

# **Analýza konkurence ve vybrané firmě**

Kristýna Cmielová

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Cmielová**  
Osobní číslo: **M17222**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza konkurence ve vybrané firmě**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se analýzy konkurence a jejich základních pojmů.

II. Praktická část

- Vypracujte situační analýzu vybrané firmy.
- Porovnejte a hodnotte konkurenční firmy s vybranou firmou.
- Navrhněte možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti vybrané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. *Marketing: an introduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 669 s. ISBN 9781292146508.  
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 9788074002243.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.  
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 9788072612246.  
ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 9788074001154.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 8.6.2020

Jméno a příjmení: Kristýna Cmielová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza konkurence ve vybrané firmě. Tato práce se skládá ze dvou částí. V teoretické části jsou definovány základní pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti a situační analýzy. V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky na vybranou společnost a zpracovány marketingové analýzy jako je PEST analýza, SWOT analýza, McKinseyho model 7S a benchmarking. V závěru práce jsou vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení současného konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, strategie, PEST analýza, SWOT analýza, McKinseyho model 7S, benchmarking

## **ABSTRACT**

The main goal of my bachelor thesis is the analysis of competition in the selected company. This work consists of two sections. The theoretical part defines the basic terms related to competition, competitiveness and situation analysis. The practical part focuses on applied theoretical knowledge on the selected company and processed marketing analysis such as PEST analysis, SWOT analysis, McKinsey model 7S and benchmarking. In conclusion, there are created suggestions and recommendations for improvement of the current competitive status of the selected company in the market.

Keywords: Competition, Competitiveness, Strategy, PEST analysis, SWOT analysis, McKinsey model 7S, Benchmarking

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Lucii Tomancové, Ph.D. za ochotu, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracovávání práce.

Také bych chtěla poděkovat ředitelce vybrané společnosti Mgr. Petře Janíčkové za poskytnuté informace potřebné ke zpracování praktické části této bakalářské práce.

Dále pak děkuji rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 KONKURENCESCHOPNOST .....	13
1.2 ANALÝZA KONKURENCE .....	16
1.3 KONKURENČNÍ JEDNÁNÍ .....	16
1.4 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	17
1.5 ČLENĚNÍ KONKURENCE .....	17
1.6 TRŽNÍ STRUKTURY .....	17
1.6.1 Dokonalá konkurence.....	18
1.6.2 Nedokonalá konkurence.....	18
1.7 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	20
1.8 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	23
<b>2 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>26</b>
2.1 ČÁSTI SITUAČNÍ ANALÝZY.....	26
2.2 PŘÍSTUPY K SITUAČNÍ ANALÝZE.....	26
2.3 MAKROPROSTŘEDÍ, MEZOPROSTŘEDÍ A MIKROPROSTŘEDÍ .....	27
2.3.1 Makroprostředí .....	28
2.3.2 Mezoprostředí .....	29
2.3.3 Mikroprostředí.....	31
2.4 BENCHMARKING .....	33
2.4.1 Vznik benchmarkingu .....	33
2.4.2 Typy benchmarkingu .....	33
2.4.3 Rozdělení benchmarkingu.....	34
2.4.4 Pětifázový model benchmarkingu.....	34
<b>3 SLUŽBY</b> .....	<b>36</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB.....	36
3.2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU.....	36
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>41</b>
5.1 PORTFOLIO SLUŽEB .....	42
5.1.1 OPEN MIND.....	42
5.1.2 Festival VŠEM ŽENÁM.....	42
5.1.3 INICIO PRO ŽENY .....	43

5.1.4	PRACEZENY.CZ .....	43
5.1.5	WORKSHOPY PRO FIRMY .....	43
5.1.6	MENTORINGOVÉ PROGRAMY .....	43
5.1.7	PSYCHOLOGICKÉ PORADENSTVÍ.....	43
5.1.8	KOUČINK .....	44
5.1.9	Víkendové programy.....	44
5.2	HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	44
5.2.1	OPEN MIND.....	44
5.2.2	Festival VŠEM ŽENÁM.....	45
5.2.3	Mentoringové programy.....	45
<b>6</b>	<b>APLIKACE METOD.....</b>	<b>47</b>
6.1	MCKINSEYHO MODEL 7S .....	47
6.1.1	Strategie.....	47
6.1.2	Struktura (Organizace) .....	47
6.1.3	Systemy .....	47
6.1.4	Spolupracovníci (Lidé).....	47
6.1.5	Schopnosti .....	48
6.1.6	Styl (Styly řízení) .....	48
6.1.7	Sdílené hodnoty.....	48
6.2	PEST ANALÝZA .....	49
6.2.1	Politicko-právní faktory .....	49
6.2.2	Ekonomické faktory .....	49
6.2.3	Sociálně-demografické (kulturní) faktory.....	52
6.2.4	Technické a technologické faktory .....	53
6.3	SWOT ANALÝZA .....	53
6.3.1	Silné stránky.....	53
6.3.2	Slabé stránky .....	54
6.3.3	Příležitosti .....	54
6.3.4	Hrozby.....	55
6.4	BENCHMARKING .....	55
6.4.1	Festival VŠEM ŽENÁM.....	55
6.4.2	Program OPEN MIND .....	56
6.4.3	Mentoringové programy.....	57
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGU FESTIVALU VŠEM ŽENÁM .....</b>	<b>59</b>
7.1	HODNOTOVÁ KŘIVKA FESTIVALU VŠEM ŽENÁM.....	61
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGU PROGRAMU OPEN MIND.....</b>	<b>62</b>
8.1	HODNOTOVÁ KŘIVKA PROGRAMU OPEN MIND.....	63
<b>9</b>	<b>VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGU MENTORINGOVÝCH PROGRAMŮ .....</b>	<b>64</b>
9.1	HODNOTOVÁ KŘIVKA MENTORINGOVÝCH PROGRAMŮ .....	66
<b>10</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>67</b>
10.1	OBEČNÁ DOPORUČENÍ .....	67



10.2 KONKRÉTNÍ DOPORUČENÍ VYBRANÝM SLUŽBÁM .....	68
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

Konkurence je pro firmy velice důležitá, neboť může mít na podnik pozitivní i negativní vliv, a proto by měla být včas a správně analyzována. Mnoho firem vnímá konkurenci jako něco špatného, aniž by si uvědomili, že kdyby konkurence neexistovala, neměli by pak důvod být výkonnější než soupeři a nehledali by způsob, jak zvítězit.

Bohužel je pro firmy stále těžší udržet si požadovanou pozici na trhu, a proto je potřeba, aby získali konkurenční výhodu, která je jedním z klíčových hodnot úspěšného podniku. Konkurenční výhodu je potřeba stále zlepšovat a rozvíjet, jelikož se díky ní může podnik dostat do pozice, která s sebou nese úspěchy v podobě široké klientely, vysokých zisků, dobré image, a především v podobě vysoké konkurenceschopnosti. Pokud chce být firma konkurenceschopná a úspěšná, musí sledovat kroky konkurentů, zjišťovat jejich silné a slabé stránky, cíle a strategie a nabízet inovativní produkty či služby, které by uspokojily potřeby zákazníků. Důležitým aspektem konkurenceschopnosti jsou také pružné reakce firmy na změny, jenž se na trhu neustále vytváří. Tím si udrží nejen zákazníky, ale také pevné postavení na trhu.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurence vybrané firmy působící v oblasti poskytování služeb. Tato práce se skládá ze dvou částí. První část je věnována teoretickému zpracování poznatků z oblasti konkurence a situační analýzy, s níž souvisí vybrané marketingové analýzy, které poslouží ke srovnání sledovaného podniku s konkurencí.

V teoretické části budou formulovány východiska pro zpracování druhé části, a to praktické. Na začátku bude představena vybraná společnost včetně portfolia nabízených služeb. Poté budou představeni hlavní konkurenti vybrané firmy a následně budou aplikovány teoretické poznatky na vybranou společnost. Následně bude zpracována analýza PEST, analýza SWOT, analýza McKinsey 7S a benchmarking. Tyto marketingové analýzy odhalí současný stav konkurenčního postavení firmy na trhu. Praktická část bude pokračovat vyhodnocením benchmarkingu vybraných služeb a v poslední části této bakalářské práce budou obsaženy doporučení a návrhy pro zlepšení současného stavu konkurenčního postavení společnosti na trhu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Konkurence je téma, které bude vždy velmi probírané a diskutované. Na trhu je spousta firem, které mezi sebou soupeří, předhání se a které chtějí být v daném odvětví ti nejlepší, nebo alespoň velmi úspěšní. Úspěšnost je velmi ovlivněna konkurenční výhodou a je tedy důležité, aby si firmy tento náskok udržovaly a aby konkurenci analyzovaly.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza konkurence společnosti Agender s.r.o. včetně postavení společnosti na trhu. Dílčím cílem bude vytvoření návrhů a doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenčního postavení společnosti.

Potřebné informace k vypracování teoretické části budou získány z literárních zdrojů zahrnující základní pojmy z oblasti konkurence.

Ke zjištění potřebných informací pro praktickou část bakalářské práce budou provedeny vybrané relevantní analýzy. Prostřednictvím analýzy McKinsey 7S budou v rámci mikrookolí zhodnoceny kritické faktory společnosti. Poté bude analyzován vliv makrookolí na vybranou společnost prostřednictvím analýzy PEST. Následně bude provedena analýza SWOT ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Poslední analýzou bude benchmarking, který je nejdůležitějším zdrojem k naplnění hlavního cíle bakalářské práce. Součástí benchmarkingu budou vytvořeny tabulky srovnávající vybrané faktory, které budou následně aplikovány v hodnotových křivkách. Díky tomu zjistím, jak si vede Agender s.r.o. v porovnání s vybranými konkurenty.

Závěrem budou navrženy doporučení týkající se jednotlivých služeb, které budou předmětem benchmarkingu a následně budou doporučeny kroky vedoucí ke zlepšení postavení společnosti na trhu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Pojem konkurence je dle Mikoláše et al. (2011, s. 193-194) soutěžení či soupeření mezi dvěma a více subjekty, tzv. konkurenty, nebo také hospodářská soutěž. Je potřeba, aby konkurent splňoval minimálně dva předpoklady, a to:

- konkurenční potenciál – musí být konkurenceschopný
- konkurenční zájem – musí chtít vstoupit mezi konkurenci

Naopak podle Zicha (2012, s. 48) značí konkurence zásadní projev chování firem na trhu. Pro její pochopení je vhodný jakýkoliv přístup. Ať už se jedná o filozofický pohled, pohled z přírodovědné oblasti či sociologii. Kterýkoliv firmě přinese užitečné poznatky, které může využít.

Bohužel nelze vždy očekávat spravedlivé chování ze strany konkurentů. Běžně se stává, že kopírování nebo jiné nekalé praktiky jsou součástí konkurenčního boje. To ovšem není jednoduché eliminovat a zásah vyšší moci nemusí být vůbec učiněn. Jediné, co taková firma může udělat je to, že bude čekat na spravedlnost. (Zich, 2012, s. 49)

Magretta (2012, s. 28) uvádí, že kdyby konkurence neexistovala, lidé by neměli důvod být výkonnější než soupeři a nehledali by způsob, jak zvítězit. S pojmem konkurence úzce souvisí pojem strategie, kterou lze vytvářet až když se podnik vyrovná s konkurencí a konkurenční výhodou.

### 1.1 Konkurenceschopnost

V literatuře dosud nebyla uvedena přesná definice konkurenceschopnosti. Jedná se o ekonomickou teorii, která popisuje, že je firma konkurenceschopná, když je schopna prodat výrobky, které vyrábí nebo jinak vytváří. Nelze považovat firmu za konkurenceschopnou jen pro to, že dokáže prodat své výrobky. (Malega et al., 2019)

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 139) je konkurenceschopnost ovlivňována nárůstem počtu podnikatelských subjektů, rozvoje komunikačních a informačních technologií či zvětšujícími se trhy.

Z makroekonomického pohledu má konkurenceschopnost základy v mikroekonomice a ve zdravém podnikatelském prostředí. Důležitou roli v této oblasti hraje produktivita, inovace a motivace. (Veber, 2016, s. 25)

Veber (2016, s. 15) vnímá konkurenceschopnost na podnikové úrovni jako:

- Pasivní = firmy vzdorují konkurentům, které mají stejné nebo podobné zaměření;
- Aktivní = firmy se prosadí v určité oblasti v porovnání s konkurenty.

Brčák et al. (2013, s. 168) uvádí, že základ konkurenceschopnosti je to, že firma své produkty nebo služby poskytuje za nižší ceny a ve vyšší kvalitě než konkurence. Svou konkurenceschopnost naopak snižuje, když neplní své finanční závazky a nabízí statky a služby, které spotřebitelé nechtějí nakupovat.

Konkurenceschopností si podnik udržuje a zvyšuje svůj podíl na trhu. Ve vztahu k domácímu trhu hovoříme o vnitřní konkurenceschopnosti, naopak ve vztahu k zahraničním trhům se jedná o vnější konkurenceschopnost. Činitelé na samotném trhu, jenž ovlivňují úspěšnost produktu jsou vlastnosti – kvalita, funkčnost či značka. Dále jeho cena a následná kvalita dodání, která zahrnuje např. marketing či záruku. Existují také vnější faktory konkurenční schopnosti, které utvářejí celkové prostředí v dané zemi a určují konkurenceschopnost z globálního hlediska. Za základní pojem v rámci konkurenceschopnosti považují cenu, za kterou výrobce nabízí své produkty na trhu. Spotřebitelé většinou nejsou schopni posoudit cenu, za kterou si dané výrobky či služby nakupují, a tak se výrobci dostávají do výhody. V takových případech může být cena matoucí, jelikož může naznačit nadměrnou kvalitu, která pak nemusí být reálná. (Hučka et al., 2011, s. 109-111)

Paulovčáková (2015, s. 39) uvádí, že předpokladem k úspěchu společnosti ve vysoce konkurenčním prostředí je strategické řízení. Podnik může reagovat na měnící se trh a chování zákazníka prostřednictvím analýz, prognózování či využíváním strategií, které jsou pro podnik vhodné. Pomocí strategického řízení neboli strategického managementu lze tedy dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti.

Strategické řízení provádí top management nebo vlastníci firmy, kteří stanovují strategie a kontrolují jejich realizaci. Úrovně strategického řízení na sebe navazují a vytváří se tak nepřetržitý proces. (Hanzelková, 2013, s. 1)

Mezi strategické řízení dle Fotra et al. (2017, s. 19) patří alokace zdrojů, které má firma k dispozici tak, aby se zajistila prosperita firmy v konkurenčním prostředí. Jádro strategického řízení je strategie, která určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy.

**S procesem strategického řízení jsou spojena strategická východiska:**

**Poslání (mise)** = vyjadřuje hlavní důvod, proč daná organizace existuje a cesty, kterými lze účel existence organizace dosáhnout. Poslání je určené zaměstnancům a širokému okolí firmy, které by mělo být realizovatelné, pro firmu motivující a jasně formulované. Pro vymezení mise je potřeba identifikovat následující čtyři dimenze: zákaznické skupiny, zákaznické potřeby, trhy a produkty. Poslání je v podstatě způsob, kterým podnik dosahuje vize. (Paulovčáková, 2015, s. 42-43)

Fotr et al. (2017, s. 30) uvádí, že poslání v závislosti na budoucím zaměření firmy není časově vymezeno.

**Vize** = prostřednictvím vize si podnik stanoví cíl, který by chtěl dosáhnout či ideály o budoucím vývoji. Vize by měla být pozitivní a srozumitelná, pochopitelná, aplikovatelná a originální. Je důležité, aby podporovala tvorbu image organizace. Výhodou dobré vize je inspirace pracovníků, sdílení cílů organizace, a právě díky originalitě se zvyšuje konkurenceschopnost podniku. (Paulovčáková, 2015, s. 45-46)

Dle Fotra et al. (2017, s. 30) určuje vize podobu, do které se chce firma přetvořit. Tato podoba je časově ohraničená.

**Strategické cíle** = navazují na vizi společnosti a vyjadřují výsledky, které firma dlouhodobě předpokládá. Strategické cíle se stanovují pro růst podniku, pro trh, finanční výkonnost podniku, výzkum, vývoj, sociální oblast, životní prostředí atd. Správně formulované cíle by měly odpovídat požadavku SMARTER a to (Paulovčáková, 2015, s. 46-47):

- Specific (jasně formulovaný);
- Measurable (měřitelný);
- Achievable (dosažitelný);
- Result oriented (realistický, orientovaný na výsledek);
- Time framed (časově vymezený);
- Ethical (v souladu s etickým přístupem k podnikání);
- Resourced (zaměřený na zdroje).

Tyto strategické cíle mimo jiné zpřesňují vytvářenou vizi. Rozdělují se na obecné cíle organizace a dlouhodobé strategické cíle. (Fotr et al., 2017, s. 30)

Mikoláš et al. (2011, s. 200) uvádí, že vize a strategie je neodlučitelná od podnikavosti a podnikavost od konkurenceschopnosti.

## 1.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence je pro firmu velice důležitá, jelikož ji pomáhá získat o konkurenci potřebné informace, které jí pomůžou ke zlepšení vlastní marketingové strategie. Je důležité zabývat se potřeby zákazníků lépe než konkurence. Je také potřeba předvídat konkurenční kroky a zjišťovat jejich silné a slabé stránky. Firma díky tomu zjistí své výhody a nevýhody oproti jiným a může tak dosáhnout vedoucího postavení na trhu. Může se stát, že konkurenti nebudou příliš kooperativní, budou využívat klamavé prostředky a předstírání, aby skryli vlastní strategii. To vše je součástí analýzy konkurence. Existují také chyby, se kterými se lze potýkat při analýze konkurence. Jedná se např. o zjišťování informací bez rozdílu důležitosti pracovníky, kteří nemají dostatečné znalosti v oblasti metod získávání daných informací. (Zamazalová, 2010, s. 54-59)

Vysekalová (2016, s. 70) analýzu konkurence definuje jako základ pro strategické rozhodování. Hlavním smyslem je získat co nejvíce informací od konkurenčních podniků, získat informace o jejich strategii a aktivitách a zajisté také o segmentech, jenž na trhu obhospodařují.

## 1.3 Konkurenční jednání

Chybou konkurenčního jednání je ničení konkurentů. Další chybou je usilování o to být nejlepší. Problém je v tom, že si subjekty nestanoví cíl, který je dosažitelný. Proto by se firmy měly především soustředit na uspokojování potřeb zákazníků. (Magretta, 2012, s. 30-31)

Gilad (2010, s. 51-52) se vyjadřuje k otázce, zda lze předvídat kroky konkurentů. Ve své knize uvádí, že určité kroky předvídat lze, ovšem ne všechny. Pro firmu je hlavně důležité, aby věcně a realisticky vyhodnocovala pravděpodobné reakce konkurenčních firem až po tom, co provedou základní analýzu tržních trendů.

