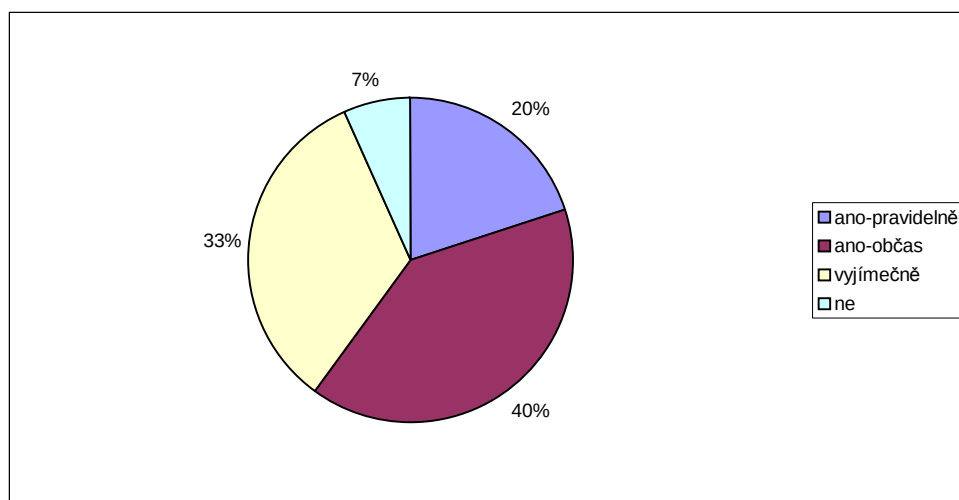


Obr. 5: Vyhodnocení 3. otázky

Výsledek třetí otázky byl pro firmu velmi pozitivní, ani jeden se zákazníků není s firmou nespokojen ani naprosto nespokojen.

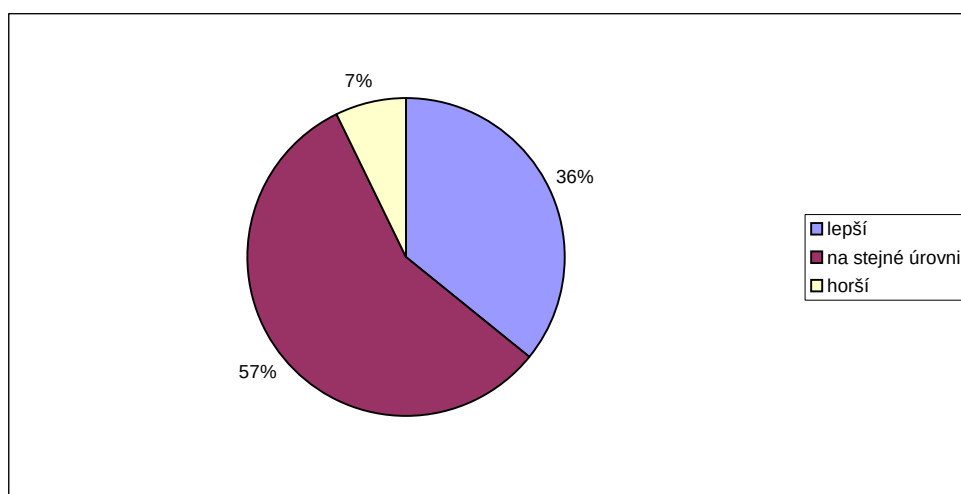
Čtvrtá otázka: Pracujete ve stejné oblasti i s jinou firmou?

Odpovědi na čtvrtou otázku nám ukazují, že konkurence je všude. Proto je nutné zvýšit kvalitu služeb pro naše zákazníky, zrychlit dodací termíny a celkově pečovat o stávající zákazníky.



Obr. 6: Vyhodnocení 4. otázky

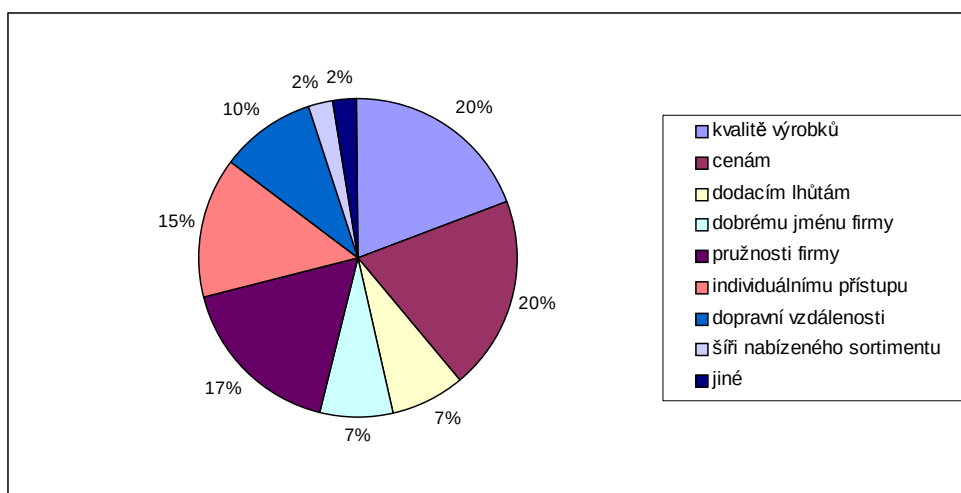
Pátá otázka: V přímém srovnání s konkurencí je firma Catdesign: lepší, na stejné úrovni, horší



Obr. 7: Vyhodnocení 5. otázky

Informace získané z odpovědí na pátou otázku jsou velmi zásadní a to proto, že v přímém srovnání s konkurencí jsme pro osm zákazníků na stejné úrovni jako konkurence. Vzhledem k tomu, že dotazníky nebyly anonymní je možno věnovat těmto firmám větší pozornost.

