

To bude klást vysoké nároky na naše zaměstnance a jejich rozvoj ve vzdělávání s důrazem zaměřeným na profesionalitu. Jedině takto však můžeme navázat s klientem osobitý, neustále se vyvíjející flexibilní vztah. Využití těchto nejmodernějších technologií v kombinaci s profesionálním přístupem zaměstnanců, by mohla být jedna z našich konkurenčních výhod s pozitivním dopadem na tvorbu cen pro naše klienty. Jedinou nevýhodou v počátcích našeho podnikání je pořízení těchto technologií, neboť to vyžaduje vyšší finanční nároky na rozjezd budoucí společnosti.

3.3 Analýza oborového prostředí

3.3.1 Trh a zákazníci

Agentura své podnikatelské aktivity bude realizovat v první fázi téměř výhradně na trhu ČR, který je velmi turbulentní s nestabilním podnikatelským prostředím a vysokou agresivitou v daném předmětu podnikání způsobenou množstvím konkurenčních podnikatelských subjektů v oboru a tím často nekritické náročnosti zákazníků spočívající v nestandardních podmínkách požadovaných služeb (negarantované bezesmluvní vztahy, extrémně krátké termíny, nadstandardní rozsah a kvalita služby za podprůměrné ceny, různé reciproční služby za přidělenou zakázku apod.).

Pro analýzu zákazníků a naší očekávané pozice na trhu byly využity publikované údaje, statistiky, výroční zprávy vytypovaného okruhu zákazníků.

Cílovou, objemově nejvýznamnější zákaznickou skupinu agentury budou tvořit zákazníci, jejichž princip budoucí spolupráce je postaven na dlouhodobých obchodních i osobních vazbách se zakladateli agentury.

Požadavky těchto budoucích klientů se budou soustředit na důkladné znalosti našich zaměstnanců z oblasti marketingu, brand-komunikace. Ostatní okruh menších zákazníků z různých oblastí činností (předběžně sjednaní zákazníci - Strojírna Oslavany, poradenská firma Konsens, Magistrát města Brna, Hotel Madlov).

Výběrem firem z různých odvětví podnikání, i přes zvýšené nároky na budoucí agenturu, se alespoň částečně snažíme diverzifikovat potenciaální rizika podnikání spojená s výkyvy v objemu tržeb v jednotlivých segmentech zákazníků.

V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny zjištěné požadavky jednotlivých segmentů budoucích zákazníků.

Obchodní společnosti v oblasti IT technologií	Nadnárodní obchodní řetězce v oblasti spotřebního a potravinářského zboží	Ostatní okruh klientů
Tvorba produktových brožur	Marketingové aktivity spojené s otevíráním obchodů a hypermarketů	Kompletní tvorbu design manuálů
Zajištění distribuce POS materiálů v ČR, zemích EU a ve východních evropských zemích	Realizace příležitostních kampaní (vánoce, velikonoce, zahájení školního roku)	Tvorba a udržování www stránek
Individualizovaný direkt mail	Zajištění příležitostních výzdob	Tištěná reklama – navštívenky, firemní materiály
Motivační programy pro podporu loajality zákazníků	Tisk informačních letáků	Reklamní předměty
Udržování www stránek	Mediální zajištění slevových akcí	Navigační systémy
Marketingová podpora produktů		Reklamní spoty
Zajištění V.I.P. akcí pro vybrané zákazníky		Nabídkové katalogy produktů
Realizace konferencí, výstav, seminářů a akcí pro zákazníky		Veletržní expozice
Služby v oblasti médií a PR		Vydávání periodického tisku
Telemarketing a obesílání prodejců		
Kompletní tvorbu design manuálů		

Předběžný objem reklamních služeb pro společnosti v oblasti IT technologií a nadnárodní obchodní řetězce představuje cca 70-75 % plánovaných tržeb agentury.

Možné kolísání objemu zakázek u těchto klientů (na základě instrukce z centra, lobování pro orientaci na jiného dodavatele) zásadním způsobem může ovlivnit objem tržeb agentury.