Já se ztotožňuji s výrokem: „*Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku*“ (Magretta, 2012, s. 42)



## 1.4 Konkurenční prostředí

Urbánek (2010, s. 159) uvádí, že je konkurenční prostředí utvářeno různými vlivy, na které by se měl podnik zaměřit a které by měl poznat. Především se jedná o:

- Situaci v podniku – podnik by měl eliminovat slabiny a poznat přednosti
- Situaci v okolí podniku – podnik by měl identifikovat konkurenty
- Činnosti, které musí udělat podnik pro naplnění své vize – podnik by měl zvolit kroky k naplnění zvolené strategie

## 1.5 Členění konkurence

Bartes (2011, s. 44) uvádí členění konkurentů do čtyř skupin:

- **Laxní** – na činnost konkurence reagují pomalu, u tohoto typu je podstatné znát důvody apatie
- **Vybíravý** – až na výjimky si nevšímá útoků, u tohoto typu je podstatné znát jeho „klíč“
- **Tygr** – na každou činnost reaguje velice rychle a tvrdě, bojuje až do samotného konce, nevzdává se předem
- **Scholastický** – jeho reakce jsou náhodné, nelze je předvídat, někdy na ohrožení reaguje, jindy ne, není lehký soupeř

Jakubíková (2013, s. 276) člení konkurenty do tří skupin:

- **Přímé** – vyrábí stejné či velice podobné produkty
- **Nepřímé** – vyrábí nahraditelné výrobky
- **Totální** – nelze předvídat nabídku a poptávku a je obměňována v závislosti na vývoji prostředí

## 1.6 Tržní struktury

Tržní struktura odvětví ovlivňuje chování firmy. Počet subjektů na daném trhu určuje typ tržní struktury. (Jurečka et al., 2018, s. 184) Pro lepší názornost je rozdělení tržních struktur na obrázku 1.

Typ		Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
<b>DOKONALÁ KONKURENCE</b>		velký počet malých firem	homogenní (stejnorodý)	žádný	volný
<b>NEDOKONALÁ KONKURENCE</b>	<b>Oligopol</b>	malý počet firem s výrazným tržním podílem	v různé míře diferencovaný	částečný	částečné bariéry vstupu
	<b>Monopolistická konkurence</b>	velký počet malých firem	diferencovaný	částečný	volný
	<b>Monopol</b>	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný	uzavřený

Obrázek 1 Typy tržních struktur (vlastní zpracování, zdroj: Jurečka et al., 2018, s. 184)

### 1.6.1 Dokonalá konkurence

Dokonalou konkurencí rozumí Urbánek (2010, s. 171) takový stav na trhu, na kterém jsou podmínky pro všechny subjekty stejné a výrobní faktory jsou k dispozici všem vyrábějícím a nabízejícím bez omezení. Takový trh je optimální a v realitě se s ním nelze setkat, tudíž se jedná pouze o ekonomickou teorii.

Jurečka et al. (2018, s. 188) navíc uvádí, že firmy, které se nachází v dokonale konkurenčním odvětví jsou tzv. příjemci ceny, jelikož je pro ně cena daná a musí ji dodržovat.

Mezi předpoklady dokonalé konkurence zahrnuje Depken (2013, s. 147):

- na trhu je hodně prodávajících/kupujících
- prodávající statky jsou stejnorodé
- žádné vnější efekty při výrobě/spotřebě
- nulové náklady při uzavření obchodu
- svoboda vstupu na trh
- svoboda výstupu z trhu
- perfektní informovanost spotřebitelů a firem

### 1.6.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je opak dokonalé konkurence, jelikož podmínky na trhu nejsou pro všechny vyrábějící a nabízející stejné. S takovým stavem na trhu se lze setkat v realitě. (Urbánek, 2010, s. 171)

V rámci nedokonalé konkurence se rozlišují tři základní typy tržních struktur:

**monopolistická konkurence** – v daném odvětví prodává velké množství firem diferenciováný produkt, kdy nabízené produkty jsou vzájemně blízké substituty (Brčák et al., 2013, s. 169)

Depken (2013, s. 189-190) uvádí, že se firmy v rámci monopolistické konkurence snaží odlišit své produkty od konkurentů, aby získaly přízeň a následnou loajálnost spotřebitelů.

Mezi předpoklady monopolistické konkurence zahrnuje:

- několik firem nabízí odlišné produkty na trhu
- neexistuje žádné omezení pro vstup na trhu a pro výstup z trhu

**oligopol** – v daném odvětví si konkuruje menší množství firem, které jsou mezi sebou závislé při rozhodování o ceně, množství a rozdělení produktu v rámci trhu (Brčák et al., 2013, s. 169)

Brčák et al. (2013, s. 189) uvádí předpoklady oligopolu:

- několik firem v odvětví, z toho některé mohou ovlivňovat cenu produkce na trhu a tržní poptávku a nabídku
- firmy vyrábějí homogenní/heterogenní ale substituční produkty
- omezení vstupu do odvětví
- reálné odhady o chování konkurentů

**monopol** – v daném odvětví existuje pouze jediný prodávající, který nemá konkurenci, tudíž se na trhu nenachází žádný substitut (Brčák et al., 2013, s. 169)

Monopolní firma je také často označována jako „cenový tvůrce“, jelikož si do určité míry může utvářet cenu, za kterou bude prodávat. V případě nižšího objemu produkce může požadovat cenu vyšší, a naopak při vysokém objemu produkce by měla firma počítat s cenou nižší. (Jurečka et al., 2018, s. 209)

Mezi předpoklady monopolu zahrnuje Depken (2013, s. 163):

- na trhu je jeden prodávající a hodně kupujících
- jedinečnost produktu, který nemá blízké substituty
- bariéry vstupu na trh

- jednotnost ceny produktu
- nesouměrnost informací tržních subjektů

## 1.7 Konkurenční strategie

Konkurenční strategii používá téměř každá firma ať už vědomě či nevědomě. Vědomě zvolená konkurenční strategie je charakteristická tím, že je snadno přizpůsobitelná podmínkám na trhu, které se neustále mění. Je to pro ně důležité, jelikož si pomocí dané strategie mohou určit cíle a kroky, kterými budou dosaženy, či jakým způsobem budou soupeřit se svými konkurenty. Existují také firmy, které využívají nevědomě některé ze základních konkurenčních strategií. V rámci realizace konkurenční strategie jsou důležité dva faktory – vnitřní a vnější. Vnitřní jsou silné a slabé stránky podniku a také odborné znalosti pracovníků. Vnější faktory zahrnují celkovou politickou a ekonomickou situaci v zemi a odvětví. (Urbánek, 2010, s. 158)

Bartes (2011, s. 100-102) uvádí, že pojem strategie má původ z řeckého slova umění vedení války. Tento pojem lze chápat jako sérii přístupů a činností, které mohou firmě přinést úspěchy. Ty firma může dosáhnout prostřednictvím stanovených cílů v daném okamžiku a marketingovém prostředí. Také uvádí dva významné faktory, které ovlivňují výběr nejvhodnější konkurenční strategie. Jedná se o přitažlivost odvětví a konkurenční postavení firmy v daném odvětví.

Konkurenti pocítují tlak od druhého subjektu v daném odvětví, a tak mnohdy dochází k soupeření. Formy soupeření, zejména cenová konkurence může mít za následek nižší zisky a podnik touto formou může vnímat jako nejistou. Stane se to tak, že firma sníží cenu a konkurence tuto cenu vyrovná. (Zamazalová, 2010, s. 65)

Bartes (2011, s. 45) nezapomíná upozornit, že je vždy nutné identifikovat strategii nepřítelů a jeho následné kroky, abychom byli schopni předcházet konkurenčnímu střetu.

Podle Armstronga et al. (2017, s. 98) strategie, jak dosáhnout úspěchu firmy není pro všechny stejná. Firmy by měly zvážit svou velikost a postavení na trhu ve srovnání s konkurenty. Velké firmy s dominantním postavením na trhu používají strategie, které si malé společnosti nemohou dovolit. Proto by menší firmy měly vyvíjet strategie, které budou mít větší návratnost, než kterou mají velké společnosti. Těm velkým totiž ne vždy vybrané strategie přináší zisky.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 49) se ke konkurenčním strategiím vyjadřují tak, že neexistuje konkurenční strategie, která by byla univerzální neboli všeobecná. Je to dáno tím, že se každá

strategie vždy přizpůsobuje danému odvětví a podniku. Rozdělují tedy konkurenční strategie následovně:

### **Strategie nízkých nákladů**

Tato strategie už z názvu ukazuje, že se podnik snaží mít co nejnižší náklady. Toho může docílit optimální cenou surovin a následně efektivní výrobou. Podstatné je zmínit, že se snaží docílit stabilního výrobního procesu a jeho následné kontroly. Dále podnik s touto strategií důkladně promýšlí kapitálové investice a struktura podniku je organizovaná. V případě, že by náklady podniku rostly, nabízí se možnost vyvážení výrobními inovacemi, případně investicemi do technologií či zvyšování kvalifikace pracovníků. Pro tuto strategii je možné riziko, že bude napodobována jinými podniky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50)

### **Strategie diferenciacie (odlišnosti)**

Aby se podnik odlišil od konkurence, je vhodné vyrábět originální produkty, které se nedají nahradit, tedy pro které neexistují substituty. V případě, že podnik bude mít substituty, je vhodné, aby byl daný produkt alespoň kreativně rozvinut. Je také podstatné, aby podnik efektivně koordinoval s odběrateli a dosahoval tak dobrých výsledků. Dosahování dobrých výsledků mohou iniciovat vysoce kvalifikovaní pracovníci. Rizikem se může stát možné napodobení či dokonce padělání ze strany konkurenčních podniků. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51)

### **Fokální (ohniskové) strategie**

V této strategii se podnik zaměřuje na určitý tržní segment. Tím se odlišuje od strategie nízkých nákladů a strategie diferenciacie, které se zaměřují na konkurenceschopnost v rámci celého trhu. Zde je výhodou, že se soustředí na konkrétní segmenty, které mají své specifikace a tím se může lépe zaměřovat na diferenciaci od konkurentů. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52)

Kotler a Keller (2013, s. 341-345) definují konkurenční strategie následovně:

### **Strategie tržních vyzyvatelů**

Vyzyvatelé vynakládají mnoho úsilí s cílem rozšířit svůj tržní podíl. Často atakují především na lídry trhu, kteří zrovna svůj trh neřídí dobře. Tato strategie má výhodu zisku na úkor vysokého riziku. Často si také jako terč útoku vybírají firmy stejné velikosti, které si ovšem nevedou moc dobře a nemají dostatek financí. Takové firmy nemají správně zvolenou

strategii, účtují neadekvátní ceny a nenaplnují potřeby svých zákazníků. Firmy, které využívají strategii tržních vyzyvatelů mohou zaútočit také na malé lokální firmy a regionální firmy.

### **Strategie tržního následovatele**

Tato strategie má svou podstatu v imitaci výrobků, kdy následovatel zná postupy, jak si udržet zákazníky a jak získat zákazníky nové. Jejich cílem jsou nízké výrobní náklady a vysoká kvalita poskytovaných služeb či nabízených výrobků. Firmy touto strategií jednoduše kopírují lídry trhu čtyřmi způsoby:

- padělatel duplikuje výrobek lídra včetně balení
- klonovač napodobuje výrobky lídra včetně balení
- imitátor kopíruje prvky lídra, avšak balení, reklama a cena se liší
- upravovatel předělává a vylepšuje výrobky lídra

### **Strategie výklenkářů**

Firmy hledají výklenky, které by mohly využít k vyšší ziskovosti. Podstata je v tom, že nabízí produkty, jejichž hodnota je vyšší, ceny prémiové a náklady na jejich výrobu nižší. Tím si vytváří svou kulturu a vizi. Na základě této strategie získává podnik přesné potřeby svých zákazníků na rozdíl od jiných firem. Výklenkáři by měli neustále vytvářet nové výklenky, avšak ve větším množství pro udržení šance na přežití.

Kim a Mauborgne (2015, s. 12-13) popisují další konkurenční strategii:

### **Strategie modrého oceánu**

Hlavní myšlenkou této strategie je to, že se firmy nemají soustředit na soutěžení. Nevěnují pak příliš pozornosti potřebám zákazníků a je více pravděpodobnější, že než aby se od konkurence odlišili, jsou od konkurence k nerozeznání. Smyslem je tedy vytvoření nového prostoru na trhu, tzv. modrého oceánu, tudíž se pak konkurenční boj stane bezvýznamným. Firmy vytvořením modrého oceánu maximalizují své příležitosti, minimalizují rizika a obnovují hodnotu svých produktů. Specifikem strategie modrého oceánu je, že prostřednictvím různých názorů a postojů lze měnit strukturu odvětví.

V případě realizace strategie modrého oceánu mohou vzniknout pasti, které vedou do rudého oceánu. Je tedy podstatné tyto pasti znát pro aplikaci modrého oceánu. Jedná se např. o víru, že strategie modrého oceánu je orientovaná na zákazníky, o víru, že pro tvorbu strategie

modrého oceánu je nutno překročit hranice vlastního podnikání nebo o víru, že strategie modrého oceánu je o nových technologiích. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 224-225)

V rámci strategie modrého oceánu je vhodné vyjádřit podnikovou výkonnost v závislosti na jednotlivých faktorech pomocí hodnotové křivky. Tato křivka se dělí na horizontální neboli vodorovnou osu a na vertikální neboli svislou osu. Vodorovná osa nám zobrazuje investice a zaměření konkurentů. Svislá osa znázorňuje úroveň nabídky u konkurenčních faktorů, které získávají zákazníci. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 52-54)

Kim a Mauborgne (2015, s. 42) tedy uvádí základní rozdíly mezi strategií modrého oceánu a strategií rudého oceánu, jenž ukazuje tabulka 1:

Tabulka 1 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu (vlastní zpracování, zdroj: Kim a Mauborgne, 2015, s. 42)

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřadte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte jí.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uvedte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uvedte celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

## 1.8 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je výhoda vycházející z užitné hodnoty, kterou tvoří podnik pro své zákazníky. Mít konkurenční výhodu znamená schopnost konkurovat jiným podnikům v podobě vyšší schopnosti. Existují možnosti, které lze využít, aby firma zvítězila nad konkurencí. Může to být např. výhoda nízkých nákladů – nižších, než má konkurence, nebo výhoda diferenciací – tedy mít produkty či nabízené služby originální a odlišné. Konkurenční výhodou mohou být pro firmu také vlastní zaměstnanci (Urbánek, 2010, s. 173)

Zuzák (2011, s. 118) uvádí, že především nehmotné podnikové zdroje vedou k dosažení konkurenční výhody. Ty v podniku vznikají, pracovníci je využívají ve svůj i firemní

prospěch a přenáší je na své kolegy. Výhodou je především to, že jsou pro každý podnik originální, a tudíž jsou pro konkurenty hůř napodobitelné. V globálním pojetí jsou znalosti stále více rozhodujícím činitelem a obecně se tak stávají v pořadí čtvrtým výrobním faktorem.

Zájem o konkurenční výhodu má menší skupina subjektů, jedná se o tzv. velké hráče. Tito velcí hráči mají stejné cíle a v důsledku toho mezi nimi vzniká konkurenční boj. Vzájemně sledují své postupy a v případě dosažení náskoku je v nejbližší době vyrovnán. (Zuzák, 2011, s. 80)

Mikoláš et al. (2011, s. 217) uvádí, že konkurenční výhodu lze pojmenovat také jako konkurenční sílu. Tuto sílu lze měřit dvěma způsoby, a to:

- poměřováním výstupů ke vstupům – k posouzení výkonnosti podniku je klíčový finanční kapitál
- měřením z pohledu podnikatelského potenciálu – k posouzení výkonnosti podniku je podstatný nejen finanční kapitál, ale také lidský, procesní a zájmový potenciál

K analýze konkurenční výhody slouží matice nalezení konkurenční výhody na obrázku 2.

<b>Stupeň odlišení</b> nízký    vysoký	vysoké	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	nízké	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
	<b>Relativní náklady</b>		

Obrázek 2 Matice nalezení konkurenční výhody (vlastní zpracování, zdroj: Jakubíková, 2013, s. 147)

Tato matice měří relativní náklady neboli náklady ve vztahu ke konkurenci a odlišnost produktů, tedy diferenciaci. Pozice v matici nalezení konkurenční výhody definuje Jakubíková (2013, s. 147) následovně:

- **Udržení zvláštností** – relativní náklady a stupeň odlišení jsou vysoké, firma na trh dodává originální produkt za vyšší cenu



- **Výjimečný úspěch** – relativní náklady jsou nízké, stupeň odlišení vysoký, firma má jedinečný produkt a konkuruje za jakoukoli cenu
- **Víra v rostoucí trh** – relativní náklady jsou vysoké, stupeň odlišení nízký, nezajišťuje vždy konkurenční výhodu
- **Udržení cenové výhody** – relativní náklady a stupeň odlišení jsou nízké, firma je schopna konkurovat jen v případě udržení cenové výhody

Zich (2012, s. 95-98) vymezuje tři typy konkurenčních výhod podle toho, jakým způsobem jsou získávány, vytvářeny a rozvíjeny. Jedná se o:

- **ryze-konkurenční výhodu**

- spojena s poznáním zdrojů, které má firma k dispozici (hmotné a nehmotné zdroje, lidské zdroje, schopnosti a základní kompetence)

- **semi-konkurenční výhodu**

- firmy je využívají jako náhradu za své nedostatky
- problematická kontrola a rozvoj
- dělí se na akceptovatelné (vládní pomoc, přirozený monopol, náhodný úspěch) a na neidentifikované (nelze jasně klasifikovat, těžké objasnit důvod úspěchu)

- **pseudo-konkurenční výhodu**

- nejvíce problematická, nerespektuje etické a právní normy
- není spojena s vnitřním rozvojem firmy
- konkurenti mohou měnit charakter trhu ve svůj prospěch

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 139) rozlišují cenově nákladovou a kvalitativně založenou konkurenční výhodu. Kvalitativní zahrnuje zvyšování technologické úrovně ekonomických činností.

*„Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.“* (Magretta, 2012, s. 67)

## 2 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Situační analýza podniku je zaměřena na zkoumání vnějšího prostředí, které na firmu působí, nebo ji ovlivňuje. Vnější prostředí rozdělujeme na makroprostředí a mikroprostředí. Ve vnitřním prostředí se podnik zabývá kvalitou managementu a zaměstnanců, strategií firmy, umístěním, vybaveností či finanční situací. Do situační analýzy lze zahrnout i schopnost firmy tvořit, vyvíjet a inovovat produkty a následně je prodat. Příležitosti ve vnějším prostředí, schopnosti a zdroje firmy by v souvislosti se situační analýzou měly být ve správném poměru. (Jakubíková, 2013, s. 94)

Prostřednictvím strategické situační analýzy může společnost komplexně zachycovat podstatné faktory působící na činnost firmy, které se vzájemně ovlivňují. Na základě toho pak může firma tvořit návrhy možných strategií budoucího chování. Důležité je, aby strategická finanční analýza poskytovala všechny podstatné informace, které ovlivňují fungování podniku. Důvod je ten, že prostředí firmy je velice nestabilní a složité. (Jakubíková, 2013, s. 95)

Paulovčáková (2015, s. 63) definuje situační analýzu jako prostředek, kterým se může formulovat budoucí tržní pozice podniku. Tvoří se podle analytického zhodnocení minulého a současného stavu a podle kvalifikovaného odhadu budoucího stavu.

### 2.1 Části situační analýzy

Paulovčáková (2015, s. 63) rozděluje situační analýzu na tři části:

- **Informační** = získávání informací a následné hodnocení jejich vnějších faktorů, vnitřních faktorů a hodnocení matice konkurenčního profilu
- **Porovnávací** = vytváření strategií prostřednictvím metod, např. SWOT analýzy či matice BCG
- **Rozhodovací** = před realizací strategie se provede její objektivní hodnocení a případný návrh změn

### 2.2 Přístupy k situační analýze

Paulovčáková (2015, s. 63) i Jakubíková (2013, s. 94-95) uvádí metody, které lze využít při zpracovávání situační analýzy.

#### **Metoda 5C:**

company – podnik;

collaborators – spolupracující firmy a osoby;

customers – zákazníci;

competitors – konkurenti;

climate (context) – makroekonomické faktory (analýza PEST).