Šestá otázka: S firmou Catdesign jste začali spolupracovat kvůli: kvalitě výrobků, cenám, dodacím lhůtám, dobrému jménu, pružnosti firmy, individuálnímu přístupu, dopravní vzdálenosti, jiné. V šesté otázce bylo opět možno označit více odpovědí, nejvíce zákazníků jsme získali díky kvalitě, cenám, pružnosti a individuálnímu přístupu.



Obr. 8: Vyhodnocení 6. otázky

Sedmá otázka byla s otevřeným koncem a dávala zákazníkům možnost vyjádřit se ke zlepšení spolupráce, bohužel neodpověděli všichni zákazníci, ale to nejdůležitější jsme se dozvěděli i z těch pár odpovědí.

Podle zákazníků by ke zlepšení spolupráce vedlo snížení cen, zrychlení dodacích termínů a nabídka dalších technologií.

Dotazník se bude opět opakovat za dva roky u stejných zákazníků aby vedení firmy mohlo posoudit, zda se spokojenost zákazníků zvýšila díky opatřením na základě výše uvedeného zjištění.

6 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU

6.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je sestavení marketingového plánu firmy Catdesign CZ, s. r. o. pro rok 2005/2006. Realizace projektu začne v červenci 2005 a skončí v červnu 2006. Vytvoření tohoto dokumentu si klade za cíl zvýšení celkové úrovně plánování a organizování marketingových aktivit v podniku.

Marketingový plán obsahuje řešení jednotlivých marketingových cílů firmy, které vyplývají z její současné marketingové situace. Dílčími cíly projektu jsou: stanovení marketingových cílů firmy pro dané období, navrhnout způsob a postup jejich realizace, náklady spojenou s touto realizací, odhadnout očekávané efekty, způsob rozdělení úkolů mezi jednotlivé pracovníky a časové vymezení jednotlivých úkolů. Posledním bodem je navržení způsobu kontroly realizace aktivit stanovených v marketingovém plánu, popř. sestavení rizikové analýzy.

6.1.1 Cíle firmy Catdesign CZ, s. r. o.

- Rozšíření výroby o 20 % a následné zvýšení prodeje o 25 %
- Zvýšení úrovně služeb zákazníkům
- Zvýšení výkonnosti managementu

Cíl 1.: Rozšíření výroby o 20 % a následné zvýšení prodeje o 25 %

Hlavním cílem firmy Catdesign CZ, s. r. o. je rozšíření výroby, které firmě umožní připravit se na zvýšení prodeje pro firmu Kaufland, která expanduje na rumunský a bulharský trh. Rozšíření výroby o 20 % by mělo zajistit i možnost vyrábět pro nové zákazníky. Zvýšení prodeje o 25 % bude znamenat zvýšení obrátu z původních 52 367 928 Kč v roce 2004 na 65 459 910 Kč plánovaných pro rok 2005.

S tím souvisí pronájem dalších prostor, min. 500 m². Bohužel v současné době nejsou žádné vhodné prostory k pronajmutí v areálu firmy Mesit, kde firma Catdesign sídlí. Vedení se proto rozhodlo, že budeme hledat v okolí Uherského Hradiště.

Dalším krokem je nákup strojů, který uvádím v kapitole 4.1.2 Budoucí stav.

Po pronajmutí prostor a umístění nového strojního zařízení bude nutno zvýšit stav pracovních sil, předpokládáme tři nové zaměstnance.

Cíl 2.: Zvýšení úrovně služeb zákazníkům

Na základě vytvořeného dotazníku, jsme došli k závěru, že je nutné zvýšit úroveň služeb zákazníkům. Nejvíce nás o tom přesvědčily odpovědi na otázku, na jaké úrovni je firma Catdesign v porovnání s konkurencí. Osm odpovědí, které nám řekli že jsme ve srovnání s konkurencí na stejné úrovni nám bylo podnětem ke zlepšení služeb.

Proto jsme se rozhodli zjednodušit komunikaci mezi firmou a zákazníky. Jde především o přenos dat. Pro pochopení uvádím příklad.

Zákazník potřebuje vytisknout reklamní cedule, ale grafika je vytvářena mezinárodně v grafickém oddělení, které má zákazník v Německu. Termín jako vždy spěchá a zaslání dat emailem je nemožné vzhledem k jejich velikosti (např. 250 MB). To představuje vypálení dat na CD a poslání kurýrem k výrobci cedulí, tedy k nám. Tím narostou náklady na dopravu a zkrátí se čas, který je potřebný na výrobu.

Proto se vedení firmy rozhodlo požádat o radu experty přes internet. Ti nám navrhli možnost vytvoření FTP adresy velikosti 2 GB. To umožní zákazníkům uložit grafické návrhy na náš „webový“ prostor a nám díky vysokorychlostnímu internetu „stažení“ dat a jejich rychlé převedení do tiskových dat.

Velmi důležitá bude i otázka ochrany dat, aby nedošlo k jejich zneužití a to hlavně v případě námi tvořené grafiky. V tomto případě jde o mezinárodní ceník pro firmu Kaufland. Ceník neobsahuje jen ceny při různém množství, ale i grafické návrhy jednotlivých cedulí. V případě, kdy by se tyto informace dostali do rukou konkurence by byly následky přímo katastrofální.

