

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza konkurenčního prostředí firmy

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Kment**
Osobní číslo: **E21147**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je s využitím metod Competitive Intelligence analyzovat konkurenci vybrané firmy. Ukázat na její silné a slabé stránky. Předpokládá se spolupráce s vybranou firmou.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Metody Competitive Intelligence.
- Analýza konkurence pomocí metod Competitive Intelligence.
- Vyhodnocení analýza a návrh na zlepšení konkurenčního postavení firmy.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DAVID, F. R. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th Edition, Pearson Education, 2017. ISBN 978-0-13-416784-8.
FOTR, J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
POUR, J. *Business intelligence v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-065-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavel Petr, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlášení autora

Prohlašuji, že práci s názvem Analýza konkurenčního prostředí firmy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2025

Bc. Kateřina Kment v.r.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Pavlu Petrovi, Ph.D. za vedení diplomové práce, cenné rady a připomínky. Dále děkuji vedení společnosti AQUASYS spol. s r. o. za schválení tématu. V neposlední řadě poděkování patří také mé rodině za podporu během celého studia.

ANOTACE

Tato práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí konkrétního podniku působícího ve stavebnictví pomocí metod a nástrojů Competitive Intelligence. Práce se zabývá tuzemským trhem vodohospodářských, dopravních a lesních staveb a je rozdělena na dvě části. V první části jsou vymezeny obecné charakteristiky a nástroje analýzy konkurence a metody Competitive Intelligence. V druhé části práce jsou tyto nástroje a metody primárně aplikovány na společnost AQUASYS spol. s r. o. v komparaci s dalšími konkurenty v odvětví.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stavebnictví, konkurenční prostředí, Competitive Intelligence, analýza konkurence.

TITLE

Analysis of the competitive environment

ANNOTATION

This thesis deals with the analysis of the competitive environment of a specific company operating in the construction industry using the methods and tools of Competitive Intelligence. The thesis focuses on the domestic market of water management, transport, and forestry construction and is divided into two parts. The first part defines the general characteristics and tools of competitive analysis and the methods of Competitive Intelligence. In the second part, these tools and methods are primarily applied to the company AQUASYS spol. s r. o. in comparison with other competitors in the industry.

KEYWORDS

Construction industry, competitive environment, Competitive Intelligence, competition analysis.

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 Konkurence	13
1.1 Konkurenceschopnost	13
1.2 Konkurenční výhoda	15
1.3 Konkurenční strategie.....	15
1.4 Strukturální analýza odvětví	16
1.5 Prostředí podniku	17
2 Competitive Intelligence	20
2.1 Definice pojmu Competitive Intelligence	20
2.2 Základní pojmy v Competitive Intelligence	22
2.3 Druhy Competitive Intelligence	23
2.4 Cíle zájmů Competitive Intelligence	24
2.5 Úkoly Competitive Intelligence v současnosti	25
2.6 Vztah Competitive Intelligence a Business Intelligence	25
2.7 Zpravodajský cyklus.....	26
2.8 Zdroje dat a informací	30
2.9 Metody Competitive Intelligence.....	37
3 Analýza konkurenčního prostředí.....	40
3.1 Charakteristika společnosti.....	40
3.2 Zpravodajský proces společnosti.....	43
3.3 Plánování a řízení	44
3.4 Sběr informací	45
3.5 Analýza prostředí společnosti	52
3.5.1 SWOT analýza.....	52
3.5.2 PESTLE analýza	58

3.5.3	PORTERŮV model pěti konkurenčních sil	62
3.5.4	Hodnotový řetězec	66
3.6	Distribuce informací.....	69
3.7	Zhodnocení metod a nástrojů.....	70
3.8	Doporučení.....	71
ZÁVĚR	72
ZDROJE	74