#### **Metoda 4C:**

customer – zákazník;

country – národní specifika;

cost – náklady;

competitors – konkurence.

#### **Metoda 7C:**

country – národní specifika;

climate (context) – makroekonomické faktory (analýza PEST);

company – podnik, spolupracující firmy a osoby;

customers – zákazníci;

competitors – konkurenti;

cost – náklady;

change – změna.

### **2.3 Makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí**

Marketingové prostředí ovlivňuje schopnost firmy v souvislosti s jejím rozvojem a udržování vztahů s okolím. Na obrázku 3 lze vidět vzájemnou souvislost mezi makroprostředím, mezoprostředím a mikroprostředím.



Obrázek 3 Marketingové prostředí a vnitřní prostředí organizace (vlastní zpracování, zdroj: Paulovčáková, 2015, s. 67)

### 2.3.1 Makroprostředí

Paulovčáková (2015, s. 67) definuje makroprostředí jako vnější prostředí firmy, které zahrnuje faktory, jenž ovlivňují plánování, tvorbu strategií a podnikatelské aktivity. Z hlediska trvání neuspokojených potřeb se v makroprostředí rozlišují výstřelky, trendy a megatrendy. Výstřelek nemá dlouhé trvání, je nepředvídatelný a nemá ekonomický, společenský ani politický význam. Trend je trvalejší než výstřelek, je více předvídatelnější a díky němu lze stanovit možnou podobu budoucnosti. Megatrend se tvoří pomalu, ale má dlouhé trvání – někdy i více než 10 let a představuje tak rozsáhlou změnu.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) uvádí, že makrookolí představuje faktory, které podnik nemůže ovlivňovat.

#### PEST analýza

Nejvýznamnějším přístupem k makrookolí je analýza PEST. Zkratka PEST znamená:

**P** – politicko-legislativní faktory

**E** – ekonomické faktory

**S** – sociálně-demografické faktory

**T** – technicko-technologické faktory

Existují i další formy této analýzy jako např. PESTLE nebo PESTEL, ty zahrnují faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální. Dále se vyskytuje také PESTLIED, STEEPLE či SLEPT. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9)

Podle Tylla (2014, s. 13) je při vytváření analýzy důležité zaměřit se v rámci každého faktoru na konkrétní 2-3 faktory, které mají na podnik největší vliv. Dále je pak důležité monitorovat jejich budoucí vývoj a vzájemné působení.

#### Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory určují tzv. pravidla hry, které musí podniky dodržovat a kterými se musí řídit. Do těchto faktorů patří především vláda a její stabilita, řízení ekonomiky, omezení regulačních zásahů, změny v politickém prostředí, svoboda tisku, byrokracie a korupce. Dále také pravidla, které stanovuje stát. Jedná se např. o regulaci cen, hospodářské soutěže apod. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Paulovčáková (2015, s. 69) zde zahrnuje také zásahy státu, které prostřednictvím legislativy chrání zájmy organizace, firmy proti nekalé konkurenci, spotřebitele proti nekalým

obchodníkům a také proti nekvalitním produktům. Organizace musí uznávat právní předpisy, které se týkají obchodního styku, výrobků, finančního hospodaření nebo již zmíněného konkurenčního prostředí.

### **Ekonomické faktory**

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9) uvádí, že se ekonomické faktory mění v průběhu času. Typickým příkladem je vývoj cen, fáze ekonomického cyklu či hospodářská politika vlády. Podle Paulovčákové (2015, s. 69) ekonomické prostředí ovlivňuje podniky v souvislosti s kupní silou zákazníků, která ovlivňuje poptávku. Lze zde zařadit také HDP, míru inflace, míru nezaměstnanosti, úrokové sazby, průměrnou mzdu, zadluženost apod.

### **Sociálně-demografické (kulturní) faktory**

Tyto faktory ovlivňují vnímání organizace, které je spojeno se spotřebitelskou důvěrou v produkty a v jejich kvalitu, ale také se zaměstnanci a jejich loajalitou. (Paulovčáková, 2015, s. 70)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9) zde zahrnují faktory jako kvalitu života, dále náboženské a věkové struktury, historii, kvalitu pracovní síly a další. S demografickou analýzou souvisí např. populace, natalita neboli porodnost a věková pyramida.

### **Technicko-technologické faktory**

Technologické prostředí ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, a proto je pro podnik důležité, aby udržoval kontakt s technologickým pokrokem. Nové technologie zrychlují procesy a přináší příležitosti vyskytující se na trhu. (Paulovčáková, 2015, s. 72)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 14) do těchto faktorů zařadili informační a komunikační technologie, výrobní postupy a metody řízení.

### **2.3.2 Mezoprostředí**

Mezoprostředí lze nazvat také jako vnější mikroprostředí, ve kterém firma dělá pokroky v souvislosti s prováděnými aktivitami. Prvním krokem analýzy mezoprostředí je rozbor odvětví, které zahrnuje analýzu konkurenceschopnosti prostřednictvím benchmarkingu. Firma je mezoprostředím ovlivňována, ale do jisté míry ho může ovlivňovat taky. (Paulovčáková, 2015, s. 73)

### SWOT analýza

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15) definují SWOT analýzu jako přístup, který posuzuje vnitřní a vnější okolí podniku.

Jakubíková (2013, s. 129) vysvětluje zkratku SWOT jako analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro přehlednost uvádím obrázek 4. Hlavním cílem je identifikace schopnosti firmy vyrovnat se se změnami v prostředí.



Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování, zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129)

Jakubíková (2013, s. 129) vysvětluje zkratku SWOT následovně:

- **Silné stránky (strengths)** – silné stránky obsahují skutečnosti, které přinášejí výhody nejen firmě, ale také zákazníkům. Díky těmto faktorům má podnik silné postavení na trhu a zvyšuje si tím konkurenční výhodu.
- **Slabé stránky (weaknesses)** – zde se zaznamenávají konkrétní činnosti, jenž firma nedělá dobře, anebo naopak ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe. Bývá to většinou opak silných stránek.
- **Příležitosti (opportunities)** – skutečnosti, které se zaznamenávají zde, mohou zvýšit poptávku nebo mohou firmě přinášet úspěchy. Vedou ke splnění podnikových cílů.
- **Hrozby (threats)** – tyto skutečnosti mohou poptávku snižovat a mohou také zapříčinit nespokojenost zákazníků či nebezpečí úpadku firmy. Firma by je měla minimalizovat.

**Analýza příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek prostředí:**

Firmy chtějí být ziskové, a proto by měly sledovat makroekonomické síly a faktory mikroprostředí, které by jeho dosahování mohly ovlivnit. Jako příležitost pro firmu může být potřeba a zájem kupujícího, které společnost může uspokojit. Naopak ohrožením může být nepříznivý trend či vývoj, který by mohl vést k poklesu tržeb a zisku. (Kotler a Keller, 2013, s. 80-81)

Co se týče analýzy silných a slabých stránek, Kotler a Keller (2013, s. 80) uvádí, že podnik musí zhodnocovat jak silné, tak i slabé stránky, nemusí napravovat slabé stránky a být unešen z těch silných. Jakmile tedy podnik vypracuje SWOT analýzu, následuje formulace cílů. Ty by měly být seřazeny od nejdůležitějších po nejméně důležité, měly by být kvantifikovatelné, realistické a konzistentní.

Bartes (2011, s. 26) uvádí další krok v případě, že je tabulka SWOT vyplněna, a to pro každý záznam formulovat problém. Podstatou je, aby se zachovala silná stránka firmy, kterou lze pozitivně využít v budoucnu. Je také důležité, aby slabá stránka firmy byla v dalším vývoji odstraněna, aby byly příležitosti smysluplně využity a aby se předešlo ohrožení.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 16) odvozují ze SWOT analýzy následující strategie:

- SO – silné stránky lze využít ve prospěch příležitostí,
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST – odstranění ohrožení prostřednictvím silných stránek,
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

**2.3.3 Mikroprostředí**

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) uvádí, že mikrookolí je představováno faktory, které podnik může ovlivňovat.

Mikroprostředí tvoří především subjekty, které jsou v blízkosti společnosti. Jedná se např. o dodavatele, veřejnost, marketingové prostředníky a konkurenty. (Armstrong et al., 2017, s. 96)

Podle Paulovčákové (2015, s. 77) je mikroprostředí tvořeno lidskými zdroji, finančním hospodařením, marketingovými aktivitami, podmínkami a úrovněmi technického rozvoje a vybavením informačními technologiemi. Samotná firma může zásadně ovlivnit mikroprostředí podniku svým chováním, činnostmi, výběrem zdrojů a jejich účelným

využitím. Hlavním smyslem analýzy mikroprostředí je zjištění silných a slabých stránek podniku.

### **McKinseyho model 7S**

Hanzelková (2013, s. 115) definuje metodiku strategické analýzy poradenské firmy McKinsey jako analýzu, pro kterou je základním cílem odhalení klíčových faktorů úspěchu.

Těmito faktory jsou:

- strategie (Strategy)
- struktura (Structure)
- systémy řízení (Systems)
- styl manažerské práce (Style)
- spolupracovníci (Staff)
- schopnosti (Skills)
- sdílené hodnoty (Shared values)

Tyto klíčové faktory úspěchu je nutno hledat u každé firmy. Všechny faktory jsou vzájemně propojené a jejich harmonický soulad způsobuje to, že změna jedné části ovlivní všechny ostatní. (Hanzelková, 2013, s. 115)

Jednotlivé elementy McKinseyho modelu 7S charakterizuje Gála et al. (2013, s. 56-57) následovně:

**Strategie** zahrnuje kroky, které chce podnik v daném časovém období realizovat pro dosažení svých cílů.

**Organizace** je uspořádání organizace a jejich vztahů (nadřízenost/podřízenost, kooperace/kolaborace), kde tyto uspořádání mají různé organizační struktury, jako například liniová, funkcionální, funkční, liniově štábní, divizní, procesní, maticová, virtuální a síťová.

**Systémy** zahrnují úkony, které probíhají ve společnosti. Jejich uspořádání je ve formě podsystémů, jako např. technologický či informační. Mohou být také založeny na principu hodnotového řetězce M. Portera, kdy je členění podniku podle aktivit na primární (výroba a provoz, marketing a prodej, servisní služby) a podpůrné (nákup, řízení lidských zdrojů, technologický vývoj).

**Hodnoty** jsou sdíleny v celé organizaci a zahrnují morální, duchovní a sociální poslání podniku.

**Lidé** a lidské schopnosti efektivního pracovního chování, jejich odborná způsobilost, postoje, snaha, motivace a loajalita.



**Schopnosti** zahrnují spolupráci celého podniku a efekty získané použitím mechanismů, které vedou ke koordinaci společnosti.

**Styly řízení** vyjadřují přístup managementu k řešení a řízení problémů. Tyto přístupy se dělí na formální a neformální.

## 2.4 Benchmarking

Jakubíková (2013, s. 153) definuje pojem „benchmark“ jako: „*stálý bod potřebný jako základ pro měření.*“ Tento pojem může složit podniku k hodnocení jeho výkonnosti s konkurencí z různých hledisek.

Dle Pavlákové Dočkalové et al. (2013, s. 74) znamená pojem benchmarking „*systematické srovnávání sebe sama s okolím.*“ Jeho principy lze uplatnit v různých modelech řízení výkonnosti.

Velice výstižně metodu benchmarkingu definuje Nenadál et al. (2011, s. 8): „*Benchmarking je učení se z lepší reality, než je realita vlastní.*“

Dle Vysekalové (2016, s. 77) je cílem benchmarkingu zvýšení vlastní úrovně na základě kontinuálního a systematického procesu v rámci kterého jsou srovnávány např. produkty, služby a funkce daných firem.

První impuls benchmarkingu musí vzejít z pozic vrcholového vedení podniku, které se hodlá zlepšovat. Co se týče konkrétního objektu benchmarkingu, může to být v podstatě cokoliv, ovšem pravidlem pro výběr daného objektu by měla být pro firmu známá jejich slabá stránka. (Nenadál et al., 2011, s. 15-16)

### 2.4.1 Vznik benchmarkingu

Benchmarking vznikl u společnosti Xerox Corporation. Tato firma měla v 70 letech minulého století jisté ekonomické potíže, a to konkrétně vysoké náklady při výrobě kopírovacích strojů. Zjistili, že mají vysoké náklady, a proto se snažili analyzovat příčiny a odhalili jisté nedostatky ve skladovém hospodářství. Co se této problematiky týče, v té době byla na vrcholu L.L.Bean, proto ji tedy Xerox Corp. požádala o srovnávací studii v rámci přístupů ke skladování a takto vznikl benchmarking. (Nenadál et al., 2011, s. 11)

### 2.4.2 Typy benchmarkingu

Nenadál et al. (2011, s. 20-23) uvádí, že v závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingového zkoumání rozlišuje benchmarking na:

- **Výkonový** – tento typ se využívá při porovnávání výkonových parametrů. Může to být např. výkon zaměstnance nebo konkrétního stroje ve firmě. Často ho uplatňují organizace, které vyrábí stejné produkty, výrobky či služby. V souvislosti s výkonovým benchmarkingem je velice potřebná důvěra.
- **Funkcionální** – firmy tento způsob volí při porovnávání jedné nebo několika funkcí s jinými úspěšnými organizacemi bez ohledu na obor, v němž činnost provozují. Informace získané tímto způsobem se mohou stát pro firmu zásadními a mohou vést k vzestupu organizace.
- **Procesní** – je využíván v konkrétním procesu, který se porovnává a měří. Jedná se o konkrétní přístupy, které přeměňují vstupy na výstupy. Je velice podobný funkcionálnímu, jelikož může být použit při porovnávání jiné organizace, která provádí podobnou činnost, ale nemusí to být přímá konkurence.

Tyll (2014, s. 45) rozeznává dva nejčastěji využívané typy benchmarkingu:

- **Konkurenční benchmarking** – jednotlivé parametry se zkoumají v rámci odvětví, ve kterém firma působí
- **Benchmarking založený na nejlepší praktiky (Best in class)** – jednotlivé parametry lze srovnávat i s firmami, které nepůsobí ve stejném odvětví

### 2.4.3 Rozdělení benchmarkingu

Podle Pavlákové Dočekalové et al. (2013, s. 75) se benchmarking dělí na:

- **Interní** – založený na interních znalostech
- **Externí** – založený na srovnávání různých podniků, externí se dále dělí na konkurenční benchmarking, kooperativní benchmarking a kolaborativní benchmarking

### 2.4.4 Pětifázový model benchmarkingu

Nenadál et al. (2011, s. 47-48) navrhuje pětifázový model benchmarkingu:

1. **Iniciační fáze** – odpovědnost nese vrcholové vedení podniku, v této fázi se určují potřeby organizace a důvody vnitřních změn, dále projednání politiky benchmarkingu, vhodného modelu, postupu a posouzení připravenosti benchmarkingu.

2. Plánovací fáze – garantem je vedoucí tým benchmarkingu, který ručí za předmět benchmarkingu a týmu, jenž ho bude provádět. Dále ručí za výběr vhodných partnerů, za uzavření smluv a za vhodné metody sběru informací.
3. Analytická fáze – za tuto fázi je zodpovědný benchmarkingový tým, vyhodnocuje se výkonnost partnera, analyzují se rozdíly a navrhují se zlepšení.
4. Integrační fáze – za tuto fázi je odpovědný ředitel, který projednává výsledky benchmarkingu a formuluje vlastní cíle zlepšování.
5. Realizační fáze – garantem je vedoucí týmu zlepšování. V této fázi probíhá plánování a realizace projektu individuálního zlepšení na základě kterého se posuzují účinky a efekty vlastního zlepšení.

### 3 SLUŽBY

Paulovčáková (2015, s. 186) uvádí, že služby jsou typické velkým podílem lidské práce na výstupu a představují tak nehmotné statky, které poskytuje jeden subjekt druhému subjektu, u kterých se nepřevádí vlastnictví.

Kotler a Keller (2013, s. 394) definují službu jako úkon, který poskytuje jedna strana straně druhé. Tento úkon nemá hmatatelnou podobu. Dále také uvádí, že poskytování kvalitních služeb vede k vysoké ziskovosti společnosti, jelikož je dodávka rychlá a případné stížnosti jsou pohotově vyřešeny.

Zákazník, který má zájem o službu přistupuje k jejímu výběru na základě:

- Vyhledatelné přednosti = zákazník si dané informace vyhledá, zjistí a tyto informace před koupí vyhodnotí
- Zkušenostní přednosti = zákazník se rozhoduje na základě zkušeností, dokáže zhodnotit tyto poskytované vlastnosti
- Přednosti založené na důvěře = zákazník vnímá dobrou pověst firmy, její vzhled a doporučení

(Paulovčáková, 2015, s. 187)

#### 3.1 Charakteristika služeb

Paulovčáková (2015, s. 187-189) uvádí následující charakteristiky služeb:

- Nehmatatelnost = nemají hmotný charakter, chybí fyzická podstata
- Neoddělitelnost = služba a její spotřeba probíhá zároveň při účasti zákazníka a poskytovatele služby
- Proměnlivost = služby jsou proměnlivé a jejich výstupy rozdílné, jelikož závisí na tom kdo, komu, kdy a kde je poskytuje
- Pomíjivost = služby nelze skladovat, připravená a nevyužitá služba ovlivňuje finanční hospodaření firmy

#### 3.2 Kritické faktory úspěchu

Každá firma má odlišné aspekty, které ji vedou k úspěchu. V každém případě existuje celá řada obecných hledisek, které by firma měla dodržovat, pokud chce být úspěšná. Jedná se o orientaci na zákazníky, jelikož jsou v celém procesu ti nejdůležitější. Klíčové otázky, které

by si měla společnost klást jsou například: Kdo je můj zákazník? Co chce? Kolik je ochoten zaplatit? Dalším důležitým hlediskem je péče o zaměstnance ve formě školení či pomoci při vytváření kariérní dráhy, což se pak projevuje v poskytování konkrétních služeb. Třetím obecným hlediskem je jedinečná výhoda, kterou by měl mít podnik vůči konkurenci, díky které bude podnikání dané firmy lépe fungovat. Dalším faktorem je nastavení technologie ve prospěch firmy, kterou bude společnost používat při poskytování služeb. Do kritických faktorů úspěchu lze dále zařadit řízení poptávky a používání adekvátních systémů. (Jauhari a Dutta, 2017, s. 25-26)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Problematikou konkurence se zabývá velká spousta autorů, jelikož je konkurence stále aktuálním tématem a důležitým faktorem, který ovlivňuje chování všech subjektů na trhu. Aby byl podnik schopen přežít na trhu, je potřeba, aby byl konkurenceschopný. Nabízené produkty či služby by tedy měly být inovativní a podnik musí být schopen prosadit se na trhu. S konkurenceschopností úzce souvisí strategický management, který konkurenceschopnost zvyšuje. S tím také souvisí analýza konkurence, která spočívá v získávání informací a předvídání kroků konkurentů. Častou chybou je ničení konkurentů, jelikož soutěživost může být pro firmu pozitivní v souvislosti se zkvalitňováním nabízených produktů či služeb. Konkurenti se člení do několika skupin, já jsem čerpala od Bartese a Jakubíkové, kteří uvedli ty nejvýznamnější.