Cíl 3.: Zvýšení výkonnosti managementu

Po rozšíření výroby bude nutné zvýšit výkonnost managementu vzhledem k mezeře ve výrobě. Zvýšení výkonnosti nebude představovat pouze zvýšení prodeje, ale také kvalifikace. Protože firma Catdesign CZ, s. r. o. obchoduje se zahraničními zákazníky, kteří mluví pouze německy, bude nutné zlepšit jazykovou vybavenost prodejců. V současné době je veškerá komunikace se zahraničními zákazníky uskutečňována

prostřednictvím obchodní ředitelky firmy nebo samotného majitele. S rozšiřujícími se trhy je nutné, aby i obchodní manager firmy zdokonalil svou němčinu. Proto bude navštěvovat kurzy německého jazyka dvakrát týdně.

6.2 Volba marketingové strategie a návrhy opatření směřujících k dosažení stanovených cílů

6.2.1 Volba strategie pro dosažení stanovených cílů

Pro dosažení stanovených cílů jsme se rozhodli pro použití více strategií. Jsou to strategie diferenciací a ohnisko soustředění.

Ohnisko soustředění: firma se zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné odlišné oblasti zájmu užšího okruhu zákazníků. [10]

Strategie ohnisko soustředění bude ve firmě použita pro firmu Kaufland a to společně se strategií diferenciací.

Strategie diferenciací: firma se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Může např. usilovat o to, aby získala vedoucí postavení v oblasti služeb, jakosti, stylu, technologie atd. Je pochopitelné, že jen těžko může být vedoucí firmou ve všech směrech. Pěstuje ty silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu a užitky v některé oblasti. Pokud usiluje o vedoucí postavení v oblasti jakosti, musí vyrábět nebo nakupovat komponenty špičkové jakosti, vysoce odborně je sestavovat dohromady, pečlivě kontrolovat atd. [10]

6.2.2 Rozšíření výroby o 20 % a následné zvýšení prodeje o 25 %

- Vyhledání vhodných výrobních prostor co nejbližší stávajících
- Výběr z nabídky realitních kanceláří dle předem daných kritérií, sledování inzerátů v regionálním tisku
- Uzavření nájemní smlouvy
- Výběr firem, které provedou odbornou instalaci strojů a zařízení a popř. zaškolení pracovníků

- Nákup výrobního zařízení
- Instalace strojů a zařízení odbornou firmou, zaškolení pracovníků
- Zahájení výroby

6.2.3 Zvýšení úrovně služeb zákazníkům

- Zavést systematické sledování jednotlivých zákazníků a jejich zakázek za účelem následného zpracování individuálních nabídek zákazníkovi
- Zavedení nového systému předávání dat mezi výrobcem a zákazníkem
- Školení grafiků

6.2.4 Zvýšení výkonnosti managementu

- Zlepšení jazykové vybavenosti managementu prostřednictvím jazykových kurzů
- Zvýšení motivace managementu – zvýšení pohyblivých složek mezd, závislých na objemu realizovaného prodeje na úkor pevné složky mzdy. Po celkovém ročním zhodnocení odměnit management, formou víkendového ozdravného pobytu v lázních s procedurami, samozřejmě s partnerem či partnerkou.

6.3 Akční programy

Akční programy řeší problematiku postupu realizace plánů, odpovědnosti pracovníků za jednotlivé úkoly a časový horizont jejich řešení. Zároveň navrhuji výši předpokládaných nákladů na realizaci stanovených cílů.

6.3.1 Program rozšíření výroby a následného zvýšení prodeje

Program rozšíření výroby by měl zajistit zvýšení prodeje o 25 %, firma předpokládá, že se tímto opatřením sníží její závislost na firmě Kaufland.

Program rozšíření výroby a následného zvýšení prodeje			
Úkol	Termín	Pracovník	Náklady
Vyhledání vhodných výrobních prostor	15.6.2005	Iveta Krystýnková	2 500 Kč

Kontrola nájemní smlouvy právníkem	24.6.2005	Mgr. Machálková	1 500 Kč
Uzavření nájemní smlouvy	1.7.2005	Kurt Peter Beyer	12 000 Kč
Výběr firem pro instalaci strojů a zařízení	15.6.2005	Kurt Peter Beyer	5 000 Kč
Koupě strojů a zařízení	1.7.2005	Kurt Peter Beyer	10 800 000 Kč
Instalace strojů a zařízení	8.7.2005	Spec. firma	230 000 Kč
Školení pracovníků	12.7.2005	Spec. firma	10 000 Kč

Tab. 7: Program rozšíření výroby a následného zvýšení prodeje

6.3.2 Program zvýšení úrovně služeb zákazníkům

Zvýšení úrovně služeb zákazníkům by firmě mělo zajistit konkurenční výhodu. V ČR zatím jen málo firem zabývajících se tiskem nabízí zákazníkům FTP adresy.

Program zvýšení úrovně služeb zákazníkům			
Úkol	Termín	Pracovník	Náklady
Vytvoření FTP adresy a uživatelských funkcí	1.8.2005	firma DAT	25 000 Kč
Školení grafiků	1.9.2005	firma DAT	2 000 Kč
Program pro sledování jednotlivých zakázek	1.7.2005	p. Kusák	5 000 Kč

Tab. 8: Program zvýšení úrovně služeb zákazníkům

6.3.3 Program zvýšení výkonnosti managementu

Zvýšení výkonnosti managementu bude dosaženo především zlepšením systému motivace a zlepšením systému hodnocení výkonu. Klíčovým prvkem pro stimulaci managementu je zvýšení podílu pohyblivé složky jejich mzdy, tím se značně zvýší zainteresovanost managementu na výsledcích své činnosti.

Výsledky činností managementu budou pravidelně vyhodnocovány a to jedenkrát do měsíce, vždy při zpracovávání výkazu zisků a ztrát. Tj. vždy k 20. následujícího měsíce. Při dobrých výsledcích bude management firmy odměněn víkendovým pobytem v lázních s procedurami.