Znalost potřeb části našich budoucích zákazníků a jejich předpokládaného vývoje objemu reklamních služeb nám ještě před zahájením činnosti agentury umožnilo sestavit jejich portfolio s využitím metody **BCG matic**, což je ve fázi sestavování podnikatelského záměru vcelku neobvyklé, ale pro rozjezd budoucí agentury užitečné.

Umožňuje nám to již od zahájení činnosti agentury uplatňovat diferencovaný přístup k jednotlivým zákazníkům v souladu s tímto zpracovaným portfolioem.

(BCG Matic je pojem marketingu a managementu, označující portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud *BCG*).

Tabulka č. 3: Portfolio zákazníků v BCG matici

ZÁKAZNÍCI	Očekávaný podíl na tržbách LAMIL	
	Vysoký	Nízký
Potenciál růstu zakázek (možnosti)		
Vysoký	HVĚZDY IBM Hewlett Packard AUTOCONT TECHDATA <i>Soustředit se na podporování vztahů</i>	PROBLÉMOVÉ DĚTI Magistrát města Brna Strojírny Oslavany Konsens <i>Usilovat o zlepšení pozice u zákazníka nebo utlumovat vztahy</i>
Nízký	DOJNÉ KRÁVY TESCO Rossmann OBI <i>Sklízet zisk a reinvestovat do rozvoje jiných vztahů</i>	PSI Hotel Madlov <i>Postupně omezovat vztahy</i>

Získané informace formou rozhovoru s jednotlivými budoucími klienty o jejich produktových požadavcích nám umožnilo sestavit předpokládané portfolio služeb s využitím metody BCG matice, což nám umožňuje zaujmout také diferencovaný přístup k rozvoji našich jednotlivých produktů a služeb. Ve fázi rozjezdu agentury budeme našim klientům poskytovat celé široké portfolio produktů a služeb.

Tabulka č. 4 : Portfolio produktů a služeb

PRODUKTY SLUŽBY	Očekávaný podíl na tržbách	
	Vysoký	Nízký
Potenciál růstu zakázek (možnosti)		
Vysoký	HVĚZDY Motivační programy pro podporu loajality zákazníků Využití nových médií Realizace konferencí, výstav, seminářů a akcí pro zákazníky Marketingová podpora produktů Zajištění V.I.P. akcí pro vybrané zákazníky Kompletní tvorba design manuálu <i>Soustředit se na marketing a rozvoj</i>	PROBLÉMOVÉ DĚTI Tvorba a udržování www stránek Tisk informačních letáků Mediální zajištění slevových akcí Reklamní spoty Služby v oblasti médií a PR Telemarketing a obesílání prodejců Individualizovaný direkt mail <i>Usilovat o vyprofilování nebo utlumovat rozvoj</i>

Nízký	DOJNÉ KRÁVY Tištěná reklama – navštívenky, firemní materiály Reklamní předměty Nabídkové katalogy produktů Veletržní expozice Realizace příležitostních kampaní (vánoce, velikonoce, zahájení školního roku) <i>Sklízet zisk a reinvestovat do rozvoje jiných produktů a služeb</i>	PSI Navigační systémy Vydávání periodického tisku Zajištění příležitostních výzdob Zajištění distribuce POS materiálů v ČR <i>Postupně omezovat</i>
-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3.2 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence bylo použito dvojího přístupu:

Analýza informací získaných od Asociace komunikačních agentur (AKA) a českých reklamních agentur (AČRA M.K).

Vytipování 5 potenciálních konkurenčních agentur v regionu Brno a okolí na základě znalostí a zkušeností zakladatelů, zjišťování a vyhodnocení dostupných informací.

Analýza informací Asociace komunikačních agentur (AKA)

Reklamní a komunikační agentury Členstvím v asociaci komunikačních agentur jednak zvyšují důvěru svých nových potenciálních zákazníků, ale také prohlubují svou profesionalitu zvyšováním své úrovně nabízených služeb s podporou vzdělání a v souladu s etickým kodexem asociace. AKA např. koordinuje výzkum médií v České Republice přispívá na financování těchto výzkumů, které jsou základním nástrojem při plánování mediálních kampaní.