Konkurenční strategie je popisována jako souhrn přístupů a činností, které mohou firmě přinášet úspěchy. Konkurenti pak pocítují tlak, který vede k soupeření. Proto je tedy potřeba, aby firmy identifikovaly strategii nepřítele a předcházely konkurenčnímu střetu. Vybrané konkurenční strategie byly zkoumány v několika odborných knihách, a to od Dvořáčka a Slunčíka, velice populárních autorů Kotlera a Kellera a také od světově proslulých profesorů Kima a Mauborgnové. Pro podnikatelské subjekty neexistuje žádná univerzální konkurenční strategie. Ovšem velice populární strategií neboli revolucí v byznysu se stává Strategie modrého oceánu. Tato strategie uvádí pohled na trh jako na prostor, který je tvořen rudým oceánem a modrým oceánem. Tím rudým jsou všechna existující odvětví, ve kterých se o úspěch snaží většina současných organizací a probíhá zde soupeření. Naopak ty modré oceány představují odvětví, které teprve vznikne – odvětví bez soupeření.

Závěrem konkurenčních pojmů je konkurenční výhoda, o kterou mají zájem velcí hráči. Konkurenční výhoda v sobě nese možnosti, které lze využít, aby firma zvítězila nad konkurencí.

Velice důležitým pojmem v této problematice je situační analýza, pomocí které může společnost komplexně zachycovat podstatné faktory působící na činnost firmy, které se vzájemně ovlivňují. Samotné prostředí podniku se dělí na mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí. K analýze mikroprostředí neboli interního prostředí patří metoda 7S, která se zabývá 7 faktory ovlivňující vnitřní prostředí firmy. K analýze makroprostředí neboli externího prostředí slouží analýza PEST, která se zabývá vnějšími faktory působící na firmu

a v souvislosti s mezoprostředím se využívá metoda SWOT, která zahrnuje faktory vnitřní i vnější.

Mezi další metody, které se využívají ke stanovení konkurenceschopnosti patří benchmarking. Ten slouží k hodnocení výkonnosti podniku s konkurencí z různých hledisek.

Závěrem teoretické části je definován pojem služby, jelikož firma, pro níž zpracovávám tuto bakalářskou práci nabízí široké portfolio v oblasti služeb. Každý podnik, který poskytuje služby by se měl zaměřit na své zákazníky, jelikož jsou v celém procesu ti nejdůležitější.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V následujících kapitolách se budu zabývat společností Agender s.r.o. Tato společnost vzdělává ženy a učí je, jak začít podnikat. Dále se zabývá postavením žen ve společnosti a v této souvislosti pořádá festival pro ženy, který je inspiruje a vzájemně propojuje. Agender s.r.o. dále nabízí služby v oblasti seberozvoje, mentoringu, firemního vzdělávání, psychologického poradenství a koučinku.

Společnost vznikla v roce 2012 a za 9 let působení si na trhu získala pevnou pozici. Jejich cílovou skupinou jsou především aktivní a vzdělané ženy, které se naplno věnují své rodině a zároveň seberealizaci v práci. Muži si přijdou na své v rámci ročního seberozvojového leadership programu či mentoringových programů, dále koučinku a všech seminářů a workshopů. Na obrázku 5 lze vidět logo společnosti.



Obrázek 5 Logo Agender s.r.o. (zdroj: Interní dokumenty společnosti)

Pro větší přehlednost jsou v tabulce 2 uvedeny základní informace o společnosti.

Tabulka 2 Představení společnosti (vlastní zpracování, zdroj: © Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2020)

Obchodní firma	AGENDER s.r.o.
Sídlo	Višňová 1343/20, Krč, 140 00 Praha 4
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Datum vzniku a zápisu	20. srpna 2012
IČ	242 61 335
Základní kapitál	200 000,-Kč (splaceno: 100.00 %)

Statutární orgán – jednatel	Mgr. Petra Janíčková
Způsob jednání	Jednatel jedná jménem společnosti samostatně
Aktuální počet zaměstnanců	4

## 5.1 Portfolio služeb

Firma Agender s.r.o. nabízí specifické služby, které si klienti mohou vybrat podle svých potřeb. Jedná se o flexibilní a velice kvalitní služby, které se stále rozšiřují a díky tomu si společnost získává stále větší klientelu. Informace k portfolio služeb vybrané firmy byly čerpány z webových stránek společnosti. (© Agender s.r.o., 2020)

### 5.1.1 OPEN MIND

OPEN MIND je seberozvojový leadership program, který mohou absolvovat jak ženy, tak i muži. Tento roční transformační program pracuje se všemi úrovněmi vědomí. (IQ – racionální inteligence, EQ – emoční inteligence, SQ – spirituální inteligence). Základem programu je transpersonální práce.

### 5.1.2 Festival VŠEM ŽENÁM

Festival VŠEM ŽENÁM je velice oblíbený festival plný energie, porozumění a podpory v okruhu aktivních a vzdělaných žen. Prostřednictvím tohoto festivalu podporuje firma Agender s.r.o. ženskost ve světě byznysu. Nápad vznikl u zakladatelky Mgr. Petry Janíčkové, která se zabývá postavením žen ve společnosti. Inspirovala se při cestování v zahraničí a díky tomu je festival tak úspěšný. Na obrázku 6 je zobrazeno logo události.



Obrázek 6 Logo Festivalu VŠEM ŽENÁM  
(zdroj: Interní dokumenty společnosti)

### **5.1.3 INICIO PRO ŽENY**

Tento projekt učí ženy podnikat a poskytuje podporu při začátcích podnikání. Také ženám napomáhá v ujištění, zda mají podnikatelské vlohy a zda se dokáží poprat se všemi překážkami, které se jim postaví do cesty.

### **5.1.4 PRACEZENY.CZ**

Tento pracovní portál je zaměřený na ženy a podporuje sladění pracovního a osobního života. Lze na něm inzerovat flexibilní nabídky práce.

### **5.1.5 WORKSHOPY PRO FIRMY**

Společnost nabízí také workshopy na téma, které si daná firma zvolí. Témata mohou být např. Well being – Duševní pohoda, dále Smysl a životní hodnoty, Prevence před syndromem vyhoření nebo také Partnerské vztahy a jejich vliv na pracovní výkon.

### **5.1.6 MENTORINGOVÉ PROGRAMY**

#### **Mentoring pro vyšší a TOP management**

Cílem je zaměstnanci konkrétní firmy pomoci při poznání silných a slabých stránek a smyslu z odvedené práce v životě, což se promítne do firemních výsledků a vztahů uvnitř firmy. Tento druh je založený na metodice Bálint, Stanford pravidlech a „master mind“ moderovaných skupin. Firma si zakládá na 100% efektivitě a praktickém přístupu po celou dobu. Je určen pro střední a vyšší management, který se skládá jak z žen, tak i mužů.

#### **Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty**

Tento druh mentoringu je postavený na úzkém kruhu osob, který se během 10 měsíců vzájemně propojí, vznikne mezi nimi důvěra, motivace pro další rozvoj a podpoří se tak jejich osobnostní růst. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci na nižších pracovních pozicích.

### **5.1.7 PSYCHOLOGICKÉ PORADENSTVÍ**

Jedná se o specializovanou oblast aplikované psychologie, pomocí které pomáhají lidem zmírnit utrpení, a naopak zvýšit duševní pohodu po celou dobu života. Speciální pozornost je věnována sociálním, emocionálním, zdravotním, vzdělávacím, vývojovým a organizačním zájmům.

### 5.1.8 KOUČINK

Kouč je orientovaný na osobní a pracovní cíle klienta a pomáhá mu stanovené cíle dosáhnout rychleji bez větší námahy. Kouč pracuje s modely jako je metoda čtyř kvadrantů a model psycho, socio a fyzió spirituální. V průběhu koučinku, ve kterém se mimo jiné klade důraz na spokojenost je zaměřen také na hledání smyslu života, zdroje radosti a potenciálu.

### 5.1.9 Víkendové programy

Jedná se o dva druhy víkendových programů, tzv. Svítání na západě a Víkend vděčnosti s wellness a jógou, které zahrnují ubytování, plnou penzi a program, kterým provází zkušení odborníci.

## 5.2 Hlavní konkurenti vybrané společnosti

Agender s.r.o. má v důsledku svého širokého portfolia celou řadu konkurentů. Z tohoto důvodu představím pouze ty, které pro vybranou společnost v rámci vybraných poskytovaných služeb představují největší konkurenci. Podrobnější informace budou uvedeny v souvislosti s benchmarkingem.

### 5.2.1 OPEN MIND

#### **Atairu**

Společnost Atairu nabízí transformační programy autentického leadershipu. Svým klientům tedy pomáhá v transformaci jejich myšlení a pohled na svou osobnost i na svět z jiného úhlu pohledu a následně tyto změny přenášet do každodenního života. Tyto činnosti umožňují klientům nalezení vnitřní motivace a práce se strachem. Společnost nabízí také workshopy pro mladé talenty a týmové workshopy. (© Filozofie, 2020)

#### **Women into leadership**

V českém jazyce lze tuto konferenci přeložit jako „Ženy do vedení“. Zabývá se tedy možnostmi vedení žen tak, aby se staly vůdčími typy. Hlavní náplní této konference je předat praktické rady o tom, jak dále rozvíjet kariéru v dnešní době změn a jak zajistit, aby ženy byly uznávány a spravedlivě odměňovány za jejich práci. Součástí je také koučink. (© About the event, 2020)

## **Future Leader**

Future Leader je seberozvojový program pro skupiny mladých lidí z oblasti managementu, neziskové sféry a politiky. Je určen také pro jednotlivce, kteří chtějí být lídrem sami sobě a ostatním. Účastník si projde otázky týkající se smyslu života a seberealizace, úspěchu a štěstí. (© O programu, 2020)

### **5.2.2 Festival VŠEM ŽENÁM**

#### **Ženy v byznysu**

Jedná se o konferenci, jejíž cílem je pobízet ženy, aby mezi sebou sdílely své zkušenosti, své myšlenky proměnily v reálné činy a na základě toho si vybudovaly svou firmu či úspěšnou kariéru. (© Komunita Ženy v byznysu, 2020)

#### **EQUAL PAY DAY**

EQUAL PAY DAY neboli Den rovnosti platů. Jedná se o největší středoevropskou konferenci žen, kdy se rozšiřuje povědomí o rozdílech v odměňování žen a mužů. (© Equal Pay Day, 2020)

### **5.2.3 Mentoringové programy**

#### **Minerva 21**

Minerva 21 je celoroční program osobního rozvoje pro ženy a muže. V průběhu mentoringu každý účastník dostane svého osobního průvodce, který ho bude motivovat. Tito specializovaní mentoři provázejí účastníky neboli tzv. mentee na cestě za profesním či osobním životem. (© Mentoring, 2020)

#### **ArtBees**

Tento vzdělávací a mentoringový podnikatelský program je pro podnikatelky z České republiky a ze Slovenska. Zaměřuje se na ženy, které podnikají v oblasti designu, módy, rukodělné tvorby, jídla, upcyklace a zdravého životního stylu. ArtBees je určen pro ženy, které mají vlastní originální značku a produkt, podnikají minimálně 1-6 let, chtějí podnikat smysluplně a ziskově a které hledají informace a dynamiku pro své podnikání. ArtBees podporuje také ekonomickou samostatnost a kombinaci podnikání s rodinným životem. (© Úvod, 2020)

**Czech Starter**

Czech Starter je projekt, který podporuje podnikání a investice. Součástí tohoto projektu je mentoring, prostřednictvím kterého poskytují praktické rady a zkušenosti v oblasti podnikání, konkrétně marketingu, řízení společnosti apod. (© CzechStarter – Podpora Start-upů, 2018)

**Mentoringový program Equilibrium Britské obchodní komory**

Tento druh mentoringového programu je určen pro ženy, které chtějí zastávat řídicí pozice. Formuje novou generaci manažerek a přináší genderovou rozmanitost. (© Equilibrium Programme, 2020)

**Mentoringový program Ment2Grow Britské obchodní komory**

Tento mentoringový program je určen pro začínající podniky, které chtějí podpořit své silné stránky a kteří chtějí být na trhu úspěšní. (© Ment2Grow, 2020)

## **6 APLIKACE METOD**

### **6.1 McKinseyho model 7S**

V rámci této metody je vyjádřeno, do jaké míry je naplněna strategie podniku. K tomu slouží sedm faktorů, které se nachází ve vnitřním prostředí firmy.

#### **6.1.1 Strategie**

Společnost Agender s.r.o. směřuje svůj rozvoj v poskytování výše uvedených služeb prostřednictvím fokální (ohniskové) strategie, kdy se jejich cílovým tržním segmentem stávají především ženy. Podporují ženskost ve světě byznysu a tím si získávají svou „ženskou“ klientelu.

Druhou strategií je diferenciací. Od konkurenčních firem se snaží odlišit nabízením komplexních služeb v různých odvětvích a tím roste jejich originalita. V rámci této strategie stále vyvíjí a poskytují nové služby, což jim také značně dodává na zvýšení konkurenceschopnosti a také si tím zajišťují pozitivní reference.

#### **6.1.2 Struktura (Organizace)**

Agender je společnost s ručením omezeným. Struktura je poměrně jednoduchá. V čele stojí ředitelka, jenž je zároveň koučka a lektorka. Pod ní spadá její osobní asistentka a také marketingová manažerka. Společnost má výhradní spolupráci s transpersonálním psychologem a koučem.

#### **6.1.3 Systémy**

Společnost nevyužívá žádný specifický systém či databázi. Prostřednictvím webových stránek se klienti mohou registrovat na Festival VŠEM ŽENÁM pomocí formuláře a do programu INICIO PRO ŽENY pomocí přihlášky. Zbytek služeb společnost poskytuje po navázání kontaktu, které uvádí v sekci kontakty. Firma také nabízí registrace k odběru novinek, kdy jednou měsíčně zasílají aktuální informace o programech, které připravují. Rozesílají také 1-2 měsíčně newsletter týkající se Festivalu VŠEM ŽENÁM.

#### **6.1.4 Spolupracovníci (Lidé)**

Nízký počet zaměstnanců a sídlo v jedné budově vytváří přátelské prostředí. Jsou to odborníci s dlouholetou zkušeností, kteří si vzájemně pomáhají a předávají znalosti. Počet zaměstnanců nenarůstá a zůstává na stabilním počtu.

Pracovníkům je poskytován benefit v podobě teambuildingu, který se koná jednou za rok. Celý je hrazen zaměstnavatelem kromě dopravy na místo určené. Dalšími benefity jsou vstupy na pořádané festivaly zdarma, či vzdělání v oblasti, ve které pracují. Během Vánoc zaměstnanci dostávají dárky.

### 6.1.5 Schopnosti

Všichni zaměstnanci jsou vysokoškolsky vzděláni ve svém oboru práce. Ředitelka se může pyšnit svými bohatými zkušenostmi, které získala v době její činnosti ředitelky Britské obchodní komory v ČR, nebo také v době její činnosti prezidentky Business Leaders Fora. Zkušenosti v oblasti intuice získala v Peru a v Anglii na Middlesex University. Zaměstnancům, jak již bylo zmíněno je poskytováno další vzdělání v oboru, ve kterém pracují. Marketingová manažerka tedy navštěvuje marketingové konference a zdokonaluje se tak ve své práci.

### 6.1.6 Styl (Styl řízení)

Přístupy k řešení a řízení problémů vybrané společnosti nejsou specifické. Případné problémy řeší společně a postřehy pracovníků jsou zohledňovány a diskutovány.

Styl jejich odváděné práce je velice profesionální a jejich zkušenosti je zdokonalují. Jednání se zákazníky je individuální a zároveň ochotné a vstřícné. Zaměstnanci odvádí práci, která je flexibilní v souvislosti s požadavky klientů.

### 6.1.7 Sdílené hodnoty

Zaměstnanci zastávají názor pozitivního přístupu ke své práci. Jejich vzájemná komunikace utužuje vztahy a nemají problém spolu cokoliv vyřešit. Mezi sdílené hodnoty patří také jejich vize a cíle. Chtějí být na trhu úspěšní a dostat se do podvědomí i v zahraničních sférách.

Mezi další hodnoty, které zaměstnanci mezi sebou sdílí patří již zmíněná flexibilita. Už v jejich mottu ji zmiňují: „*Podporujeme flexibilitu, diverzitu a rozvoj*“. (© Agender s.r.o., 2020) Jejich pracovní nasazení je tedy velice přizpůsobivé. Ať už na základě zadaného úkolu paní ředitelkou či požadavků klientů.



## 6.2 PEST analýza

Na společnost Agender s.r.o. mají vliv politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které přímo ovlivňují působení společnosti v tržním prostředí. Tyto faktory mohou ovlivňovat poptávku po nabízených službách.

### 6.2.1 Politicko-právní faktory

Do této skupiny faktorů lze zařadit spoustu zákonů, vyhlášek a vládních nařízení, kterými se společnost musí řídit. Proto jsou zde uvedeny ty nejvýznamnější.

Předmětem podnikání společnosti Agender s.r.o. je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) Jedná se o volnou živnost, tudíž není vyžadováno prokázání odborné ani jiné způsobilosti.

Obchodní korporace Agender s.r.o. se podřídila zákonu č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, tudíž musí respektovat kroky, které definuje tento zákon.

Jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, platí daň z příjmů právnických osob 19 %, kterou reguluje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Společnost je také plátcem DPH 21 %, jenž upravuje zákon č. 335/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Agender s.r.o. se také musí řídit zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který nařizuje mimo jiné poctivost prodeje a poskytování služeb či zákaz nekalých obchodních praktik.