Program zvýšení výkonnosti managementu			
Úkol	Termín	Pracovník	Náklady
Změna struktury mezd	1.7.2005	Mgr. Machálková/p. Blaha	3 400 Kč

Představuje: úpravu pracovních smluv právníkem, a zavedení do mzdového systému			
Změna systému hodnocení	1.7.2005	Kurt Peter Beyer	2 000 Kč
Představuje: systematické zpracování objemu prodeje vždy jednou za měsíc			
Zvýšení jazykové vybavenosti	průběžně	Lektor jazykové školy	35 000 Kč
Představuje: jazykové kurzy 2 x týdně na jazykové škole J. A. Komenského			
176 hod. za rok a průběžnou kontrolu jazykových znalostí majitelem firmy			

Tab. 9: Program zvýšení výkonnosti managementu

6.4 Rozpočet nákladů

Náklady na realizaci všech cílů, které si firma stanovila na období od 1. 7. 2005 do 30. 6. 2006 jsou vyčísleny v následující tabulce. Díky dobré finanční situaci ve firmě je možné realizovat v daném období všechny cíle bez finanční pomoci. Jsou zde jednorázové náklady např. na pořízení strojů a zařízení a také náklady roční např. na jazykový kurz pro management firmy. Z personálního hlediska bude realizace marketingového plánu zajišťována i externími pracovníky, jako jsou specializované firmy na montáž strojů, lektor na výuku jazyka, právník a účetní. Ostatní aktivity a jejich plnění bude zajišťovat vedení firmy.

Rozpočet nákladů v CZK	
Program rozšíření výroby a následného zvýšení prodeje	
Nákup strojů a zařízení	
Elektronické nůžky Wohlenberg 155	4 500 000 Kč
ESC sítotiskový stroj 3/4 automat	3 600 000 Kč
Knihtisk Heidelberg	1 800 000 Kč
Vzduchotechnika a odsávání, firma Acare	900 000 Kč
Výběr firem pro instalaci strojů, instalace, školení zaměstnanců	245 000 Kč
Celkové náklady na stroje a zařízení	11 045 000 Kč
Vyhledání vhodných prostor	2 500 Kč
Nájemní smlouva - kontrola právníkem, uzavření smlouvy	13 500 Kč
Nájemné na 1 rok včetně služeb	588 000 Kč
Náklady na nové pracovníky ročně	587 520 Kč
Celkem náklady na prostory a pracovníky	1 191 520 Kč

Náklady celkem	12 236 520 Kč
Program zvýšení úrovně služeb zákazníkům	
Smlouva s firmou DAT o vytvoření FTP adresy	2 000 Kč
Pronájem 2 GB prostoru na jeden rok	25 000 Kč
Školení grafiků	2 000 Kč
Program pro sledování zakázek	5 000 Kč
Náklady celkem	34 000 Kč
Program zvýšení výkonnosti managementu	
Změna struktury mezd	3 400 Kč
Změna systému hodnocení	2 000 Kč
Jazykové kurzy pro 2 pracovníky na jeden rok	35 000 Kč
Náklady celkem	40 400 Kč
Celkové náklady na realizaci plánu	12 310 920 Kč

Tab. 10: Rozpočet nákladů v CZK

Celkové náklady na realizaci všech aktivit marketingového plánu budou pokryty ze zisku roku 2004.

6.5 Časový harmonogram realizace marketingového plánu

Časový harmonogram realizace marketingového plánu zahrnuje počátek a konec aktivit naplánovaných v rámci plánu.

Akce	zahájení	ukončení
Program rozšíření výroby a následného zvýšení prodeje		
Stavební úpravy stávajících prostor	01.07.05	08.07.05
Výběr firem pro instalaci strojů, instalace, školení zaměstnanců	01.07.05	08.07.05
Nákup strojů a zařízení		
Elektronické nůžky Wohlenberg 155	11.07.05	13.07.05
Instalace a školení firma MAN ROLAND	14.07.05	15.07.05
ESC sítotiskový stroj 3/4 automat	18.07.05	22.07.05
Vzduchotechnika a odsávání, firma Acare	22.07.05	26.07.05
Instalace a školení firma ESC	25.07.05	28.07.05
Knihtisk Heidelberg	08.08.05	12.08.05
Instalace a školení	15.08.05	18.08.05

Vyhledání vhodných prostor a pracovníků	01.06.05	15.06.05
Nájemní smlouva - kontrola právníkem, uzavření smlouvy	25.06.05	01.07.05
Přesun stávající výroby cenovkových plakátů do nových prostor	02.07.05	08.07.05
Zahájení provozu v nových prostorech	11.07.05	13.07.05
Případné elektrorozvody	14.07.05	15.07.05
Program zvýšení úrovně služeb zákazníkům		
Smlouva s firmou DAT o vytvoření FTP adresy	01.09.05	30.09.05
Pronájem 2GB prostoru na jeden rok	03.10.05	05.10.05
Školení grafiků	03.10.05	05.10.05
Nákup programu pro sledování zakázek	01.07.05	08.07.05
Program zvýšení výkonnosti managementu		
Změna struktury mezd	01.07.05	08.07.05
Změna systému hodnocení	01.07.05	08.07.05
Jazykové kurzy pro 2 pracovníky na jeden rok	01.07.05	30.06.06

Tab. 11: Časový harmonogram realizace marketingového plánu

6.6 Předpoklady efektů realizace navrhovaných opatření

Hlavním přínosem projektu je splnění jeho prvotního cíle – sestavení marketingového plánu pro firmu Catdesign CZ, s. r. o. a tím také zlepšení organizace a plánování jednotlivých marketingových aktivit ve firmě v letech 2005 a 2006.