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Konkurenční výhoda a tvorba hodnoty	14
Obrázek 2: Kontext konkurenční strategie	16
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
Obrázek 4: Okolí podniku.....	19
Obrázek 5: Čtyřfázový zpravodajský cyklus CI	26
Obrázek 6: Pětifázový model zpravodajského cyklu.....	28
Obrázek 7: Ukázka z webové platformy Hlídač státu	31
Obrázek 8: Ukázka z aplikace Google Trends	31
Obrázek 9: Ukázka z informačního systému ARES	33
Obrázek 10: Ukázka z živnostenského rejstříku	34
Obrázek 11: PESTLE analýza.....	38
Obrázek 12: SWOT matice	38
Obrázek 13: Hodnotový řetězec.....	39
Obrázek 14: Organizační struktura společnosti.....	41
Obrázek 15: Grafické zobrazení vztahů podniku AQUASYS spol. s r. o.....	42
Obrázek 16: Příklad skladby veřejných zakázek společnosti AQUASYS spol. s r. o. .	43
Obrázek 17: Schéma zpravodajského cyklu v rámci společnosti	44
Obrázek 18: Ukázka z programu Tovek Tools 1.....	46
Obrázek 19: Ukázka z programu Tovek Tools 2.....	47
Obrázek 20: Ukázka z lustrace společnosti ze severu Detail.cz.....	47
Obrázek 21: Ukázka infobanky ČTK	48
Obrázek 22: Paprskový graf porovnání vybraných konkurentů.....	49
Obrázek 23: Skladba vybraných veřejných zakázek AQUEKO, spol. s r. o.....	50
Obrázek 24: Skladba vybraných veřejných zakázek Ekostavby Brno, a. s.	50
Obrázek 25: Skladba vybraných veřejných zakázek VHS Bohemia a. s.....	51
Obrázek 26: Ukázka soutěže o veřejnou zakázku	52
Obrázek 27: Graf SWOT analýzy	56
Obrázek 28: Graf přírůstky/úbytky obyvatel ČR.....	59
Obrázek 29: Graf průměrné roční míry inflace	60
Obrázek 30: Oblasti podpory operačního programu	62
Obrázek 31: Obecné schéma hodnotového řetězce	67
Obrázek 32: Schéma projektu výstavby rybníku – hodnotový řetězec.....	67

Tabulka 1: Seznam informačních zdrojů	36
Tabulka 2: Vybraná finanční data společností.....	48
Tabulka 3: Vybraná finanční data společností v přepočtu na zaměstnance	48
Tabulka 4: SWOT analýza s váhami a hodnotami	55
Tabulka 5: Dílčí činnosti projektu – hodnotový řetězec.....	68

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BI	Business Intelligence
CACI	Covert Actions Competitive Intelligence
CCI	Counter Competitive Intelligence
CI	Competitive Intelligence
CIA	Central Intelligence Agency
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTK	Česká tisková kancelář
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESG	Environmental, Social and Governance
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
IR	Insolvenční rejstřík
NEN	Národní elektronický nástroj
OR	Obchodní rejstřík
PO	Právnícká osoba
PR	Public Relations
RES	Registr ekonomických subjektů
THP	Technickohospodářský
ŽR	Živnostenský rejstřík

ÚVOD

Dnešní turbulentně měnící se doba si vyžaduje neustálou pozornost managementu každého podniku. K tomu aby, si podniky vybudovaly, nebo udržely významné postavení na trhu, je třeba kontinuálně získávat informace o tržním prostředí, na kterém je podnik zainteresován, včasné a účelně na tyto informace reagovat. Zvláště důležité pro tržní postavení jsou potom informace o konkurentech. V praxi to obnáší získávání informací o strategických konkurentech – o jejich výrobcích či službách, jejich technologiích, jejich PR, jejich sociální a environmentální politice a dalších aspektech, které se promítají do konkurenčního boje. Získávání informací o konkurenci, analýza informací a následná aplikace do podnikové strategie a získání zpětné vazby, to jsou hlavní prvky konkurenční analýzy. Analýza konkurenčního prostředí podniku napomáhá managementu určit tržní pozici, seznámit se s konkurenty a pomoci se připravit a předvídat reakce konkurentů a následně na ně reagovat. Hlavním cílem práce je zhodnocení současného stavu konkurenčního prostředí podniku pomocí aplikace metod Competitive Intelligence, poukázat na jeho silné a slabé stránky a navrhnout opatření, která zlepší konkurenční postavení. Analýza konkurence byla provedena na vybraném podniku AQUASYS spol. s r. o., který působí na českém trhu ve stavebním průmyslu od 90. let minulého století.