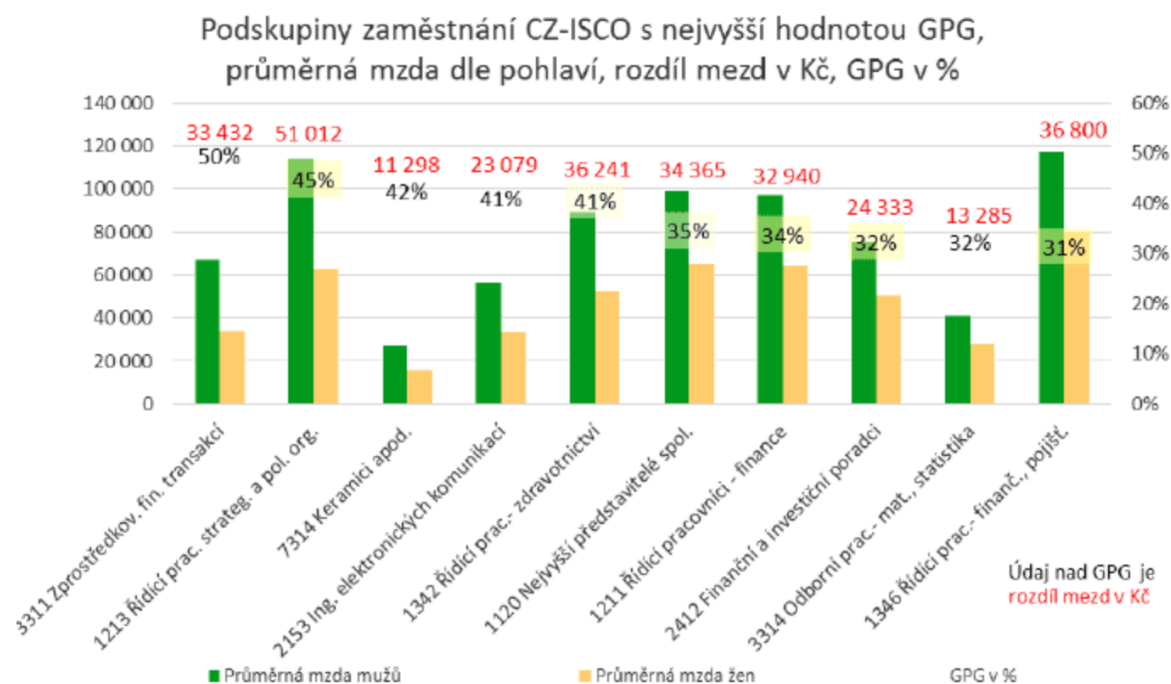
V rámci Festivalu VŠEM ŽENÁM najímají spoustu brigádníků. V případě zaměstnávání brigádníků na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti musí respektovat Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

### 6.2.2 Ekonomické faktory

#### Odměňování žen a mužů

Společnost Agender s.r.o. podporuje flexibilitu, diverzitu a rozvoj především žen. Tudíž lze zmínit systém odměňování žen a mužů za stejně vykonávanou práci v České republice, který není úplně spravedlivý. Tzv. GPG – gender pay gap v rámci studie určil rozdíl v odměňování žen a mužů. V ČR se jedná o 22,5 %, tudíž lze říci, že rozdíl mezi odměňováním žen a mužů je 22,5 %. Ovšem neplatí to u všech profesí. Na následujícím obrázku 7 jsou ve formě grafu uvedeny rozdíly v oblasti odměňování žen a mužů. Například 50 % rozdíl v oblasti

zprostředkování finančních transakcí, kdy žena oproti muži přijde za rok až o více než 400 000 Kč. (© Doskočilová, 1998-2020)



Obrázek 7 Rozdíly v odměňování žen a mužů (zdroj: © Doskočilová, 1998-2020)

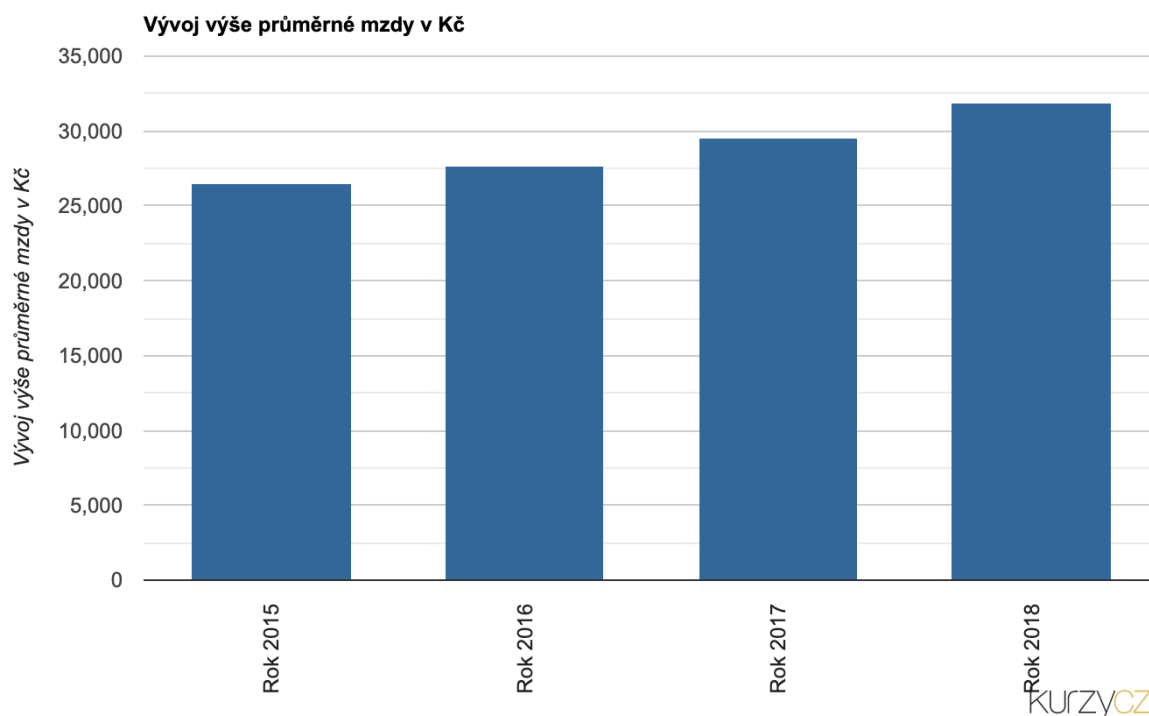
Studie také ukázaly, že i přesto, že ženy mnohdy odpracují vyšší počet hodin než muži, dostanou méně peněz. Existují případy, kdy ženy pobírají více peněz než muži, avšak jedná se o pouhá 3 %. (© Doskočilová, 1998-2020) Lze tedy říci, že tento faktor firmu Agender s.r.o. velice ovlivňuje a je to také jeden z důvodů, proč se zaměřují na podporu žen v podnikání.

Druhý pohled, jak může tento faktor ovlivnit společnost je ten, že následek nízkého platu u žen může způsobit i nižší zisky společnosti, jelikož ženy budou ohroženy chudobou a nebudou mít zájem o poskytované služby vybranou společností.

## Mzdy

Na společnost má vliv i průměrná hrubá mzda, jelikož čím větší mzdu budou mít obyvatelé ČR, tím se zvětšuje pravděpodobnost, že budou více utrácet a firmám se tak můžou zvýšit zisky.

Průměrná hrubá mzda byla ve 3. čtvrtletí 2019 33 697 Kč. Na obrázku 8 lze vidět vývoj výše průměrné mzdy v Kč, která se od roku 2015 výrazně zvýšila. V roce 2015 dosahovala průměrná hrubá mzda 26 467 Kč. (© Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020)



Obrázek 8 Vývoj výše průměrné mzdy v Kč (zdroj: © Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020)

### Nezaměstnanost

Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje společnost je nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti žen za prosinec 2019 byla 2,4 %, u mužů 1,8 %. Míra nezaměstnanosti je tudíž na relativně nízké úrovni. I přesto je míra zaměstnanosti žen nižší než u mužů, a tak společnost Agender s.r.o. svou podporou žen v podnikání může přispívat k vyrovnání tohoto nepoměru. (© Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2019, 2020)

### HDP – hrubý domácí produkt

V roce 2018 k růstu české ekonomiky výrazně přispívalo odvětví služeb. Naopak v roce 2019 přispělo k růstu HDP především odvětví obchodu, dopravy, ubytování, pohostinství a odvětví informačních a komunikačních činností. Hrubý domácí produkt tedy v roce 2019 vzrostl o 2,4 %. Ve 4. čtvrtletí vzrostl meziročně o 1,7 %. Pro českou ekonomiku je to tedy pozitivní zpráva, jelikož nadále roste. (© Předběžný odhad HDP – 4. čtvrtletí 2019, 2020)

### 6.2.3 Sociálně-demografické (kulturní) faktory

#### Studium na vysoké škole

Obecně je známo, že ženy studují na VŠ více než muži. To také potvrzuje ČSÚ, kdy ve školním roce 2018/2019 studovalo 162 135 žen a 127 964 mužů. (© 3-11. Studenti vysokých škol podle jednotlivých vysokých škol a fakult v roce 2018, 2020)

Společnost Agender s.r.o. podporuje studentky, a to tak, že mají ku příkladu vstup do projektu INICIO pro ženy zcela zdarma.

Vzdělanost má tedy příznivý vliv na vývoj společnosti. Častěji si pak můžou uvědomit potřebu se dále rozvíjet i psychicky, tudíž se společnosti může zvyšovat počet zákazníků v oblasti seberozvojového leadershipu, mentoringů a koučování.

#### Podnikání

V rámci začínajících podnikatelů a živnostníků převažují ženy. Většina úspěchů pochází z oblasti služeb a obchodu. Ženy mají větší potřebu vystoupit z každodenní rutiny a zajetých kolejí a potřebují si uvědomit, že jsou úspěšné. To je pro společnost jistě pozitivní zpráva, jelikož se může zvýšit počet zájemkyň o služby v oblasti podpory podnikání. (© Oceněny nejlepší ženy českého byznysu, 2019)

#### Věková struktura populace

Věková skladba populace se stále mění, a to tak, že populace České republiky stárne. Ve všech krajích ČR se zvýšil počet obyvatel starších 65 let. Co se týče podílu osob v produktivním věku (u mužů 15-59 let, u žen 15-54 let), do počátku roku 2050 by se měl snížit o 8,5 %. (© Věková struktura populace se výrazně mění, 2019) Tento fakt by mohl negativně ovlivnit společnost, jelikož její cílová skupina nejsou staří lidé.

#### Diskriminace mužů

Vhodné by bylo zmínit i pohled mužů, kteří by mohli vnímat tuto společnost jako diskriminující muže. Společnost je známá především podporou žen v podnikání a podpory ženskosti ve světě byznysu. Muži už mnohdy nevidí, že se společnost sice soustřeďuje především na ženy, ale pořádá také mentoringové programy, seberozvojové leadershipy či koučink i pro muže. Může se tedy stát, že budou společnosti vytvářet negativní recenze.

Často se také stává, že zaměstnavatelé dostávají pokuty za diskriminaci mužů či žen v souvislosti s pracovními inzeráty, prostřednictvím kterých hledají nové zaměstnance. Na

tohle je potřeba si dávat pozor, jelikož tato forma diskriminace může skončit pokutou od Státního úřadu inspekce práce dle zákona č. 251/2005 Sb. o inspekci práce.

#### **6.2.4 Technické a technologické faktory**

Důležitým faktorem v oblasti technologií je internet. Společnost si zakládá na kvalitních webových stránkách a využívá je k nabídce a propagaci svých služeb. Prostřednictvím jejich webových stránek se lze on-line zaregistrovat do programu OPEN MIND a jednoduše lze kontaktovat odpovědné osoby. Výsledkem je efektivní a rychlá komunikace s potenciálními klienty.

### **6.3 SWOT analýza**

#### **6.3.1 Silné stránky**

- networking
- poloha v rámci ČR
- zkušený tým s praxí
- moderní témata
- přizpůsobení se požadavkům zákazníka
- kladné reference
- rozšiřování nabídky
- velké množství partnerů

Jako jejich nejsilnější stránku jsem zvolila networking. Na tuto činnost mají zkušené zaměstnance, kteří se networkingu věnují a vytváří tak vzájemné vztahy mezi lidmi, udržují osobní kontakty a tvoří síť konexí. Velice silnou stránkou firmy Agender s.r.o. je také jejich poloha v rámci České republiky. Sídlí v Praze a konkrétně Festival VŠEM ŽENÁM pořádají v hlavním městě ČR, tedy v Praze a v druhém největším městě ČR, tedy v Brně. Tím si zajišťují uspokojivou účast a přízeň. Služby poskytuje vzdělaný tým, který má bohaté zkušenosti a který to především baví. Tím je atmosféra profesionální a zároveň přátelská. Jejich další silnou stránkou jsou moderní témata, kterým se věnují. Za zmínku stojí např. téma Duševní pohoda, Smysl a životní hodnoty, Inspirace, Intuice v byznysu, Vyjednávání apod. Do silných stránek jsem zařadila také jejich přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Rádi se totiž se svým klientem setkají a proberou možnosti, které jsou pro něj vhodné. I tohle

velice napomáhá společnosti v získávání kladných referencí, které klienti píšou a firma je následně zveřejňuje na svých webových stránkách. V neposlední řadě je jejich silnou stránkou rozšiřování nabídky poskytovaných služeb. Nespecializují se na jednu konkrétní problematiku, ale jejich portfolio je velice rozsáhlé a stále se zvětšuje. Jako poslední silnou stránku jsem zvolila jejich velké množství partnerů, kteří s nimi spolupracují. Jedná se např. o Českou spořitelnu, skupinu ČEZ, Kaufland, Komerční banku, Mountfield, Českou poštu, Mary Kay a mnoho dalších.

### 6.3.2 Slabé stránky

- vysoké ceny
- příplatek za konání mentoringu mimo Prahu a Brno
- rodičovství
- slabá komunikace na sociálních sítích

Jako slabou stránku jsem zvolila vysoké ceny. S tím souvisí i příplatek, který klient musí uhradit v případě, že se mentoring koná mimo Prahu a Brno. Další slabou stránkou je rodičovství všech zaměstnanců společnosti. To jim ubírá čas na to, aby svou práci, která je baví, dělali na 100 %. Jako poslední slabou stránku jsem zvolila slabou komunikaci na sociálních sítích. Je potřeba jít s dobou, jelikož dnešní nejenom mládež je aktivní jak na Facebooku, tak na Instagramu. Intenzivnější komunikace by jim jistě prospěla.

### 6.3.3 Příležitosti

- noví sponzoři
- růst poptávky po službách
- převzetí zákazníků od konkurence

Příležitostí může být možnost nových sponzorů, kteří budou chtít spolupracovat. Tím se může firma Agender s.r.o. dostat do podvědomí více lidem, kteří jim začnou důvěřovat a obě dvě strany z toho budou mít jisté výhody. Jako další příležitosti se jeví růst poptávky po službách, jež firma nabízí. V případě, že klienti budou potřebovat pomoci, ať už v oblasti rozjezdu podnikání či psychických problémů, firma z toho může mít další zisky. Naopak se může stát, že Agender s.r.o. bude nabízet kvalitnější a levnější služby než konkurence, a tak budou klienti přecházet od konkurence za „lepšími“.

### 6.3.4 Hrozby

- vstup nové konkurence na trh
- měnící se životní styl
- stárnutí obyvatelstva

Vstup nové konkurence na trh se jeví jako největší hrozba pro vybranou společnost. Nová konkurence může přilákat potenciální klienty ať už ze zvědavosti, tak z pohledu sortimentu nabízených služeb. Může se stát, že by vybrané služby poskytovali dokonce levněji, a to by společnost nepříznivě ovlivnilo. Další hrozbou může být měnící se životní styl. Může se stát, že zájem o témata jako je Duševní pohoda, Smysl a životní hodnoty apod. nebude tak velký, a také že lidé už nebudou chtít podnikat a spíše se budou chtít nechat zaměstnat. Jako poslední hrozbu jsem zvolila stárnutí obyvatelstva, jelikož ženy v období stáří už pravděpodobně nebudou mít zájem o své vlastní podnikání.

## 6.4 Benchmarking

Předmětem benchmarkingu je firma Agender s.r.o. Porovnání s konkurencí se týká festivalu VŠEM ŽENÁM, dále programu OPEN MIND a mentoringových programů. K hodnocení byli vybráni konkurenti na základě nabízeného portfolia služeb a dostupnosti informací.

U každého druhu poskytované služby jsem volila různá kritéria, kterým jsem přiřadila váhy podle důležitosti na základě domluvy s vybranou společností. Poté jsem sestavila číselnou škálu, podle které byly jednotlivé společnosti hodnoceny. Hodnotící škály jsem opět nastavila u každé služby individuálně, podle počtu konkurentů. Jednotlivé body jsem přiřazovala na základě získaných informací a následného subjektivního porovnání. Na závěr jsem jednotlivé body sečetla a tím stanovila pořadí, kdo je ze srovnávaných na trhu nejúspěšnější.

### 6.4.1 Festival VŠEM ŽENÁM

Tento benchmarking je zaměřen na rok 2020, kdy jsem informace získávala ještě před rozhodnutím vlády ČR o nouzovém stavu v České republice, tudíž se tyto události v plánovaném čase neuskutečnily.

Zde jsem nastavila číselnou škálu od 1 do 3, kdy 1 je nejhorší hodnocení a 3 nejlepší hodnocení. Viz obrázek 9. Kritéria jsem hodnotila na základě získaných informací uvedených v PI.

Hodnotící kritéria	Váha	Festival VŠEM ŽENÁM Praha	Ženy v byznysu	Equal Pay Day
Počet osobností	0,30	1,00	2,00	3,00
		0,30	0,60	0,90
Počet účastníků za rok 2019	0,20	2,00	1,00	3,00
		0,40	0,20	0,60
Cena	0,20	1,00	3,00	2,00
		0,20	0,60	0,40
Propagace události	0,075	2,00	2,00	3,00
		0,15	0,15	0,23
Komunikace na sociálních sítích	0,075	3,00	3,00	3,00
		0,23	0,23	0,23
Cílová skupina	0,075	3,00	3,00	3,00
		0,23	0,23	0,23
Informativní zaslání e-mailů	0,075	3,00	1,00	2,00
		0,23	0,08	0,15
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>1,73</b>	<b>2,08</b>	<b>2,73</b>

Obrázek 9 Benchmarking Festivalu VŠEM ŽENÁM

#### 6.4.2 Program OPEN MIND

Tento benchmarking je zaměřen také na rok 2020, kdy jsem informace získávala ještě před rozhodnutím vlády ČR o nouzovém stavu v České republice, tudíž se v dané chvíli zastavilo pořádání těchto programů.

Zde jsem nastavila číselnou škálu od 1 do 3, kdy 1 je nejhorší hodnocení a 3 nejlepší hodnocení. Viz obrázek 10. Kritéria jsem hodnotila na základě získaných informací uvedených v PII.



Hodnotící kritéria	Váha	OPEN MIND	Future Leader	Atairu
Témata	0,30	3,00	2,00	1,00
		0,90	0,60	0,30
Výstup pro účastníka	0,20	3,00	3,00	3,00
		0,60	0,60	0,60
Cena	0,15	2,00	3,00	1,00
		0,30	0,45	0,15
Maximální počet účastníků	0,15	3,00	1,00	2,00
		0,45	0,15	0,30
Cílová skupina	0,10	3,00	3,00	3,00
		0,30	0,30	0,30
Místo konání	0,10	2,00	3,00	2,00
		0,20	0,30	0,20
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>2,75</b>	<b>2,40</b>	<b>1,85</b>

Obrázek 10 Benchmarking programu OPEN MIND

### 6.4.3 Mentoringové programy

Tento a zároveň poslední benchmarking je zaměřen na rok 2019 kvůli dostupnosti informací. Společnosti neuváděly dostatek informací pro rok 2020, a proto jsem se tedy rozhodla analyzovat rok 2019.

Zde jsem nastavila číselnou škálu od 1 do 5, kdy 1 je nejhorší hodnocení a 5 nejlepší hodnocení. Viz obrázek 11. Kritéria jsem hodnotila na základě získaných informací uvedených v PIII.

Hodnotící kritéria	Váha	Agender	Minerva 21	ArtBees	Czech Invest	Britská obchodní komora ČR
Témata	0,30	4,00	2,00	5,00	3,00	2,00
		1,20	0,60	1,50	0,90	0,60
Cena	0,20	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
		0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Maximální počet účastníků	0,15	2,00	4,00	2,00	3,00	5,00
		0,30	0,60	0,30	0,45	0,75
Cílová skupina	0,07	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
		0,35	0,35	0,28	0,35	0,35
Komunikace na sociálních sítích	0,07	2,00	4,00	2,00	2,00	5,00
		0,14	0,28	0,14	0,14	0,35
Nabídka programů	0,07	3,00	1,00	5,00	1,00	3,00
		0,21	0,07	0,35	0,07	0,21
Výstup pro účastníka	0,07	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
		0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Podmínky přijetí	0,07	5,00	3,00	3,00	1,00	2,00
		0,35	0,21	0,21	0,07	0,14
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>3,10</b>	<b>2,86</b>	<b>3,73</b>	<b>3,13</b>	<b>3,75</b>

Obrázek 11 Benchmarking mentoringových programů

## 7 VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGU FESTIVALU VŠEM ŽENÁM

Co se týče konkrétních kritérií k hodnocení, pro paní Janíčkovou má velkou váhu počet osobností, které se konferencí účastní a které jsou součástí programu. Pro tohle srovnání jsem vybrala Festival VŠEM ŽENÁM v Praze, kde bylo plánováno 10 osobností. To je oproti veliké konkurenci Equal Pay Day o 7 méně. Ženy v byznysu plánovaly konferenci, které se mělo zúčastnit 13 osobností.