Efekty, jichž bude dosaženo v rámci jednotlivých navrhovaných opatření jsou:

Rozšíření výroby a zvýšení prodeje

- Rozšíření výroby o 20 %, díky nákupu nových strojů, které zefektivní výrobu
- Zlepšení postavení firmy u odběratelů, na základě rychlejšího plnění termínů a rozšíření výroby
- Zvýšení odbornosti zaměstnanců
- Zvýšení počtu zaměstnanců
- Zvýšení prodeje o 25% z původních tržeb v roce 2004 (52 367 928 Kč) na plánovaných 65 459 910 Kč

Zvýšení úrovně služeb zákazníkům

- Zlepšení vztahů se zákazníky a zlepšení vzájemné komunikace
- Vytvoření uceleného souboru dat o stávajících zákaznících a jejich zakázkách
- Snížení nákladů na zasílání dat a urychlení přenosu dat

Zvýšení výkonnosti managementu

- Zvýšení motivovanosti managementu a celkové zvýšení zájmu na prodejnosti
- Zlepšení systému hodnocení managementu
- Zkvalitnění jazykových schopností v německém jazyce

6.7 Návrh způsobu kontroly marketingového plánu, riziková analýza

Průběh realizace marketingového plánu firmy Catdesign CZ, s. r. o. pro rok 2005/2006 bude průběžně sledován majitelem a vedením firmy. Bude kontrolováno nejen množství finančních prostředků investovaných do rozvoje firmy, ale také dodržení časového harmonogramu jednotlivých akcí. V průběhu jednotlivých akcí budou kontrolovány především odchylky od stanoveného plánu.

Pro hrubou kontrolu bude dostačovat výkaz zisků a ztrát, který firma vyhotovuje každý měsíc a to vždy do 10. dne následujícího měsíce. Z výkazu zisků a ztrát poznáme vývoj tržeb a jejich nárůst vzhledem k rozšíření výroby. Pro podrobnější přehled vypracuje management firmy čtvrtletní zprávu o plnění plánu s návrhy případných změn, zlepšení, přizpůsobení měnícím se podmínkám atd., tato zpráva bude předána majiteli firmy při jeho pravidelné návštěvě nebo poslána emailem.

V rámci plnění kontroly plánu budou sledovány následující skutečnosti:

- Celková spokojenost zákazníků s úrovní poskytovaných služeb
- Využití informací o charakteru objednávek jednotlivých zákazníků
- Využití kapacity nových výrobních zařízení
- Vývoj tržeb za období, zpravidla měsíční
- V rámci faktorů ovlivňujících obchodní aktivity firmy bude průběžně sledován vývoj makroprostředí (legislativa, ekonomický vývoj atd.)
- Aktivity konkurenčních firem, především firem Hrastnik a Fokina

Realizace marketingového plánu je spojena s riziky, která snižují pravděpodobnost úspěšnosti zavedení navržených programů. Mohou nastat tyto rizika:

- Zhoršení finanční situace firmy
- Výpadek výroby způsobený poruchami nebo poškozením strojů
- Pokles poptávky – v nejhorším případě ztráta klíčových zákazníků
- Nárůst cen vstupů
- Nepodaří se dostatečně motivovat management
- Nepodaří se zajistit dostatečnou bezpečnost při tvorbě FTP adresy

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu marketingového plánu firmy Catdesign CZ, s. r. o., který má přispět ke zlepšení organizace a plánování marketingových činností.

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí, které představují teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zhodnoceny literární prameny, kterých je k tématu marketingového plánu dostatek. V praktické části je představena firma, analyzovány její současné marketingové aktivity, plánovaná strategie rozvoje a situační analýza marketingového plánu. Pro firmu nejvýznamnější je samotný projekt.

Firma Catdesign CZ, s. r. o. je výrobcem reklamních cedulí především pro hypermarkety, při výrobě používá sítotisk, digitální tisk, řezané texty a v dalších technologiích jako jsou ofsetový tisk a světelná reklama spolupracuje se smluvními partnery. Firma většinu své produkce vyvážá do zemí Evropské unie, hlavním odběratelem je firma Kaufland.

Protože firma nemá vlastní marketingové oddělení, spadají marketingové činnosti pod vedení firmy a jsou silně orientovány na zákazníka. Potřeby zákazníků jsou nejdůležitějším stimulem pro činnost firmy.

Vzhledem k výrobním kapacitám se vedení firmy rozhodlo pro rozvoj firmy, který představuje pronájem dalších výrobních prostor, nákup strojů, zvýšení počtu zaměstnanců, tím se zvýší výrobní kapacity a firma bude moci víc vyrábět, prodávat a zvýší svůj zisk. Zajištění těchto aktivit je zahrnuto do marketingového plánu jako první cíl, je zpracován časový harmonogram činností a celkové náklady na zvýšení výroby. Druhým cílem je zvýšení úrovně služeb zákazníkům a třetí cíl představuje zvýšení výkonnosti managementu.