Stavebnictví je jedním z největších ekonomických a průmyslových odvětví každého státu. Dynamicky se rozvíjí a velmi citlivě reaguje na ekonomickou situaci v zemi, to platí i naopak. Tahounem v oblasti stavebnictví jsou inženýrské stavby, tedy stavby dopravní, vodohospodářské a inženýrské sítě. V současné době stavebnictví meziročně stagnuje a zatím se nepodařilo po covidové době odvětví oživit. Pokles stavební produkce je patrný nejen v České republice, ale také v rámci celé EU. Stavební průmysl se aktuálně potýká s růstem cen vstupů, surovinovou krizí, drahým financováním projektů a již už klesajícími evropskými dotacemi, díky nimž do odvětví proudí méně peněz. Dalším aspektem je obsáhlý stavební zákon a někdy i zdlouhavé stavební řízení. Stavebnictví se v současné době také potýká s velkým nedostatkem pracovní síly, neboť ne všechny práce lze mechanizovat a ruční práce v této oblasti nejsou pro uchazeče o zaměstnání tolik atraktivní z důvodu fyzické náročnosti, pracovnímu zázemí i nepřilíživě vysokých mezd. V neposlední řadě mají na toto odvětví z ekonomického pohledu negativní dopad zelené evropské regulace o energetické náročnosti budov, které si kladou za cíl výrazné snížení emisí skleníkových plynů a spotřebu energií, do budoucna úplnou klimatickou neutralitu.

1 Konkurence

Konkurence je obecný pojem vnímaný jako soupeření několika subjektů. V oblasti ekonomiky pojem konkurence užíváme v souvislosti se soupeřením, snahou zaujmout zákazníka, získat konkurenční výhodu a dominantní postavení na trhu, kde je subjekt, tedy podnik zainteresován. Subjektem soupeření může být národ, podnik či jednotlivec.