členů činí zhruba 1,5 mld. Kč. Což v průměru představuje 30 mil. Kč na jednu agenturu.

3.3.3 Analýza dodavatelů

Pro realizaci konečných produktů ať již tiskovin nebo reklam budeme využívat služeb našich potencionálních dodavatelů, se kterými se budeme snažit navázat oboustranně transparentní partnerství založené na dlouhodobé spolupráci. Výběr dodavatele pak bude založen

především na ochotě dlouhodobě přijmout odpovědnost v systému dodávek a vyrábět v optimální kvalitě.

Pro analýzu dodavatelů bylo použito následujícího přístupu:

- a) Vytipování 12 potenciálních dodavatelů v Brně a okolí na základě znalostí a zkušeností zakladatelů firmy.
- b) Jejich hodnocení na základě znalostí zakladatelů firmy a dostupných informací podle uvedených kritérií ve stanovené bodové škále. Při výběru dodavatelů tiskovin jsme kladly důraz na komplexnost služeb, tak aby dodavatel byl schopen zajistit následující tiskové služby a produkty.

3.4 Analýza očekávání rozhodujících stakeholders

U každého podnikatelského záměru, má-li být jeho realizace úspěšná, je nutné, aby jeho zvolená strategie nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících stakeholders. Do této skupiny patří **zejména vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurence.**

V našem případě byla uvedená očekávání shromážděna formou interview s jednotlivými stakeholders a při jejich hodnocení síly bylo použito odhadů expertů v rámci desetistupňové bodovací škály – čím více bodů, tím větší síla.

3.5 SWOT – Formulace silných a slabých stránek

V rámci strategických analýz jsme získali značné množství informací, které je nutno po tvorbu strategie logicky seřadit a uspořádat. Metoda SWOT tvoří logické završení strategické analýzy formou uspořádání dat z různých zdrojů a její souhrnné zpracování přináší následující schéma č. 2

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dostatek finančních zdrojů ✓ Vlastní grafické studio ✓ Individuální přístup k zákazníkům ✓ Nabídka širokého spektra produktů 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neexistující self-promotion ✓ Neznalost agentury na trhu ✓ Nedostatek obchodních zkušeností
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nedostatečně obsazený trh v reklamě potravin, kosmetiky, farmacie ✓ Zaměření na největší segment zákazníků ve věku mezi 40 - 65 lety ✓ Růst ekonomiky a příliv nových investic do ČR – vznik nových firem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislativní zákaz reklamy a propagace některých výrobků (tabák, alkohol) ✓ Vstup nových agentur na trh v souvislosti se vstupem nadnárodních firem ✓ Ztráta zákazníků vlivem agresivního konkurenčního prostředí

Časem se mohou okolnosti ovlivňující interní i externí prostředí firmy měnit a proto se musí stát pravidelné analýzy a jejich vyhodnocení metodou SWOT opakovanou součástí vnitrofiremních činností naší agentury v procesu strategického plánování .

3.6 Obchodně marketingová strategie

Agentura se bude řídit vypracovaným etickým kodexem, který bude k dispozici všem našim zákazníkům.

Pro fázi rozjezdu firmy jsme si stanovili široké portfolio poskytovaných produktů. Ty produkty, které se během rozvojové fáze vyprofilují jako nepřínosné pro společnost se budou postupně utlumovat.

3.6.1 Cenová strategie firmy

Vzhledem ke zvolené strategii odlišnosti bude cenová politika agentury postavena ve vyšší cenové kategorii odpovídající nadstandardním službám, současně však respektující ceny konkurence v obdobné oblasti. Se zákazníkem budeme pracovat na bázi smluvních cen, které jim budou respektovány a předem odsouhlaseny. Při stanovení cen budeme přízně dodržovat pravidla našeho etického kodexu .