Druhým důležitým parametrem je počet účastníků za rok 2019, kdy konferenci Equal Pay Day navštívilo 508 účastníků. Tím se opět dostává na první místo. Festival VŠEM ŽENÁM v Praze navštívilo 371 účastníků. Pro informaci jsem v příloze PI uvedla i počet účastníků v Brně, a to konkrétně 260, tudíž se dostává na druhé místo. Konferenci Ženy v byznysu navštívilo 90 lidí.

Dostáváme se k třetímu velice důležitému parametru ke srovnání, a to je cena. Pro účely benchmarkingu jsem zvolila cenu v předprodeji neboli Early Bird. Nejlepší hodnocení jsem přiřadila konferenci, která byla nejlevnější. V tomhle srovnání je tedy na prvním místě se 3 body konference Ženy v byznysu, což je i pochopitelné, jelikož je ze srovnávaných nejmenší pořádanou konferencí, a tudíž se liší i cena. O něco dražší má vstupné Equal Pay Day a ze všech srovnávaných je nejdražší Festival VŠEM ŽENÁM.

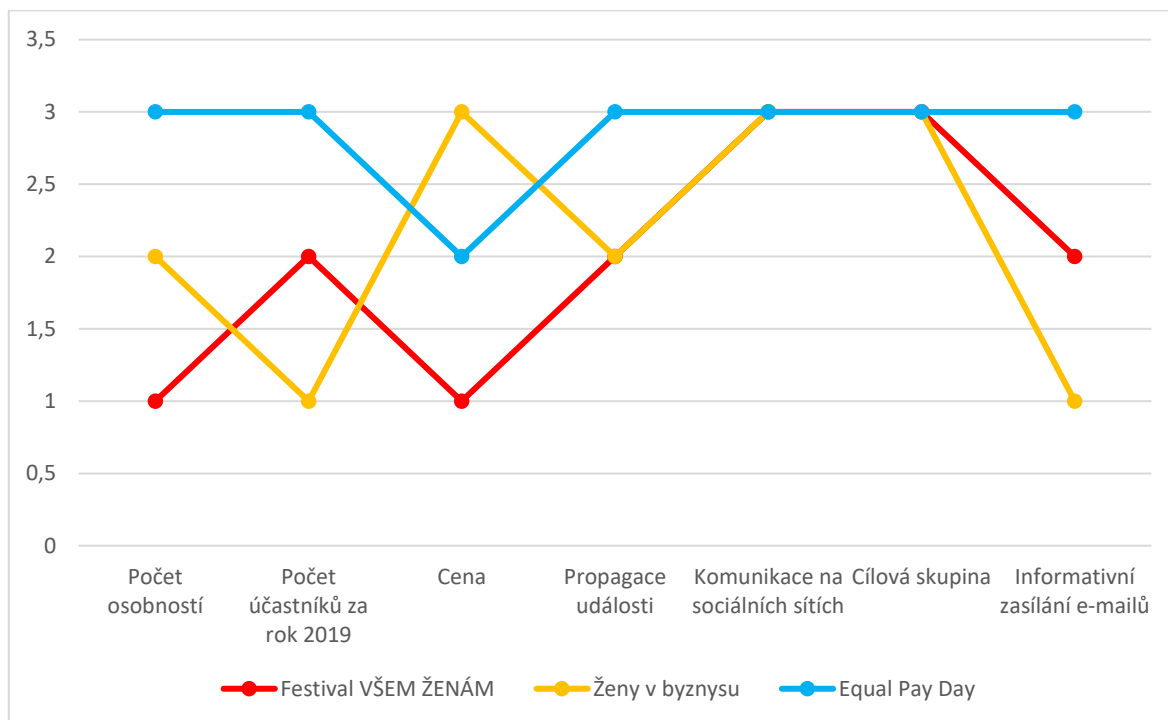
Další hodnotící kritéria mají stejnou váhu, jelikož jsou pro paní Janíčkovou stejně důležité. Jedná se o propagaci události. Dle mého názoru je propagace události velice důležitá, jelikož dobrou propagací mohou získat veliký počet účastníků, a tudíž budou mít větší zisky a dopad na trh. Nejlepší reklamu má konference Equal Pay Day nejen prostřednictvím sociálních sítí, ale využívají také rádia, televize, autobusové zastávky MHD, tištěnou inzerci, letáky, bannery, partnerství na webu či velice efektivní videopozvánky od známých osobností a mnoho dalších. Oproti tomu se Festival VŠEM ŽENÁM a konference Ženy v byznysu využívají propagaci především prostřednictvím sociálních sítí a internetu a díky tomu jsou ve srovnání na druhém místě. Jejich propagace je zhruba na stejné úrovni. Dalším kritériem je komunikace na sociálních sítích, konkrétně na Facebooku, Instagramu a na LinkedIn, kterou jsem porovnávala dne 28.1.2020. Každé konferenci jsem přiřadila stejné hodnocení, jelikož je jejich komunikace poměrně vyrovnaná.

Předposlední hodnotící kritérium je cílová skupina. V tomto případě jsem opět přiřadila stejné hodnocení, jelikož jsou jejich cílovou skupinou ženy, které chtějí podnikat či pracovat na svém osobním rozvoji, které chtějí zvýšit své sebevědomí a řešit tematiku byznysu.

Poslední kritérium je informativní zasílání e-mailů před konáním události. Dle mého názoru je ideální rozeslat informativní e-maily co nejdříve, aby se na to účastníci mohli připravit, vyhradit si čas a aby měli dostatek informací a čas se ještě na různé věci doptat. V tom je tedy na první místě Festival VŠEM ŽENÁM, jelikož rozesílají newsletter od září do konání konference, což je zhruba 8 měsíců. Poté rozesílají 1 měsíc před konáním konference organizační e-mail. Na druhém místě je konference Equal Pay Day, jelikož rozesílají informativní e-maily 4 měsíce před konáním konference. Na posledním místě jsou Ženy v byznysu, které posílají informativní e-mail ihned po registraci, která se spouští 3 měsíce před konáním události. Poté ještě rozesílají organizační e-mail s připomenutím 2 dny před konáním konference.

Po vyhodnocení benchmarkingu tedy vidíme, že konference Equal Pay Day představuje pro Festival VŠEM ŽENÁM největší konkurenci. Získaný počet bodů je 2,73. O něco menší, ale stále velikou konkurenci představují Ženy v byznysu, které získaly 2,08 bodů. Na posledním místě s 1,73 body je právě Festival VŠEM ŽENÁM.

## 7.1 Hodnotová křivka festivalu VŠEM ŽENÁM



Obrázek 12 Hodnotová křivka festivalu VŠEM ŽENÁM

Hodnoty zjištěné na základě benchmarkingu jsou přeneseny do grafické podoby tzv. hodnotové křivky. Graf na obrázku 12 ukazuje, že všichni srovnávaní konkurenti mají výhody v různých oblastech, a proto je konkurenční boj stále větší. V rámci srovnání se stalo, že byly určité faktory ohodnoceny stejně, jelikož byly ve srovnání na stejné úrovni.

Společnost Agender a jejich festival VŠEM ŽENÁM tedy spadá do tzv. rudého oceánu, jelikož se společnosti, jenž pořádají srovnávané události snaží o získání většího podílu než jejich konkurence, a tak se oceán zbarvuje do ruda.

## 8 VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGU PROGRAMU OPEN MIND

V tomto srovnání mají pro paní Janíčkovou největší váhu témata, které se v rámci programů rozebírají. Program OPEN MIND nabízí největší množství témat, které jsou velice podobné právě Future Leader, kteří nabízí o jedno méně a stávají se tak v tomhle srovnání největším konkurentem. Důležitou roli hraje i originalita a zajímavost těchto témat, tudíž je na posledním místě Atairu.

Druhým velice důležitým kritériem je výstup pro účastníka neboli vše, co získá účastník po absolvování. Stejně hodnocení získaly všechny programy, jelikož těch informací, zkušeností a dovedností získá účastník opravdovou spoustu.

Stejnou váhu má pro paní Janíčkovou cena a maximální počet účastníků. Co se týče ceny, opět jsem přiřadila nejlepší hodnocení programu, který je nejlevnější. Pro potenciálního zákazníka je tedy nejlevnější program Future Leader. Druhou nejlevnější variantou je program OPEN MIND a nejdražší Atairu.

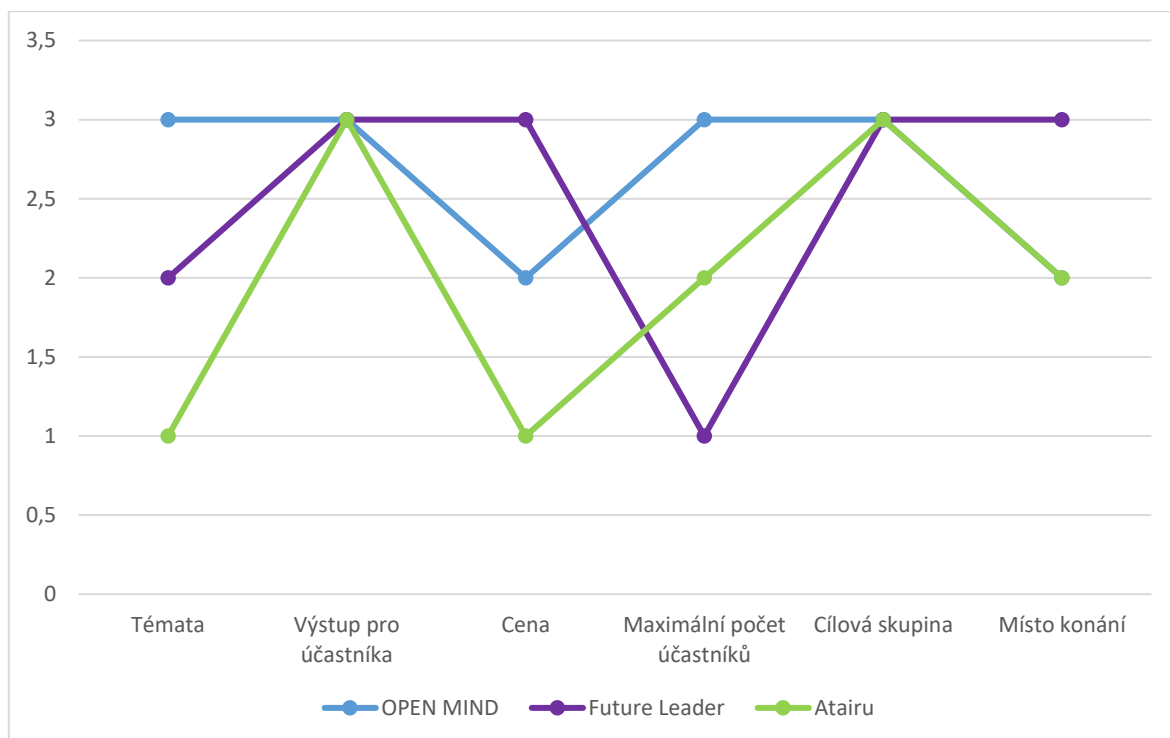
Pokud jde o maximální počet účastníků, hodnocení bylo přiřazováno tzv. čím méně, tím líp, jelikož čím méně účastníků, tím větší koncentrace a leader se pak může více věnovat každému zvlášť. S nejmenším počtem účastníků je tedy program OPEN MIND, který může navštívit maximálně 12 lidí. Na druhém místě je program Atairu, který může navštívit maximálně 15 lidí a na posledním místě je Future Leader s maximálním počtem účastníků 20.

Předposledním hodnotícím kritériem je cílová skupina. Zde bylo hodnocení opět u všech stejné, jelikož je jejich cílová skupina stejná – zaměřují se na lidi, kteří chtějí být lídrem sami sobě i ostatním a kteří na sobě chtějí pracovat. Všichni nabízí své programy jak pro ženy, tak i pro muže.

Posledním kritériem je místo konání. Přiřazení hodnocení je velice individuální a já se na něj dívala z pohledu, že pokud se leadership koná mimo velké město někde v příjemném prostředí v přírodě a klidu, může to mít větší efektivitu na účastníka. Koncentrace účastníka může být větší, je více uvolněný a odhodlaný na sobě pracovat než ve velkoměstě, kde je hluk a rušno. Future Leader je tedy na prvním místě, jelikož se koná v obci Horní Libchavy. Je to velmi klidné místo v přírodě, kde se účastník bude jistě cítit velmi dobře. Naproti tomu se program OPEN MIND a Atairu koná v Praze, tudíž to nemusí být pro účastníka úplně ideální.

Po vyhodnocení benchmarkingu tedy vidíme, že se stal program OPEN MIND nejlepším leadershipem s počtem bodů 2,75. Společnost Agender s.r.o. může být tedy v tomhle ohledu spokojena. Největším konkurentem se tedy stal program Future Leader s počtem bodů 2,40 a druhým největším konkurentem je program Atairu s počtem bodů 1,85.

### 8.1 Hodnotová křivka programu OPEN MIND



Obrázek 13 Hodnotová křivka programu OPEN MIND

Z obrázku 13 je tedy patrné, že se společnost Agender i v rámci programu OPEN MIND nachází v tzv. rudém oceánu, jelikož odvětví leadership programů je na trhu známé a konkurence se stále zvyšuje. Zájem o funkci lídra a dosahování životních úspěchů je na trhu roste, a tak je tržní prostor rychle zaplňován.

## 9 VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGU MENTORINGOVÝCH PROGRAMŮ

V tomto srovnání mají pro paní Janíčkovou největší váhu témata, které společnosti nabízejí. 5 bodů jsem přiřadila společnosti ArtBees, jelikož všechny nabízené programy mají širokou škálu témat, které se na mentoringových programech probírají. Co se týče jejich programu Online studovny, nabízí celkem 15 témat. V rámci Expert day si účastníci přináší své otázky na téma byznys. Co se týká programu Fénixové, nabízí 14 různých témat a Jednorožci 9 témat. 4 body jsem přiřadila společnosti Agender, jelikož je jejich nabídka témat druhá největší – Mentoring pro vyšší a top management nabízí 9 témat a Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty nabízí 14 různých témat. 3 body jsem přiřadila společnosti Czech Invest s nabídkou 6 témat a dva body získala společnost Minerva 21 a Britská obchodní komora ČR s nabídkou 4-5 témat.

Druhým velice důležitým kritériem je cena. Opět jsem přiřazovala nejlepší hodnocení nejlevnějším programům. V tomto případě je zcela jistě na prvním místě Britská obchodní komora ČR, jelikož nabízí své mentoringové programy zadarmo. V rámci cenového srovnání je pak nejlevnější Czech Invest, poté ArtBees, následně Minerva 21 a nakonec Agender.

Třetím důležitým hodnotícím kritériem je maximální počet účastníků. Hodnocení bylo přiřazováno opět tzv. čím méně, tím líp, jelikož čím méně účastníků, tím větší koncentrace a mentor se pak může více věnovat každému mentee zvlášť. Přiřazování hodnocení nebylo v tomto případě jednoduché, jelikož jsem srovnávala všechny programy, které jsou nabízeny. Nejlepší bodové hodnocení 5 jsem přiřadila Britské obchodní komoře, kdy mentoringový program Equilibrium může navštívit až 240 lidí, z toho tedy 120 mentorů a 120 mentees a program Ment2Grow, který může navštívit 14 start-upů. O stupeň nižší hodnocení 4 jsem přiřadila programu Minerva 21, který má maximální počet účastníků 40, z toho je každému mentee přiřazen mentor. 3 body jsem přiřadila Czech Invest, jejichž program Czech Starter má omezení 25 start-upy. Mentoringu se pak účastní vždy 1 mentor a 1 zástupce start-upu. Bodové hodnocení 2 získala jak společnost Agender, tak ArtBees. Agender nabízí dva programy, kdy v rámci Mentoringu pro vyšší a top management je počet účastníků stanoven na 12 osob a Mentoringu pro specialisty, nižší a střední management a experty na 12 nebo 20 osob. Oba dva druhy vede 1 lídr skupiny (lektor či kouč). ArtBees nabízí 4 programy, z toho Online studovna nemá omezení, Expert day má omezení 30 lidí,



Fénixové s omezením 10 lidí a Jednorožci s omezením 15 lidí. Tyto programy doprovází více mentorů.

Dalším faktorům byla stanovena stejná váha, jelikož jsou pro paní Janíčkovou stejně důležité. Co se týče komunikace na sociálních sítích, nejlepší hodnocení 5 získala Britská obchodní komora ČR, která aktivně komunikuje jak na Facebooku, tak na Instagramu i na LinkedIn. 4 body jsem přiřadila Minervě 21, která také komunikuje na všech zmíněných sociálních sítích, avšak o něco méně. 2 body jsem přiřadila společnosti ArtBees, Czech Invest a Agender, jelikož nevyužívají Instagram, ArtBees komunikuje pouze na Facebooku a Czech Invest spolu se společností Agender komunikují pouze na sociální síti LinkedIn.

Dalším hodnotícím kritériem je nabídka programů, které společnosti nabízí. Na prvním místě s 5 body je tedy ArtBees, jelikož nabízí 4 různé programy. Na druhém místě s 3 body je společnost Agender spolu s Britskou obchodní komorou ČR, jelikož nabízí 2 různé programy. Minerva 21 a Czech Invest jsou na posledním místě pouze s 1 bodem, protože jejich nabídka obsahuje pouze jeden program.

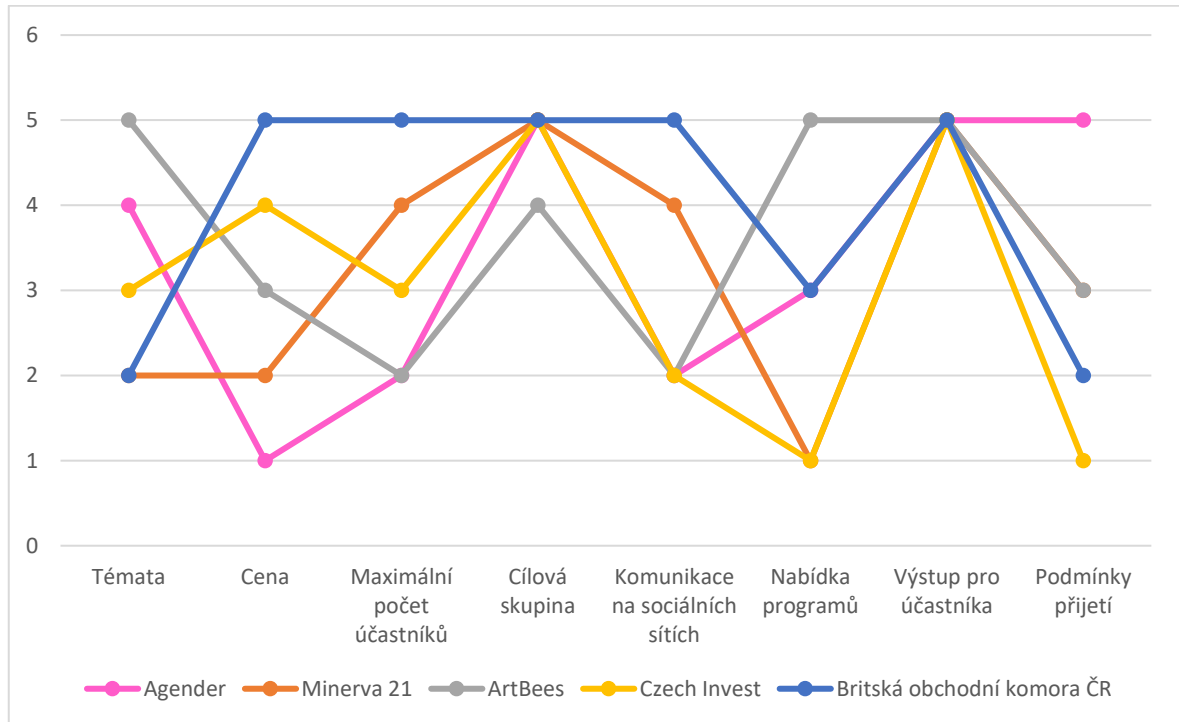
Předposledním hodnotícím kritériem je výstup pro účastníka. Stejné hodnocení, tedy 5 bodů získaly všechny programy, jelikož informací, zkušeností a dovedností získá účastník spoustu a vše je velice podobné.