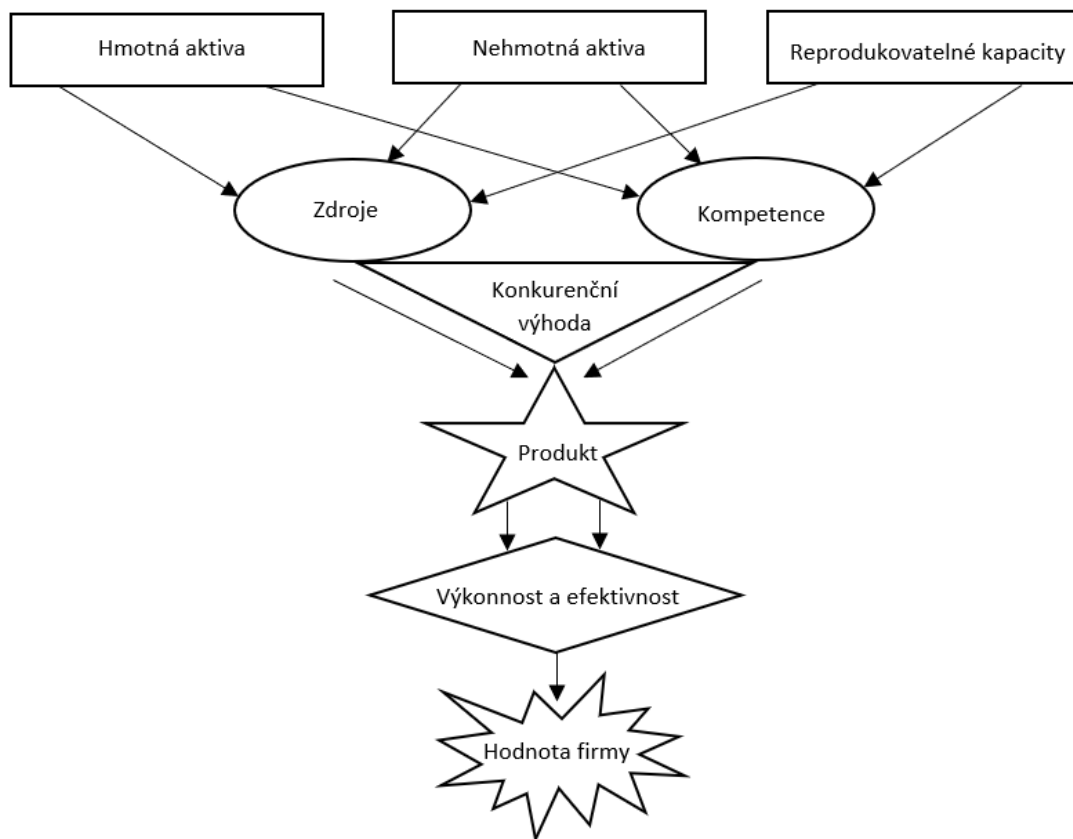
1.1 Konkurenceschopnost

„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů [1, str. 19].“

Pojem konkurenceschopnost je často užíván ve smyslu vyjádření ekonomické převahy ať už národní ekonomiky či konkrétního podniku v určité oblasti podnikání. Rozlišuje se však konkurenceschopnost makroekonomická a mikroekonomická, konkurenceschopnost podniku v příslušné podnikatelské oblasti. V souvislosti užívání pojmu konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni porovnáváme úroveň produktivity dané ekonomiky vůči jiné ekonomice. Porovnání můžeme provést pomocí měření výkonnosti, tj. indikátory ekonomického růstu, ekonomického blahobytu a exportního potenciálu. Konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni lze posoudit například tím, jak veřejnost vnímá politiku vlády, úroveň vzdělávání, produktivitu ekonomiky, úroveň využívání přírodních zdrojů a snahu o udržitelnost. Tyto a další ukazatele k posouzení národní konkurenceschopnosti obsahuje koncept Světového ekonomického fóra, Microeconomic Competitiveness Index. Dalším nástrojem pro porovnání úrovně produktivity dané ekonomiky je koncept Institute for Management Development. Ten charakterizuje konkurenceschopnost národů jako možnost a schopnost vytvářet pozitivní ekonomické prostředí, které firmám umožňuje budovat nové a významné hodnoty. [2]

Konkurenceschopnost na úrovni podniků řeší nespočet autorů, nejznámějším je Michael E. Porter. Konkurenceschopnost můžeme v tomto ohledu chápat jako schopnost produkovat a prodávat určitý produkt tak, aby současně byla zachována rentabilita transakce. Podnik, který je konkurenceschopný musí mít neustálý přehled o situaci na trhu, na kterém působí, a musí být připravený na případné změny reagovat. Příkladem je snížení ceny produktu, nabídka vyšší kvality, případně jiná diferenciací, ať už v rámci produktu nebo dodatečných služeb. Již zmíněné lze opřít

o produkční teorii. Produkční teorie říká, že úsilí firmy maximalizovat zisk vyvolává tlak na její produkční schopnost, kterou je podmíněn objem prodeje a tedy konkurenceschopnost. Většina podnikových strategií je založena na tvorbě a maximalizaci zisku. Kladný hospodářský výsledek je důležitým ukazatelem dobře fungujícího podniku. Také je motivátorem v dalším úsilí expandovat na nové trhy, zvýšit svoji konkurenceschopnost či upevnit tržní pozici. Naopak nedostatečně vysoký zisk, či ztráta vyvolává ztrátu konkurenceschopnosti a oslabuje postavení na trhu. Způsob dosažení konkurenční výhody a proces tvorby hodnoty podniku znázorňuje Obrázek 1. [1] [2]



Obrázek 1: Konkurenční výhoda a tvorba hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování podle [2]

Významným problémem z hlediska konkurenceschopnosti současné doby je ochrana životního prostředí. Na ekologii se klade čím dál větší důraz na národní i globální úrovni. Podnikatelské subjekty na to musí reagovat, aby zůstaly konkurenceschopné. Managementy podniků tuto oblast do svých strategických plánů zahrnují a zpracovávají strategie udržitelného rozvoje. Přínosy ekologické strategie jsou vnitropodnikový pořádek, snížení provozních nákladů, snížení nákladů na suroviny, materiál, paliva, energie, snížení emisí a v neposlední řadě zlepšení vztahů se zainteresovanými

stranami či získání konkurenční výhody. Orientace na ekologicky orientované konkurenční výhody je považována za strategii diferenciaci. [3]