3.6.2 Obchodní cíle

- Zajistit věcnou a objemovou stabilizaci obchodu u stávajících klíčových zákazníků
- Systémovými opatřeními v operativním marketingu získat každoročně jednoho nového většího zákazníka
- Věcně a cenově standardizovat dílčí reklamní služby pro drobné zákazníky , aktivní nabídkou a přínosy z realizace kompenzovat výkyvy v objemu obchodu s klíčovými zákazníky
- Zajistit členství naší agentury v asociaci komunikačních agentur (AKA)

3.7 Ekonomicko – finanční strategie

3.7.1 Cíle ekonomické – strategické rozhodnutí o tempu tržeb

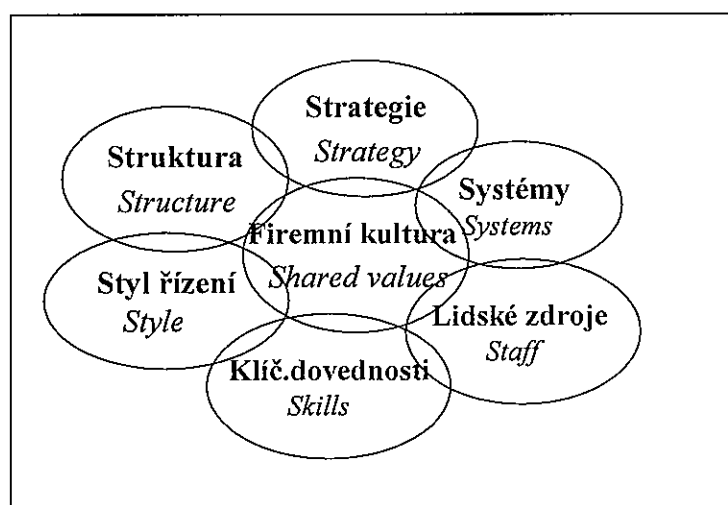
Na základě analýzy trhu a bilance zdrojů i potřeb budoucího rozvoje rozhodlo vedení agentury o plánovaném objemu tržeb ve strategickém období.

Vzhledem k rizikovým faktorům byly stanoveny dvě úrovně tržeb – **optimistická a pesimistická varianta** a z nich vypočten aritmetický průměr, který pod názvem **realistická varianta** slouží jako východisko pro zpracování ročních prováděcích plánů.

3.8 Personální strategie

K odhalení rozhodujících klíčových faktorů podmiňujících úspěch firmy při realizaci strategie je užitečnou pomůckou Mc Kynseyův „7 S model“, podle kterého je třeba rozhodující faktory pojímat systémově, tj. ve vzájemných vztazích a působení.

viz schéma č. 7.



Na základě tohoto modulu byly formulovány základní body personální strategie

- Jádrem našeho přístupu k lidským zdrojům je neustálá snaha o objevování lidského potenciálu a talentu. Proto neváháme nabídnout spolupráci nadaným studentům a vytvořit tak základ jejich příštího zaměstnání. Chceme zaměstnávat lidi, kteří milují inovace a neustálé sebe-zdokonalování.
- Zaměstnance nevnímáme pouze jako pasivní zdroj, ale jako partnery v podnikání. Při řízení chceme, aby sdíleli odpovědnost stejně jako kompetence.
- Principem a klíčem k odměňování je spravedlivá rovnováha mezi mírou osobní odpovědnosti, angažovanosti a přínosu na jedné straně a benefity na straně druhé. Víme, že lidé jsou různí a různé benefity pro ně mají různou hodnotu. Tuto diverzitu při odměňování budeme ctít.
- Požadujeme potřebnou míru loajality, sdílení stejně nastavených hodnot a spolupráci při dosahování předem vytyčených cílů, kterých chceme dosáhnout. V tomto směru chceme zapojovat své zaměstnance do systému spolurozhodování. Vytvoříme prostor pro uplatnění nových myšlenek, které se v rámci vzájemné spolupráce mohou stát klíčovými. Tímto bude fungovat naše agentura jako jeden tým.
- Z výsledků průzkumů prováděných na trhu potřeb zákazníků se zaměříme na okamžité proškolení našich zaměstnanců a vytvoříme jim takové pracovní podmínky, kterými budou schopni co nejlépe uspokojit požadavky našich zákazníků.