Poslední hodnotícím kritériem jsou podmínky přijetí do mentoringových programů. Nejlepší 5 bodové hodnocení jsem přiřadila společnosti Agender, jelikož jejich požadavkem je pouze objednávka a úhrada faktury. 3 body jsem přiřadila společnosti Minerva 21 a ArtBees, jelikož obě požadují registraci a zaplacení poplatku. 2 body jsem přiřadila Britské obchodní komoře ČR, která požaduje v rámci programu Equilibrium podání přihlášky, životopisu, motivačního dopisu, fotografie a profesního bia. V rámci Ment2Grow požadují registraci a výběr komisí. 1 bod jsem přiřadila společnosti Czech Invest, jelikož jsou jejich požadavky ve srovnání s ostatními poměrně vysoké. Požadují, aby se do jejich programu hlásily start-upy, které mají inovativní produkt či službu, stáří 0-5 let, maximálně 50 zaměstnanců, sídlo mimo Prahu, statut právnické osoby, potenciál k nadnárodnímu působení a růstový potenciál do budoucna.

Po vyhodnocení benchmarkingu tedy vidíme, že se stala Britská obchodní komora nejlepším poskytovatelem mentoringových programů s počtem bodů 3,75 a představuje tak největší konkurenci společnosti Agender. Hned v zápětí o 0,02 méně bodů získala společnost

ArtBees, tedy 3,73 bodů. Třetí v pořadí je společnost Czech Invest s 3,13 body. Na 4. místě je společnost Agender s 3,10 body a poslední se stala společnost Minerva 21 s 2,86 body.

### 9.1 Hodnotová křivka mentoringových programů



Obrázek 14 Hodnotová křivka mentoringových programů

Na obrázku 14 je opět zpracovaný benchmarking graficky, avšak tento graf není zcela přehledný. Je to dáno tím, že společnosti, které nabízí mentoringové programy jsou lepší a horší vždy v něčem jiném, a tak se křivka nepravidelně zvyšuje a snižuje. Je zřejmé, že se firma Agender i v rámci mentoringových programů pohybuje v tzv. „rudém oceánu“, jelikož tento tržní prostor je známý a na tomto trhu jsou známá konkurenční pravidla hry.

## 10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz firmy Agender s.r.o. jsem stanovila návrhy a doporučení, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti. Odrazem je analýza SWOT a benchmarking.

### 10.1 Obecná doporučení

Mým hlavním doporučením je zaměřit se více na propagaci formou reklamy či internetu, jelikož je propagace v dnešní době velice efektivní a důležitá. Sociální sítě jsou populární platformou, která může značně pomoci při získávání potenciálních zákazníků. Firma již tuto formu propagace využívá, avšak doporučuji se na ni zaměřit více. Já sama jsem tuto firmu vůbec neznala, dokud jsem nezačala hledat téma a společnost pro zpracování mé bakalářské práce. Neznali ji bohužel ani mí známí či kamarádi. Vybraná firma vůbec nevyužívá propagaci formou plakátů, tištěné inzerce či rádia v porovnání s konkurenční konferencí Equal Pay Day. Myslím si, že by se tím firma Agender s.r.o. více dostala do podvědomí širšímu spektru potenciálních zákazníků.

Dalším doporučením je věnovat více času komunikaci na sociálních sítích. Na Facebooku jsem zaznamenala propagaci pouze Festivalu VŠEM ŽENÁM. Navrhuji založit stránku více službám, které nabízí, aby je lidé mezi sebou sdíleli a prohlubovali tak do podvědomí. Tento způsob je zadarmo, takže je zapotřebí jen vůle a čas. Nabízí se také placená reklama na Facebooku, a to nastavení určitých filtrů, díky nimž se příspěvky zobrazí požadovanému segmentu uživatelů. Velice populární platformou je také Instagram. Proto by bylo efektivní, aby se mu věnovala větší pozornost. Tato aplikace je veliký boom nejen mezi mladší generací, ale také mezi staršími lidmi. Doporučila bych založit profily, na kterých bude firma pravidelně sdílet poutavé příspěvky, které souvisí s nabízenou službou.

V rámci marketingové komunikace navrhuji navázání spolupráce s více firmami, které by mohly podpořit důvěru firmy Agender s.r.o. u potenciálních zákazníků. Vedlo by to nejen ke zmíněné důvěře, ale také k větší propagaci. Jistě by bylo efektivní navázat případnou spolupráci i s vysokými školami v České republice. Jedna spolupráce již navázána je – a to zpracování právě této bakalářské práce. Ovšem moje myšlenka tkví spíše ve spolupráci v oblasti tematické přednášky ku příkladu na téma podpory podnikání. Spousta studentů by jistě po dokončení studia chtěla podnikat, tudíž věřím, že by se mohl zvýšit zájem o tuto službu. Proto také navrhuji rozšířit portfolio o podporu podnikání absolventů vysokých škol nebo i mladých lidí, které by to mohlo zajímat a pro které by to bylo užitečné. Bylo by

zapotřebí vytvořit adekvátní cenu a propagaci a vyčlenit na to zaměstnance, který by se tomu věnoval.

S tím také souvisí můj další návrh, a to rozšířit strukturu společnosti. Výše jsem zmínila, že počet zaměstnanců nenarůstá a zůstává na stabilním počtu 4, tudíž bych tento počet zvýšila minimálně o jednoho pracovníka, který by do firmy mohl vnést nové myšlenky, nápady a entuziasmus. Také by se mohl věnovat právě navrhované podpoře podnikání nejen absolventů vysokých škol. Náplní práce by mohlo být také spravování sociálních sítí.

Dalším krokem ke zvýšení konkurenčního postavení na trhu by mohlo být rozšíření působnosti v České republice. Festival VŠEM ŽENÁM je pořádán nejen v Praze, ale nově také v Brně. Zaměřila bych se i na ostatní nabízené služby a rozšířila bych je do dalších krajů, popřípadě ze začátku do jednoho kraje. Praha může být pro mnohé překážkou ke koupi nabízených služeb a tímto způsobem by se tato bariéra mohla částečně prolomit. Ovšem tohle by už bylo velice nákladné a bylo by zapotřebí větší investice. Tím by se musela opět zvýšit struktura společnosti o zaměstnance, kteří by měli daný region na starost.

## 10.2 Konkrétní doporučení vybraným službám

Co se týká konkrétních doporučení festivalu VŠEM ŽENÁM, doporučila bych oslovení známých osobností, aby pomohly s propagací a případně se pak konference účastnily. To by jistě zvýšilo účast žen, popřípadě pak i mužů. Dále bych poradila zvážit cenu, za kterou je prodávána vstupenka. V rámci srovnání s konkurencí je tato konference nejdražší, a to může být pro některé ženy bariérou. Případně bych vymyslela soutěž, jejíž vítězka by získala vstupné zdarma.

Pokud jde o program OPEN MIND, v rámci benchmarkingu získal 1. místo ve srovnání s konkurencí, tudíž nenacházím výrazné doporučení. Jediné, co navrhuji je zvážit harmonogram setkávání. Program Future Leader je pořádán formou prodloužených víkendů, kdy se sobě účastníci v rámci leadershipu intenzivně věnuje, účastní se prožitkových cvičení, a hlavně zde vzniká prostor zastavit se nad běžným životním shonem. Program OPEN MIND by mohl mít tedy dvě různé varianty, a to právě tu, která již funguje a také variantu prodlouženého víkendu. V rámci portfolia má společnost víkendové programy již začleněné, avšak víkendové pobyty v souvislosti se seberozvojovým leadershipem by mohly být velmi úspěšné. Bylo by tedy vhodné, aby se společnost věnovala na 100 % jen pár druhům poskytovaných služeb než vymýšlet stále nové, kterým by časem nemuseli věnovat dostatek potřebného úsilí vedoucí k úspěchu.

Co se týče mentoringových programů, navrhuji redukovat maximální počet účastníků. Ve srovnání s konkurenty je mentoringový program firmy Agender s.r.o. doprovázen 1 lídrem. Může se pak stát, že jednotlivým účastníkům není věnována dostatečná pozornost a oproti konkurentům není každému mentee přiřazen mentor.

Posledním doporučením je věnování pozornosti tzv. strategii modrého oceánu. Lze totiž říci, že se společnost Agender nachází v rámci všech výše srovnávaných služeb v oblasti „rudého oceánu“. Důvod je ten, že se snaží o získání většího tržního podílu než jejich konkurence. Doporučením tedy je, aby se společnost nesnažila získat místo na klasickém trhu, ale aby se zaměřila například na novou skupinu lidí. Aby se tolik neohlížela za konkurencí a zaměřila se na nějakou alternativu nabízených služeb. Velice přínosné by pro společnost Agender bylo to, aby poptávku vytvářela, a ne aby o ni bojovala.

## ZÁVĚR

Konkurenci je potřeba pořádně prozkoumat, poznat její silné a slabé stránky a efektivně je využít.

V bakalářské práci jsem analyzovala konkurenci společnosti Agender s.r.o. a na základě toho jsem vytvořila návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenčního postavení na trhu. V rámci teoretické části jsem provedla literární rešerši z oblasti konkurence. Uvedla jsem členění konkurence a různé konkurenční strategie. Následně jsem věnovala jednu kapitulu situační analýze podniku zahrnující základní pojmy týkající se této problematiky. Mezi tyto pojmy se řadí také makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí, které zahrnují marketingové analýzy sloužící k popisu postavení ekonomického činitele v konkurenčním prostředí. Závěrem teoretické části jsem nastínila pojem služby, které jsou předmětem podnikání společnosti Agender s.r.o.

V praktické části jsem nejdříve představila vybranou společnost, která je předmětem analýzy konkurence. Uvedla jsem její portfolio služeb a hlavní konkurenty. Dále jsem pokračovala v aplikaci marketingových analýz. V souvislosti s mikroprostředím jsem aplikovala McKinseyho model 7S, který odhalil klíčové faktory úspěchu a také fakt, že jsou ve zkoumané společnosti tyto faktory propojeny a díky nim je společnost úspěšná.

Makroprostředí podniku bylo zkoumáno analýzou PEST, která je nejvýznamnějším přístupem k makrookolí. Po provedení této analýzy vyplynulo, že společnost ovlivňuje celá řada faktorů ať už pozitivně či negativně.

K prozkoumání mezoprostředí podniku jsem použila analýzu SWOT, která hrála velkou roli i v závěrečném doporučení pro danou společnost. Byly formulovány silné stránky, které firmě pomáhají k udržení pevné pozice na trhu. Tou nejsilnější stránkou se jeví networking neboli tvoření sítě kontaktů. Mají spoustu partnerů, kteří se společností spolupracují. Naopak nejslabší stránkou jsou vysoké ceny, za které nabízí své služby a hned na to rodičovství, které je překážkou zaměstnanců v práci na plný úvazek. Velikou příležitostí jsou pro firmu noví sponzoři, kteří by mohli chtít navázat spolupráci, a naopak největší hrozbou je vstup nové konkurence na trh, která by mohla mít nepříznivý vliv na společnost.

Poslední marketingovou analýzou byl benchmarking neboli porovnávání vybraných ukazatelů s konkurencí. Z této analýzy jsem zjistila, že si firma v rámci srovnání festivalu VŠEM ŽENÁM vede dobře, avšak ve srovnání s konkurencí byla na posledním místě. Společnost by měla zapracovat na propagaci a zvážit cenu, za které nabízí vstupné. Na

základě porovnání programu OPEN MIND je patrné, že tuto službu mají pod kontrolou. Mým jediným návrhem bylo zvážení harmonogramu, a tedy i umístění, které by mohlo ovlivnit účastníky v jejich koncentraci a intenzitě leadershipu. Poslední předmětem srovnání byly mentoringové programy. Doporučení zní redukovat maximální počet účastníků, nebo alespoň přiřazovat více mentorů účastněným mentee.

Závěrečné doporučení je nastudování strategie modrého oceánu, jelikož by mohla být pro firmu užitečná a mohla by změnit její pohled na konkurenci.

Věřím, že bude má bakalářská práce pro společnost Agender s.r.o. přínosem a mé návrhy a doporučení povedou ke zlepšení jejího konkurenčního postavení na trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2017. *Marketing: an introduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 669 s. ISBN 9781292146508.

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: KEY Publishing, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA, 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 283 s. ISBN 9788073804534.

DEPKEN, Craig A., 2013. *Mikroekonomie bez předchozích znalostí: [přívodce pro samouky]*. Brno: BizBooks, 296 s. ISBN 9788026500377.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 318 s. ISBN 9788027104345.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 222 s. ISBN 9788090466166.

GILAD, Benjamin, 2010. *Strategické válečné hry v podnikání: jak firmy mohou zásadně zlepšit své strategie a překonat konkurenci*. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 9788072612161.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 159 s. ISBN 9788074004551.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 275 s. ISBN 9788074001987.



JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAUHARI, Vinnie a Kirti DUTTA, 2017. *Services marketing: text and cases*. Second edition. New Delhi: Oxford University Press, xx, 578 s. ISBN 9780199456161.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 398 s. ISBN 9788027101467.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 283 s. ISBN 9788072612956.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J. & TVRDÍKOVÁ, M., 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 9788072612246.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 9788074521171.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 252 s. ISBN 9788085763775.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. *Marketing.. je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 157 s. ISBN 978-80-87500-71-2.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 275 s. ISBN 9788074005077.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press, 288 s. ISBN 9788072614233.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2016. *Marketing pro střední školy, vyšší odborné školy a veřejnost*. Praha: Eduko, 272 s. ISBN 9788088057178.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 499 s. ISBN 9788074001154.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 9788072048182.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 172 s. ISBN 9788024740089.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

MALEGA, Peter et al., 2019. The Competitive Market Map as the Basis for an Evaluation of the Competitiveness of the Slovak Republic on an International Scale. *Journal of Competitiveness* [online]. **11**(4), 103-119 [cit. 2020-03-30]. ISSN 1804171X. Dostupné z: DOI: 10.7441/joc.2019.04.07.

Úplný výpis z obchodního rejstříku, © 2020. *Veřejný rejstřík a Sbírká listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=710343&typ=UPLNY&sp=H4sIAAAAAAAAAAKtWykvMTU0JSCwCUiWpRcVKVtHVStmplUpWSpnJ%252BUo6SmWJOaWpQJ6RiZGZobGx%250D%250AqVJtbC0AYQ7yDDYAAA%253D%250D%250A>

*Agender s.r.o.* [online], © 2020. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.agender.cz/>

Filozofie, © 2020. *Atairu – Autentický leadership* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.atairu.com/filosofie/>

About the event, © 2020. *Women into Leadership* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <http://www.womenintoleadership.co.uk/about>

O programu, © 2020. *Future Leader* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.futureleader.cz/o-programu>

*Komunita Ženy v byznysu* [online], © 2020. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://zenyvbyznysu.cz/>

*Equal Pay Day* [online], © 2020. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.equalpayday.cz/>

Mentoring, © 2020. *Minerva 21* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <http://minerva21.net/mentoring/>

Úvod, © 2020. *Artbees* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.artbees.cz/>

CzechStarter – Podpora Start-upů, © 2018. *CzechInvest* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <http://www.podporastartupu.cz/projekty/czechstarter-2-2/>

Equilibrium Programme, © 2020. *British Chamber of Commerce Czech Republic* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.britishchamber.cz/programmes/equilibrium/>

Ment2Grow, © 2020. *British Chamber of Commerce Czech Republic* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: [https://www.britishchamber.cz/programmes/mentoring\\_startups/](https://www.britishchamber.cz/programmes/mentoring_startups/)

VERONIKA, Doskočilová, © 1998-2020. Jak se liší plat za stejnou práci u muže a u ženy? *Měšec.cz* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/ak-se-lisi-plat-za-stejnou-praci-u-muze-a-u-zeny/>

Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020, © 2000-2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2019, © 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019>

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2019, © 2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2019>

3–11. Studenti vysokých škol podle jednotlivých vysokých škol a fakult v roce 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91605937/300002190311.pdf/8668ef2e-5925-4e88-9006-be72b11879b2?version=1.1>

Oceněny nejlepší ženy českého byznysu, © 2019. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/oceneny-nejlepsi-zeny-ceskeho-byznysu/>

Věková struktura populace se výrazně mění, © 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

HDP Hrubý domácí produkt

PEST Political, Economic, Social and Technological analysis

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

IQ Racionální inteligence

EQ Emoční inteligence

SQ Spirituální inteligence

DPH Daň z přidané hodnoty

GPG Gender pay gap

ČSÚ Český statistický úřad

VŠ Vysoká škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Typy tržních struktur (vlastní zpracování, zdroj: Jurečka et al., 2018, s. 184) ..	18
Obrázek 2 Matice nalezení konkurenční výhody (vlastní zpracování, zdroj: Jakubíková, 2013, s. 147).....	24
Obrázek 3 Marketingové prostředí a vnitřní prostředí organizace (vlastní zpracování, zdroj: Paulovčáková, 2015, s. 67) .....	27
Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování, zdroj: Jakubíková, 2013, s. 129) .....	30
Obrázek 5 Logo Agender s.r.o. (zdroj: Interní dokumenty společnosti) .....	41
Obrázek 6 Logo Festivalu VŠEM ŽENÁM (zdroj: Interní dokumenty společnosti).....	42
Obrázek 7 Rozdíly v odměňování žen a mužů (zdroj: © Doskočilová, 1998-2020).....	50
Obrázek 8 Vývoj výše průměrné mzdy v Kč (zdroj: © Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020) .....	51
Obrázek 9 Benchmarking Festivalu VŠEM ŽENÁM .....	56
Obrázek 10 Benchmarking programu OPEN MIND.....	57
Obrázek 11 Benchmarking mentoringových programů.....	58
Obrázek 12 Hodnotová křivka festivalu VŠEM ŽENÁM.....	61
Obrázek 13 Hodnotová křivka programu OPEN MIND .....	63
Obrázek 14 Hodnotová křivka mentoringových programů .....	66

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu (vlastní zpracování, zdroj: Kim a Mauborgne, 2015, s. 42).....	23
Tabulka 2 Představení společnosti (vlastní zpracování, zdroj: © Úplný výpis z obchodního rejstříku, 2020).....	41

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI** Zdrojová data pro benchmarking VŠEM ŽENÁM
- PII** Zdrojová data pro benchmarking programu OPEN MIND
- PIII** Zdrojová data pro benchmarking mentoringových programů



## PŘÍLOHA PI: ZDROJOVÁ DATA PRO BENCHMARKING FESTIVALU VŠEM ŽENÁM

- **Počet osobností:**

VŠEM ŽENÁM Praha: 10

Ženy v byznysu: 13

Equal Pay Day: 17

- **Počet účastníků za rok 2019:**

VŠEM ŽENÁM Praha: 371

VŠEM ŽENÁM Brno: 260

Ženy v byznysu: 90

Equal Pay Day: 508

- **Ceník:**

VŠEM ŽENÁM		
Vstupenky	EARLY BIRD PRAHA do 23.3.2020 BRNO do 28.4.2020	STANDARDNÍ CENA PRAHA od 24.3.2020 BRNO od 29.4.2020
1 vstupenka	6 490 Kč	7 490 Kč
10 vstupenek	54 900 Kč	64 900 Kč
Neziskové organizace	3 490 Kč	4 490 Kč

Ženy v byznysu	
Vstupenky	Předprodej do 22.4.2020
Základní vstupenka na konferenci	1 450 Kč
Konference + 1 workshop	2 550 Kč
Konference + 2 workshopy	3 250 Kč
Konference + 3 workshopy	3 550 Kč

<b>Equal Pay Day</b>				
<b>Vstupenky</b>	<b>Early Bird</b>	<b>Leden 2020</b>	<b>Únor 2020</b>	<b>Březen 2020</b>
Dvoudenní	3 200 Kč	3 700 Kč	4 700 Kč	5 700 Kč
Páteční konference	2 700 Kč	3 300 Kč	4 300 Kč	5 300 Kč
Sobotní mentoringový den	450 Kč	900 Kč	900 Kč	900 Kč

- **Propagace události:**

**VŠEM ŽENÁM:** Facebook, LinkedIn, rozesílka newsletteru 3 300 kontaktům

**Ženy v byznysu:** Facebook, LinkedIn, Instagram, konferenční weby, partneři pomocí PR

**Equal Pay Day:** Facebook, LinkedIn, Instagram, televize, rádia, autobusové zastávky MHD, tištěná inzerce, online média, mezinárodní články, bannery, partneři pomocí PR, videopozvánky, letáky

- **Komunikace na sociálních sítích ze dne 28.1.2020:**

**VŠEM ŽENÁM:**

- Instagram: vsemzenam, 13 příspěvků, 61 sledujících uživatelů
- Facebook: Všem ženám, 858 sledujících uživatelů + událost VŠEM ŽENÁM Brno, VŠEM ŽENÁM Praha
- LinkedIn: VŠEM ŽENÁM, 57 členů

**Ženy v byznysu:**

- Instagram: zenyvbyznysu.cz, 43 příspěvků, 1 229 sledujících uživatelů
- Facebook: Ženy v byznysu, 371 sledujících uživatelů + událost Konference Ženy v byznysu – 2. ročník
- LinkedIn: Ženy v byznysu, nepovolen přístup

**Equal Pay Day:**

- Instagram: equalpayday\_czech, 0 příspěvků, 91 sledujících uživatelů
- Facebook: Equal Pay Day Czech, 3 052 sledujících uživatelů + událost Equal Pay Day 2020
- LinkedIn: Equal Pay Day ČR, 123 sledujících uživatelů

- **Cílová skupina:**

**VŠEM ŽENÁM:** Ženy, které chtějí zvýšit sebevědomí, sladit práci a rodinu, získat pracovní uspokojení a dosáhnout lepšího výkonu.