1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu dle Porterova výkladu lze chápat jako element, který vzniká z hodnoty, kterou podnik vytváří a nabízí na konkurenčním trhu. Tato hodnota je větší, než náklady podniku vynaložené na její vytvoření. Hodnota odpovídá objemu finančních prostředků, který jsou kupující ochotni vynaložit. Vyšší hodnota vznikne, pokud podnik nabízí výhodnější cenu než konkurence, nebo když podnik nabízí zvláštní přínos, který převýší hodnotu vynaložených finančních prostředků. M. E. Porter rozlišuje dva typy konkurenční výhody – vůdčí postavení v nákladech a diferenciaci, tedy jiné než cenové odlišení od konkurentů. [1]

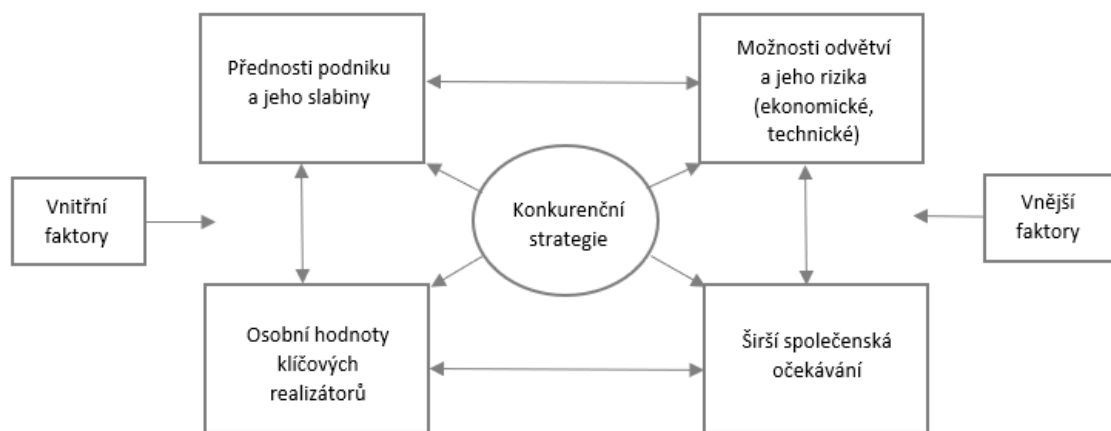
V současné době vlivem turbulentních změn na trhu, společenských hodnot a preferencí, ať už na národní nebo globální úrovni, se podniky musí vypořádávat často s tvrdým konkurenčním prostředím. Lze tedy pozorovat trend, kdy podniky vsázejí spíše na upevnění svých předností a snaží se odpoutat svou odlišností od svých konkurentů. České podniky jsou v mezinárodní konkurenci znevýhodněny tím, že v našem prostředí dosud nebyly důsledně rozpracovány metody vedení konkurenčního boje. Tyto metody jsou založené na nalezení a využívání konkurenční výhody. Aby podniky v konkurenčním prostředí obstály, snaží problematiku řešit v rámci svých konkurenčních strategií. [3]

Získání konkurenční výhody je pro organizaci klíčové. Její dosažení souvisí zejména se způsobem řízení organizace. Stěžejním krokem ke získání konkurenční výhody je proměna organizace z nezdravé ve zdravou. Toho má management podniku docílit prostřednictvím modelu čtyř disciplín. Model se skládá z budování soudržného kompaktního týmu, vytvoření srozumitelnosti, opakované sdělování srozumitelnosti, utužování srozumitelnosti. Znaky, které indikují zdravou organizaci jsou minimální politikaření a zmatek, vysoká morálka, vysoká produktivita, nízká míra fluktuace zaměstnanců. [4]

1.3 Konkurenční strategie

Klasičtí autoři uvádějí jako důležitou součást podnikové strategie konkurenční strategii. Cílem dobře formulované a aplikované konkurenční strategie daný podnik je dosáhnout konkurenční výhody a dlouhodobě ji udržet. Konkurenční strategie a její kontext vysvětluje Obrázek 2.

„Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví [5, str. 19].“



Obrázek 2: Kontext konkurenční strategie

Zdroj: vlastní zpracování podle [1]

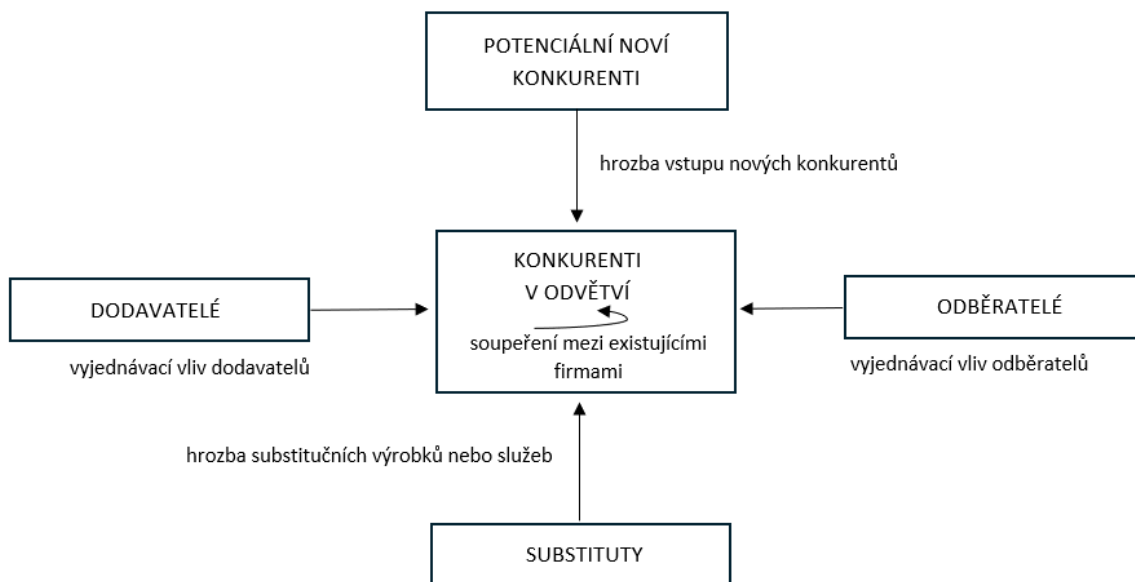
1.4 Strukturální analýza odvětví

Strukturální analýza odvětví se zabývá konkurencí, řeší její širší význam a jde nad rámec stávajících konkurentů v odvětví. Definice daného odvětví určuje pomyslnou čáru mezi stávajícími konkurenty a substituty daného produktu. Mezi konkurenty již existujícími a konkurenty potenciálně vstupujícími. Mezi podniky působícími v odvětví a jejich dodavateli a odběrateli. Tyto pomyslné čáry jsou otázkou přístupu a nepřilíží souvisí s výběrem strategie. [5]

Při tvorbě pravidel konkurenčního boje a výběru strategie podniku je velmi důležitá vnitřní struktura daného odvětví. Dalšími důležitými faktory, které při tvorbě pravidel a výběru strategie musíme brát v potaz, jsou také vnější vlivy mimo odvětví, které na dané odvětví a podniky v něm působí. Rozhodující je odlišná schopnost podniků, jak se s vnějšími vlivy dokážou vypořádat. Konkurence v odvětví pramení z ekonomické struktury odvětví a výrazně převyšuje stávající konkurenty.