Projekt marketingového plánu dává firmě Catdesign CZ, s. r. o. možnost lépe organizovat a plánovat své marketingové aktivity. Tento fakt by měl přispět ke zvýšení zájmu vedení firmy o oblasti marketingu. Je nutno říci, že firma neplánuje vlastní marketingové oddělení ale rozhodla se každoročně zpracovávat marketingový plán ať už prostřednictvím svých zaměstnanců nebo studentů v rámci diplomových prací. Opakovat se bude také průzkum formou dotazníku, který bude podle potřeby obměňován a jednou ročně nebo vždy po dvou letech budou osloveni stejní zákazníci a výsledky budou srovnány s předchozím průzkumem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*. Praha, Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [2] FORET, M., PROCHÁZKA, P., aj. *Marketing*. Praha, Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-x.
- [3] GIBBS, P. *Obchod v Evropském společenství*. Praha, Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-33-1
- [4] GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-318-9
- [5] GRIFFIN, R. W., *Management*. Boston, USA, Texas A&M University, 1990. ISBN 0-395-52339-7
- [6] HAGEMANN, G., *Motivace*. Praha, Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85865-13-0
- [7] HERBST, H. M., *Pozitivně řídit*. Praha, Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-87-4
- [8] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-996-9.
- [9] KADLEC, F., *Prosperujeme v podnikání*. Praha, Management Press, 1993. ISBN 80-85603-41-1.
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha, Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [12] MAJARO, S. *Marketing management*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [13] MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.

- [14] MARUANI, L., *Abeceda marketingu*. Praha, Management Press, 1995. ISBN 80-85603-95-0.
- [15] MEFFERT, H., *Marketing management*. Praha, Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [16] NĚMEC, V., *Projektový management*. Praha, Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.
- [17] OLENICK, A. J., *Cesta k zisku*. Praha, Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-94-3.
- [18] REUVID, J., BENNETT, R., *Jak obchodovat se západem*. Praha, Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-22-8
- [19] RIES, A., TROUT, J., *22 věčných zákonů marketingu*. Praha, Management Press, 1997. ISBN 80-85943-39-3.
- [20] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Marketing management*. Praha, ČVÚT, 1999. ISBN 80-01-01904-7
- [21] STORBACKA, K., LEHTINEN, R. J., *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha, Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- [22] SVĚTLÍK, J., SOUKALOVÁ, R., *Marketingová komunikace*. Zlín, VOŠE Zlín 1999.
- [23] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha, Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-542-4

Seriálové publikace - časopisy

- [24] *In-Store Marketing*. Praha 2004. 12x ročně.
- [25] *Polygrafie České republiky*. ISCM CZ, s. r. o. Břeclav 2004, 1 x ročně. ISBN 80-902904-4-2.
- [26] *Polygrafie revue*. Praha 2004. 4 x ročně. ISSN 11214-0511.
- [27] *Svět tisku*. Praha 2005. 12 x ročně. ISSN 1212-4141.
- [28] *Sign znamená doby*. Praha 2004. 1x za měsíc. ISSN 1211-8605.

Elektronické monografie

- [29] *Marketing&Media* [online]. Cit. 3. 3. 2005. Dostupné na [www: <http://mam.ihned.cz/1-10102320-15654190-10000_d-ff>](http://mam.ihned.cz/1-10102320-15654190-10000_d-ff)
- [30] *Svět tisku* [online]. Cit. 5. 3. 2005. Dostupné na [www: <http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=260>](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=260)
- [31] *Český statistický úřad* [online]. Cit. 6. 3. 2005. Dostupné na [www: <http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/1101-04>](http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/publ/1101-04)
- [32] *Alia web finance* [online]. Cit. 6. 3. 2005. Dostupné na [www: <http://www.kurzy.fin.cz/>](http://www.kurzy.fin.cz/)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces marketingového výzkumu.....	23
Obr. 2: Vývoj měn EUR a USD vůči české koruně.....	57
Obr. 3: Vyhodnocení 1. otázky	63
Obr. 4: Vyhodnocení 2. otázky	63
Obr. 5: Vyhodnocení 3. otázky	64
Obr. 6: Vyhodnocení 4. otázky	64
Obr. 7: Vyhodnocení 5. otázky	65
Obr. 8: Vyhodnocení 6. otázky	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Struktura zákazníků podle tržeb v letech 2002, 2003, 2004	44
Tab. 2: Hodnocení marketingu	48
Tab. 3: Hodnocení výroby	49
Tab. 4: Hodnocení finanční situace podniku	50
Tab. 5: Hodnocení managementu a organizace	51
Tab. 6: Makroekonomický vývoj ve vybraných středoevropských zemích	56
Tab. 7: Program rozšíření výroby a následného zvýšení prodeje	71
Tab. 8: Program zvýšení úrovně služeb zákazníkům	71
Tab. 9: Program zvýšení výkonnosti managementu	72
Tab. 10: Rozpočet nákladů v CZK	73
Tab. 11: Časový harmonogram realizace marketingového plánu.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Obsah marketingového plánu podle Abella (1980), Daye (1986),

Koehlera (1991)

Příloha II: Dotazník

Příloha III: Výkaz zisků a ztrát 2002, 2003, 2004

Příloha IV: Struktura tržeb v letech 2002, 2003, 2004

Příloha V: Hodnocení interní analýzy

Příloha I: Obsah marketingového plánu podle Abella (1980), Daye (1986), Koehlera (1991)

Koncept Převládající funkce	Abell (1980)	Day (1986)	Koehler (1991)	Kotler (1982)
Analýza a prognóza		Předběžná cíle Šance a rizika Silné a slabé stránky Konkrétní cíle	Definice základních okruhů problémů podnikové činnosti Vymezení a předvolba tržních segmentů Diagnóza dosaženého tržního postavení Rozvoj vícezměnových cílových trajektorií	Analýza tržních šancí
Cíle	Určení kombinace výrobek - trh			Volba cílových trhů
Tvorba strategie	Volba zásadních prostředků a postupů	Identifikace klíčových faktorů Tvorba strategických záměrů		Tvorba marketingových strategií
Hodnocení a volba strategie a rozpočítání	Přidělování prostředků	Hodnocení situace Hodnocení záměrů	Plánování opatření a rozpočítání	Tvorba marketingových programů
Implementace		Implementace strategií a cílů		
Kontrola	Stanovení kritérií a standardů pro porovnání		Kontrola opatření a hledání počátečních indikátorů včasného varování Organizační upravení strategických úkolů	Implementace a kontrola plánu

Vážení zákazníci,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který má sloužit ke zviditelnění nedostatků a tím možnosti zlepšování naší činnosti, zkvalitnění služeb a zvyšování spokojenosti Vaší firmy při vzájemné spolupráci.