**Ženy v byznysu:** Ženy, které jsou na „volné noze“ a chtěly by podnikat. Ženy, které zajímá tematika byznysu. Podnikatelky, které chtějí získat praktické rady pro každodenní život v podnikatelském prostředí.

**Equal Pay Day:** Ženy pracující na svém osobním rozvoji, ženy z velkých firem a podnikatelky.

- **Informativní zaslání e-mailů:**

**VŠEM ŽENÁM:** 1 měsíc před konferencí základní organizační e-mail, rozesílka newsletteru od září do konání festivalu (cca 8 měsíců)

**Ženy v byznysu:** 3 měsíce před konáním konference se spouští registrace – ihned po registraci přijde informativní e-mail, poté 2 dny před konferencí rozesílka e-mailu s připomenutím

**Equal Pay Day:** 4 měsíce před konferencí

## **PŘÍLOHA PII: ZDROJOVÁ DATA PRO BENCHMARKING PROGRAMU OPEN MIND**

- **Témata:**

### **OPEN MIND:**

1. Duševní pohoda
2. Limity vznikají v naší hlavě
3. Mindfulness a meditace
4. Mindfulness a leadership
5. Transpersonální leadership a symbolické vnímání
6. Byznys a víra
7. Smrt jako transformace a nový začátek
8. Psychosomatika, stres a jeho vliv na úspěch
9. Holistická („superfood“) výživa a její vliv na výkon v práci
10. Intuice a její vliv na úspěšné rozhodování

### **Future Leader:**

1. Svými činy vytváříme sami sebe
2. Porozumění sami sobě
3. Pochopení fungování společnosti/světa
4. Role v životě člověka
5. Zdroje radosti a síly
6. Spirálová dynamika
7. Učení a zbavování se negativních vlastností a osvojení vlastností pozitivních a zmocňujících
8. Konstruktivní participace na společenském životě a jeho aktivitách
9. Používání výrazů označující schopnosti a dovednosti

## **Atairu:**

- **Autentický leadership pro ženy:**

1. Lead Yourself
2. Lead to Collaborate

- **Autentický leadership pro muže:**

1. Lead Yourself
2. Lead to Collaborate

- **Autentický leadership level 2:**

1. Spektrum bohatství, osobní cíle, identita
2. Lídři jako zdroj vlivu
3. Důvěra a komunikační preference
4. Nedorozumění, nesouhlas, konflikt
5. Práce s komplexitou a ovlivňování
6. Disruptivní myšlení

- **Výstup pro účastníka:**

## **OPEN MIND:**

- Naučí se pracovat se stresem
- Zkvalitní si spánkový režim
- Aplikuje naučené techniky ve svém pracovním prostředí a přenes je dále do firmy
- Vytvoří si nadstandartní smysluplné sociální a profesní vazby s účastníky programu pro svůj život
- Zvýší si duševní pohodu
- Zvýší si míru osobního prospívání
- Dostane k dispozici vyhodnocení a progres své osobnosti
- Dostane k dispozici studijní materiál ke svým potřebám

- Zvýší si úroveň osobní nezdolnosti
- Zvýší si úroveň positivity
- Zlepší si emocionální seberegulaci
- Zvýší si výkonnost mozkové aktivity
- Posílí svůj imunitní systém

### **Future Leader:**

- Oživí si schopnost sebereflexe
- Oživí schopnosti učit se za hranicí komfortní zóny
- Nahlížení na realitu tak, jak je
- Schopnost vnímat a rozvíjet své vlastnosti a dovednosti
- Náhled nad sebe jako jedince a pochopení své současné přirozené role ve společnosti
- Rozpracování a realizace „projektu jménem život“
- Získání více vnitřní svobody, síly, jistoty a nezávislosti na okolí
- Získání svobodné vědomé závislosti na okolí, která vychází z osobního rozhodnutí
- Přejít z ego středního chování na kontakt s vnitřní silou založenou na osobním talentu
- Naučí se spolupracovat ve skupině zcela rozdílných individualit a těžit z jinakosti
- Prohloubení pochopení fungování společnosti a pochopení, jak lze projevit svůj talent a být užitečný
- Naučí se pracovat se systémy, které nás přesahují

### **Atairu:**

- **Autentický leadership pro ženy:**
- Vyšší trpělivost a tolerance k lidem
- Odhalení skrytého talentu
- Naučí se, jak pracovat se strachem
- Naučí se, jak zvládat náročně a emočně vypjaté situace

- Ujasní si vizi a další směřování
- Schopnost rozpoznat silné stránky kolegů a lidí v okolí
- Naučí se, jak budovat a pečovat o network
- Naučí se, jak najít mentora a sponzora
- Naučí se, jak posouvat vlastní hranice
- Získá větší jistotu ve vedení týmu a spolupráce s ostatními
- Vyrovnání a spokojenost v pracovním i osobním životě
  
- **Autentický leadership pro muže:**
- Dosažení lepších výsledků
- Zlepšení odolnosti ve stresových situacích a při práci pod tlakem
- Zlepšení schopnosti vést a zapojit ostatní
- Pochopení motivace druhých
- Lepší přístup k problémům
- Přinášení největší hodnoty s nejmenším úsilím
  
- **Autentický leadership level 2:**
- Splnění 3 stanovených ambiciózních cílů
- Naučí se, jak snižovat rezistenci při spolupráci s ostatními
- Zlepšení vztahů a kvality spolupráce
- Zlepšení komunikace a interakce s druhými
- Zvládnání komunikačně náročných situací

- **Cena:**

**OPEN MIND:**

- Základní program: 57 000 Kč + DPH

- Rozšířený program: 97 000 Kč + DPH

**Future Leader:**

- 35 000 Kč pro samoplátce
- 45 000 Kč pro ty, kterým kurzovné platí zaměstnavatel

**Atairu:**

- Autentický leadership pro ženy: 59 500 Kč + DPH
- Autentický leadership pro muže: 59 500 Kč + DPH
- Autentický leadership level 2: 79 500 Kč + DPH

- **Maximální počet účastníků:**

**OPEN MIND:** 12

**Future Leader:** 20

**Atairu:**

- **Autentický leadership pro ženy:** 15
- **Autentický leadership pro muže:** 15
- **Autentický leadership level 2:** 15

- **Cílová skupina:**

**OPEN MIND:** Lidé, kteří chtějí jít po poznání do hloubky, kteří na sobě chtějí pracovat, posílit kvalitu svého života, pozitivitu a osobní nezdolnost.

**Future Leader:** Mladí lidé ve věku od 21 do 36 let, kteří chtějí změnit své nahlížení na svět a být lídrem sami sobě i ostatním.

**Atairu:**

- **Autentický leadership pro ženy:** Ženy z nižšího a středního managementu, které chtějí pracovat na své autenticitě a na schopnosti efektivně spolupracovat s ostatními.



- **Autentický leadership pro muže:** Muži z nižšího a středního managementu, kteří chtějí objevit svůj přirozený talent, kteří se chtějí posunout ve vedení sebe i ostatních a kteří chtějí pochopit, jak různí lidé fungují.
- **Autentický leadership level 2:** Absolventi a absolventky programů Atairu pro ženy/pro muže, kteří se chtějí zaměřit na rozvoj autentické komunikace, vztahů a interakci s kolegy a týmy.

- **Místo konání:**

**OPEN MIND:** Praha

**Future Leader:** Horní Libchavy

**Atairu:** Praha

## **PŘÍLOHA PIII: ZDR MENTORINGOVÝCH PROGRAMŮ**

- **Témata**

### **Agender:**

- **Mentoring pro vyšší a top management:**
- Nalezení společného a individuálního cíle/sdílení
- Smysl a životní hodnoty
- Duševní pohoda
- Osobnost/Inspirace
- Energising
- Intuice v byznysu
- Autentický leadership a kreativita
- Mindfulness
- Sdílení a společné téma
  
- **Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty:**
- Poznej své silné stránky
- Vyjednávání
- Týmová dynamika
- Poznej smysl své práce
- Work life balance
- Self branding jako cesta
- Duševní pohoda jako součást pozitivní psychologie
- Meditace a mindfulness
- Sebekoučování a způsob, jak nahlížet pozitivně na změny
- Networking jinak a lépe
- Vliv intuice na výkon a vyšší efektivitu
- Vliv výživy na výkon v zaměstnání
- Spřátel se se svým vnitřním kritikem
- Umění říci „NE“

### **Minerva 21:**

- Jak začít s podnikáním
- Jak posunout svůj byznys

- Work life balance
- Směřování kariéry
- Leadership

### **ArtBees:**

- **Online studovna:**
- O čem je podnikání
- Já podnikatelka
- Jednoduše o podnikání a financích
- Podnikání očima klientů
- Jak otestovat nápad
- Cena a moje peníze
- Jak postavit web, který prodává
- Jak na marketing a značku
- Jak dobře prodávat
- Jak rozvíjet podnikání skrze lidi, týmy, procesy
- Jak komunikovat a prodávat na FB
- Plánování a řízení podnikání
- Digiskills
- Jak uspořádat prostor, aby nás podporoval
- Záznamy webinářů z minulých ročníků
- **Expert day:** účastníci si přinášejí své otázky sami na téma byznys
- **Fénixové:**
- O čem je podnikání?
- Kdo jsem jako podnikatelka?
- Jaká je strategie mého podnikání?
- Jaký je užitek mého produktu, mé služby?
- Kdo je můj zákazník/klient?
- Jak si stanovit cenu?
- Jak řídit finance v podnikání?
- Jak vytvořit silnou značku?
- Jak prodávat a získávat nové zákazníky?
- Jak zviditelnit své podnikání?

- Jak si nastavit obchodní vztahy?
- Jak nastavit spolupráci s dalšími lidmi?
- Jaké jsou kritické body podnikání?
- Jak se z toho „nezbláznit“ a pečovat o sebe?
- **Jednorožci:**
- Jaká je hodnota a současný stav mého podnikání?
- Jaké mám příležitosti a předpoklady k růstu?
- Jak rozvíjet svou značku na trhu a získávat nové zákazníky?
- Jak prezentuji sebe a svoji značku?
- Jak uřídit finanční růst podnikání?
- Jak efektivně zapojit lidi do svého podnikání?
- Jak zvládat změny v roli majitelky?
- Jaké jsou kritické body mého podnikání?
- Jak pečuji o sebe a svůj rozvoj?

#### **Czech Invest:**

- **Czech Starter:**
- Business development
- Finance (finanční řízení, cenotvorba)
- Management (projektové řízení, restrukturalizace)
- Organizace a výroba (výrobní procesy, technologické poradenství)
- Marketing a PR (obchodní metody, PR plán)
- Právní poradenství

#### **Britská obchodní komora Česká republika:**

- **Mentoringový program Equilibrium:**
- Career development
- Work-life balance
- Business Model You
- CV techniques
- My story
- **Mentoringový program Ment2Grow:**
- Sales

- Organisational development
- Pitch presentation
- Investors pitch

- **Cena**

**Agender:**

- **Mentoring pro vyšší a top management:** nechtějí zveřejnit
- **Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty:** nechtějí zveřejnit

**Minerva 21:** 5 000 Kč

**ArtBees:** Finanční spoluúčast:

- **Online studovna:** 1 080 Kč
- **Expert day:** 1 000 Kč
- **Fénixové:** 3 500 Kč
- **Jednorožci:** 7 500 Kč

**Britská obchodní komora Česká republika:**

- **Mentoringový program Equilibrium:** zdarma
- **Mentoringový program Ment2Grow:** zdarma

**Czech Invest:**

- **Czech Starter:** dle podmínek výzvy, spoluúčast: 85:15 = Czech Invest: Účastník

- **Maximální počet účastníků**

**Agender:**

- **Mentoring pro vyšší a top management:** 12
- **Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty:** 12 nebo 20

**Minerva 21:** 40, z toho 20 mentees a 20 mentorů

#### **ArtBees:**

- **Online studovna:** bez omezení
- **Expert day:** 30
- **Fénixové:** 10
- **Jednorožci:** 15

#### **Britská obchodní komora Česká republika:**

- **Mentoringový program Equilibrium:** 240, z toho 120 mentees a 120 mentorů
- **Mentoringový program Ment2Grow:** 14 start-upů

#### **Czech Invest:**

- **Czech Starter:** 25 start-upů (mentoringu se účastní 1 mentor a 1 zástupce start-upu)

- **Cílová skupina**

#### **Agender:**

- **Mentoring pro vyšší a top management:** ženy i muži
- **Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty:** ženy i muži

**Minerva 21:** ženy i muži

**ArtBees:** ženy

#### **Britská obchodní komora Česká republika:**

- **Mentoringový program Equilibrium:** ženy
- **Mentoringový program Ment2Grow:** ženy i muži

#### **Czech Invest:**

- **Czech Starter:** ženy i muži

- **Komunikace na sociálních sítích ze dne 28.1.2020:**

#### **Agender:**

- Instagram: nemají

- Facebook: nemají
- LinkedIn: Agender s.r.o., 131 sledujících uživatelů

#### **Minerva 21:**

- Instagram: minerva21\_prague, 17 příspěvků, 28 sledujících uživatelů
- Facebook: MINERVA 21, 2 542 sledujících uživatelů
- LinkedIn: Minerva 21, 223 sledujících uživatelů

#### **ArtBees:**

- Instagram: nemají
- Facebook: Projekt ArtBees, 882 sledujících uživatelů
- LinkedIn: nemají

#### **Britská obchodní komora Česká republika:**

- Instagram: britchamcz, 242 sledujících uživatelů
- Facebook: British Chamber of Commerce Czech Republic: 1 655 sledujících uživatelů
- LinkedIn: British Chamber of Commerce in the Czech Republic, 621 členů

#### **Czech Starter:**

- Instagram: nemají
- Facebook: nemají
- LinkedIn: CzechInvest, 6 331 sledujících uživatelů

- **Nabídka programů**

#### **Agender:**

- Mentoring pro vyšší a top management
- Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty

#### **Minerva 21:**

- Minerva 21

### **ArtBees:**

- Online studovna
- Expert day
- Fénixové
- Jednorožci

### **Britská obchodní komora Česká republika:**

- Mentoringový program Equilibrium
- Mentoringový program Ment2Grow

### **Czech Invest**

- Czech Starter

- **Výstup pro účastníka**

### **Agender:**

- **Mentoring pro vyšší a top management:** zaměstnanec ve firmě pozná své silné stránky, nalezne radost a smysl z odvedené práce v životě a promítne výsledky do výsledků firmy a mezifiremních vztahů
- **Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty:** posunutí zaměstnanců na nižších pracovních pozicích v rolích expertů a specialistů

### **Minerva 21:**

- zkušenosti týkající se spolupráce, komunikace, vzájemné podpory a networkingu
- manažerské znalosti, dovednosti pro zastávání vrcholových pozic
- obohacení schopnosti ovlivňování dění v oblasti života – podnikání, výchova, vzdělávání, komunální politika

### **ArtBees:**

- **Online studovna:** získání nových znalostí a dovedností pro systematické řízení vlastního podnikání, ujasnění 5 klíčových otázek: Proč, Co, Kdo, Kdy a Kde, Jak
- **Expert day:** doporučení expertů pro podnikání, odpovědi a zpětné vazby na otázky týkající se plánů, strategií, cílů a výsledků, vzájemné seznámení



- **Fénixové:** nastavení podnikání, financí a cenotvorby, orientace na plány a výsledky, sebehodnocení pokroků v podnikání, překonávání překážek v podnikání
- **Jednorožci:** seznámení se s nástroji jako je flow podnikání, spektrum rozvoje, týmová dynamika, podnikatelský talent a byznys modely včetně jejich praktikování v podnikání, vytvoření byznys plánu minimálně na 2 roky, účastníci se stanou součástí mastermindové skupiny, ve které sdílí své příběhy a zkušenosti a vzájemně se podporují

#### **Britská obchodní komora Česká republika:**

- **Mentoringový program Equilibrium:** zkušenosti pro plnění řídicích pozic, povzbuzení pro další profesní růst, restart kariéry
- **Mentoringový program Ment2Grow:** podpora při rozjezdu začínajícího podniku, spousta nových informací od zkušených mentorů, poznání nových začínajících podniků, mezinárodní obchodní síť

#### **Czech Invest:**

- **Czech Starter:** know-how, praktické rady a zkušenosti od odborníků z byznysu, výstupy v oblastech managementu, financí, marketingu, PR, organizace a výroby

- **Podmínky přijetí**

#### **Agender:**

- **Mentoring pro vyšší a top management:** objednávka a úhrada faktury
- **Mentoring pro specialisty, nižší a střední management a experty:** objednávka a úhrada faktury

**Minerva 21:** registrace a úhrada poplatku

**ArtBees:** registrace a úhrada poplatku

#### **Britská obchodní komora Česká republika:**

- **Mentoringový program Equilibrium:** přihláška, životopis, motivační dopis, fotografie, profesní bio
- **Mentoringový program Ment2Grow:** registrace, výběr komisí