4 Zhodnocení rizik

Před zahájením činnosti naší firmy bychom měli také posoudit, jaká rizika mohou nastat během postupného vývoje firmy ve všech oblastech její činnosti. Tím, že o těchto budoucích rizicích vůbec uvažujeme, můžeme jim v mnoha případech předejít, nebo je alespoň minimalizovat. Bohužel najdou se rizika, i když je jich asi podstatně méně, která nejsme schopni předvídat a proto se na ně nemůžeme nijak připravit a ovlivnit tím výši celkového dopadu na firmu.

Největší potencionální možná rizika společnosti:

- nedostatek provozní hotovosti
- problémy se zaměstnanci (fluktuace)
- nedostatek nových zákazníků
- špatná platební morálka zákazníků

- špatný vývoj celkové ekonomické situace
- odchod stávajících zákazníků ke konkurenci

Jak bylo již uvedeno, nejlepší cesta je rizikům předcházet a proto již při zahájení činnosti nastavíme takové nástroje, kterými se budeme snažit tato rizika eliminovat v maximální možné míře.

Dluhy – Případnou poruchu provozního “cash-flow“ jsou společníci schopni a ochotni řešit vložením dalšího kapitálu ve formě půjčky, nebo zajištěním bankovního úvěru v potřebné výši.

Problémy se zaměstnanci (fluktuace) – Tomuto riziku se budeme snažit předejít v první fázi výběrem kvalitních pracovníků, vzděláváním vedení firmy v oblasti řízení lidských zdrojů, dále pak nadprůměrným ohodnocením zaměstnanců za jejich kvalitní práci, dalšími zaměstnaneckými výhodami a v neposlední řadě také zajištěním jejich dalšího dlouhodobého profesionálního vývoje.

Nedostatek nových zákazníků - Toto riziko vzniká z mnoha důvodů (např. špatná kvalita služeb, špatně stanovená cenová politika atd). Naší velkou výhodou v předcházení tomuto riziku je zvolená strategie spočívající v zajištění CRM přístupu k zákazníkům, který budou zajišťovat samotní majitelé a budou tak mít dostatek informací od stávajících zákazníků v jaké oblasti je nutné provést opatření ke zkvalitnění činnosti agentury a tím také k lepšímu prosazení agentury u nových klientů. Dále také budeme provádět pravidelnou analýzu konkurence, abychom i těchto poznatků plně využili k získání nových klientů.

Špatná platební morálka zákazníků – Tuto oblast bude nutné důsledně sledovat, aby nedocházelo k narušování provozního cash-flow a tím k nezajištění zakázek klientům s dobrou platební morálkou, dále zejména problémům v pravidelném vyplácení mezd zaměstnancům a v hrazení státních odvodů. Na základě pravidelného hodnocení této oblasti budou nastavena u klientů se špatnou morálkou nová platební pravidla s využitím bankovních garancí např. formou factoringu.

Špatný vývoj celkové ekonomické situace - V této oblasti budeme sledovat vydávané prognózy vývoje ekonomiky MF a ČNB, abychom měli co nejdříve časový prostor k analýze a zhodnocení případných dopadů na firmu, nalezení řešení a provedení změny.(např.nová strategie firmy- diverzifikace)

Odchod stávajících zákazníků ke konkurenci - Toto riziko úzce souvisí s již uvedeným rizikem“Nedostatek nových zákazníků“ a dá se mu předejít také již výše popsáním způsobem.

Závěr: Jak vyplývá z provedeného rozboru vytypovaných rizik, měli bychom většinu z nich umět vcelku účinně čelit a nebo je alespoň částečně minimalizovat, což je jeden z velkých předpokladů k dobrému budoucímu vývoji a stabilizaci firmy na trhu