Předem děkujeme za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku a pevně doufáme, že přispěje ke zlepšování další spolupráce.

Sehr geehrte Kunden

Wir möchten Sie bitten den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen, um Ihre Meinung und Zufriedenheit zu ermitteln und unsere Zusammenarbeit zu verbessern.

Wir danken Ihnen im Voraus für die Zeit, die Sie sich nehmen und freuen uns auch weiterhin Sie zu unseren Kunden zählen zu dürfen.


Kurt Peter Beyer

Firma:

Jméno / Name :

1. Jak dlouho spolupracujete s firmou Catdesign?
Wie lange dauert Ihre Zusammenarbeit mit Catdesign?
 - ☐ **5 let a více / 5 Jahre und mehr**
 - ☐ **3 roky a více / 3 Jahre und mehr**
 - ☐ **1 rok a více / 1 Jahr und mehr**
 - ☐ **méně než 1 rok / weniger als 1 Jahr**
2. S firmou Catdesign spolupracujete v oblasti :
Die Zusammenarbeit ist im Bereich :
 - ☐ **Sítotisk / Siebdruck**
 - ☐ **Digitální tisk / Digitaldruck**
 - ☐ **Ofsetový tisk / Offsetdruck**
 - ☐ **Řezané texty / Plottergrafik**
 - ☐ **Světelná reklama / Leuchtdisplays**
3. S firmou Catdesign jste:
Mit Firma Catdesign sind Sie:
 - ☐ **naprosto spokojeni / sehr zufrieden**
 - ☐ **spokojeni / zufrieden**
 - ☐ **nespokojeni / unzufrieden**
 - ☐ **velmi nespokojeni / sehr unzufrieden**

4. Pracujete ve stejné oblasti i s jinou firmou?

Arbeiten Sie in diesem Bereich noch mit anderen Firmen?

- ☐ **ano - pravidelně / Ja - regelmässig**
- ☐ **ano - občas / Ja - manchmal**
- ☐ **výjimečně / ausnahmsweise**
- ☐ **ne / nein**

5. V přímém srovnání s konkurencí je firma Catdesign:

Im direkten Vergleich zu den Mitbewerbern ist Catdesign:

- ☐ **lepší / besser**
- ☐ **na stejné úrovni / gleichwertig**
- ☐ **horší / schlechter**

6. S firmou Catdesign jste začali spolupracovat kvůli:

(můžete označit více možností)

Was waren die Gründe für die Zusammenarbeit:

(es dürfen mehrere Punkte angekreuzt werden)

- ☐ **kvalitě výrobků / Qualität**
- ☐ **cenám / Preis**
- ☐ **dodacím lhůtám / Liefertermine**
- ☐ **dobrému jménu firmy / Das Ansehen der Firma**
- ☐ **pružnosti firmy / Flexibilität**
- ☐ **individuální přístup / Persönliche Betreuung**
- ☐ **dopravní vzdálenosti / Nähe**
- ☐ **šíři nabízeného sortimentu / Produktvielfalt**
- ☐ **jiné / andere . . .**

7. Ke zlepšení spolupráce by nejvíce přilepšilo:

Wo sehen Sie Möglichkeiten unsere Zusammenarbeit zu verbessern?

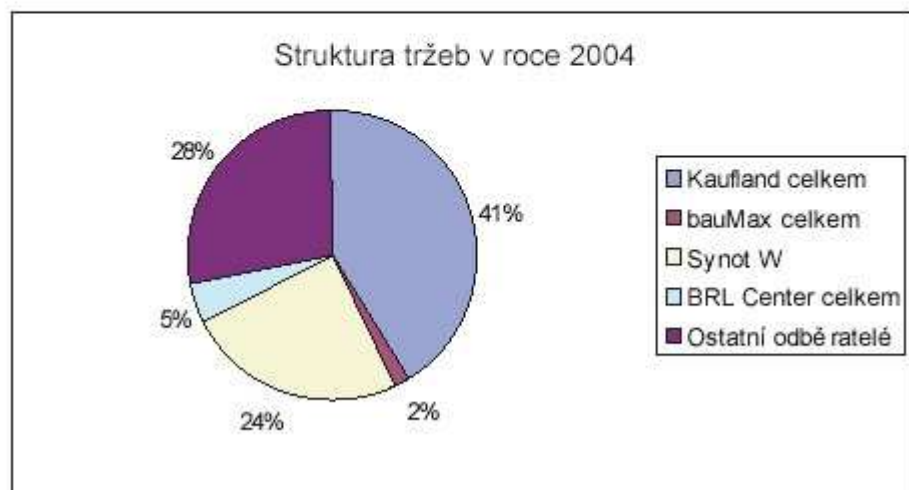
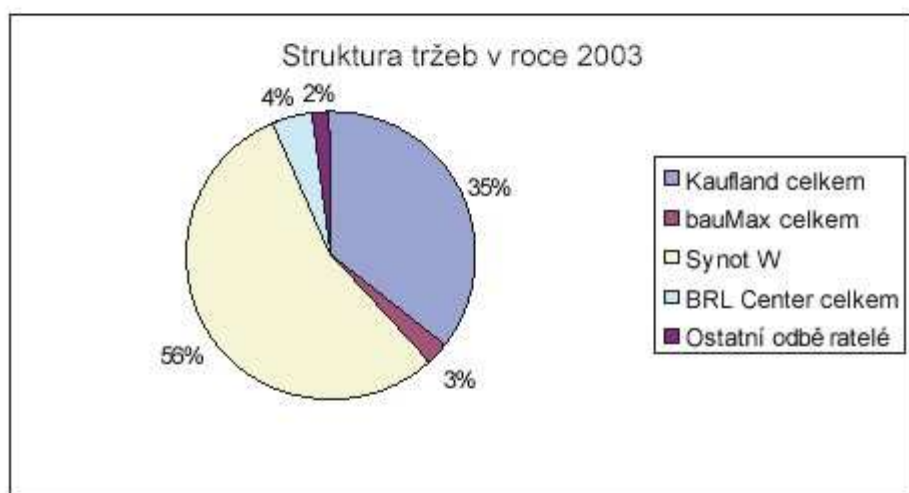
.....
.....

Příloha III: Výkaz zisků a ztrát 2002, 2003, 2004

Výkaz zisků a ztrát		2002	2003	2004
1	Tržby za výkony	21 450 291,91	34 119 366,06	52 347 683,29
2	Náklady na prodané zboží	0,00	0,00	0,00
3	Změna stavu vnitropodnikových zásob	0,00	0,00	0,00
4	Aktivace	0,00	0,00	0,00
5	Spotřeba materiálu a energie	11 318 102,14	13 500 809,52	20 431 551,55
6	Služby	2 812 695,89	3 303 637,64	3 251 105,21
7	Mzdové a osobní náklady	2 807 041,00	4 270 740,00	5 272 392,00
8	Daně a poplatky	8 504,00	14 099,00	10 240,00
9	Odpisy	934 623,00	1 218 542,00	1 110 838,00
10	Tržby z prodeje majetku	163 572,00	0,00	0,00
11	Zůstatková cena prodaného majetku	0,00	0,00	0,00
12	Zúčtování rezerv a časového rozlišení	0,00	0,00	0,00
13	Tvorba rezerv a časového rozlišení	0,00	0,00	0,00
14	Zúčtování opravných položek do výnosů	0,00	0,00	0,00
15	Zúčtování opravných položek do nákladů	0,00	0,00	0,00
16	Ostatní provozní výnosy	1 520,70	1 845,67	0,00
17	Ostatní provozní náklady	41 573,40	2 719,89	0,00
20	Provozní hospodářský výsledek	3 692 845,18	11 810 664,28	22 271 556,53
21	Tržby z cenných papírů	0,00	0,00	0,00
22	Prodané cenné papíry	0,00	0,00	0,00
23	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0,00	0,00	0,00
24	Tvorba rezerv na finanční náklady	0,00	0,00	0,00
25	Zúčtování opravných položek do fin. výn.	0,00	0,00	0,00
26	Zúčtování opravných položek do fin. nákl.	0,00	0,00	0,00
27	Ostatní finanční výnosy	622 742,65	80 069,59	20 245,69
28	Ostatní finanční náklady	1 424 187,81	407 372,39	206 330,50
30	Hospodářský výsledek z finančních operací	-801 445,16	-327 302,80	-186 084,81
35	Daň z příjmu z běžné činnosti	909 540,00	3 554 150,00	0,00
40	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	1 981 860,02	7 929 211,48	22 085 471,72

4 1	Mimořádné výnosy	12 205,20	19 432,00	0,00
4 2	Mimořádné náklady	2 781,47	0,00	0,00
4 3	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0,00	0,00	0,00
4 5	Mimořádný hospodářský výsledek	9 423,73	19 432,00	0,00
4 6	Převod podílu společníkům	0,00	0,00	0,00
4 8	Náklady celkem	20 259 048,71	26 272 069,84	30 282 457,26
4 9	Výnosy celkem	22 250 332,46	34 220 713,32	52 367 928,98
5 0	Hospodářský výsledek za období	1 991 283,75	7 948 643,48	22 085 471,72

Příloha IV: Struktura tržeb v letech 2002, 2003, 2004.



Příloha V: Hodnocení interní analýzy

	Úroveň					Důležitost		
	1	2	3	4	5	Vysoká	Střední	Malá
Marketing								
Renomé společnosti	x					x		
Tradice společnosti	x					x		
Povědomí o firmě		x					x	
Úroveň služeb zákazníkům	x					x		
Úroveň propagačních aktivit				x				x
Efektivnost propagace				x			x	
Výkonnost prodejců		x				x		
Výroba								
Úroveň výrobního zařízení	x					x		
Flexibilita			x			x		
Tradice společnosti	x					x		
Dostatečnost kapacit		x				x		
Využití výrobních kapacit	x					x		
Úroveň kvality výrobků	x					x		
Systém hodnocení jakosti			x			x		
Plnění termínů	x					x		
Úroveň výrobních nákladů		x				x		
Produktivita práce			x			x		
Dostatek pracovní síly	x					x		
Výzkum a vývoj		x					x	
Finance								
Ziskovost	x					x		
Schopnost platit závazky	x					x		
Celková zadluženost	x					x		
Náklady/dostupnost kapitálu	x					x		
Management a organizace								
Celková úroveň managementu	x					x		
Předvídatvé schopnosti vedení	x					x		
Motivace pracovníků	x					x		
Efektivnost organizační struktury		x				x		
Pružnost, přizpůsobivost	x					x		
Schopnost realizace plánů		x				x		