Konkurence v rámci odvětví a její míra je závislá na pěti konkurenčních silách, tj. na nově vstupujících podnicích do odvětví, na substitučních výrobcích, na vyjednávacím vlivu odběratelů, na vyjednávacím vlivu dodavatelů a na rivalitě stávajících konkurentů. Vliv těchto pěti konkurenčních sil souběžně určuje potenciální ziskovost odvětví. Z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu měříme potenciál zisku. [5]

Strukturální analýzu odvětví tedy můžeme považovat jako základní bod k formulování konkurenční strategie, která má za cíl nalézt v daném odvětví podniku takové postavení, které mu umožní působení konkurenčních sil úspěšně vzdorovat, nebo jej využít ve svůj prospěch. Hybné síly, které v konkurenčním prostředí působí znázorňuje Obrázek 3. [1]



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování podle [1]

1.5 Prostředí podniku

Prostředí podniku je chápáno jako soubor vlivů a faktorů, které daný podnikatelský subjekt ovlivňují. Zahrnuje mnoho faktorů, které se dělí z hlediska příslušnosti. Rozlišujeme je na mikroprostředí, makroprostředí a vnitřní prostředí, což znázorňuje Obrázek 4.

Mikroprostředím rozumíme vnitřní prostředí podniku a jeho bezprostřední okolí, tedy blízké prostředí podniku.

Vnitřním prostředím podniku se rozumí uspořádání a vztahy v konkrétním podniku. Vnitřní prostředí podniku je ovlivňováno managementem, finanční situací, technologiemi výroby či obchodními praktikami, v závislosti na tom, o jaký typ společnosti se jedná. Povědomí o vnitřním prostředí podniku je nezbytné pro obstání v rámci konkurenčního boje. [6]

Vnitřní prostředí podniku sestává z [6]:

- vrcholový management;
- servisní procesy;
- vnitropodnikové útvary.

Blízké prostředí podniku sestává ze subjektů působících v bezprostředním okolí podniku, např. zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé, konkurenti a substituční produkty. Podnik tyto subjekty nemůže přímo spravovat, ale může je svým jednáním podstatně ovlivňovat. [6]

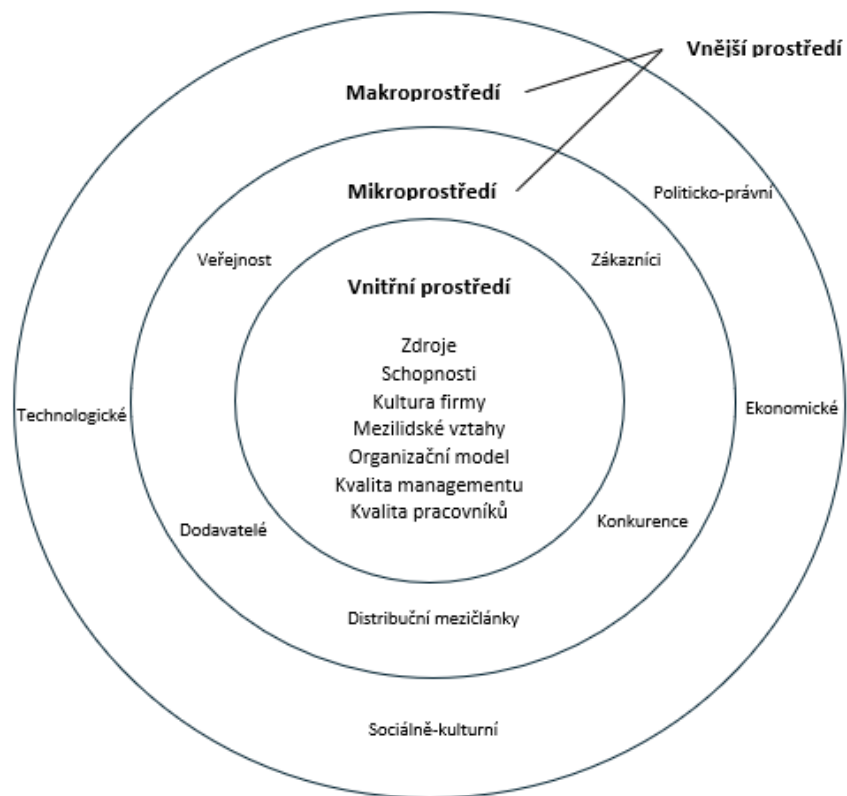
Blízké prostředí podniku sestává z [6]:

- dodavatelé a odběratelé;
- konkurenční podniky;
- substituční produkty;
- vládní organizace;
- zaměstnanci podniku;
- finanční instituce.

Makroprostředím rozumíme vzdálené prostředí podniku, tedy soubor sil, faktorů a vlivů, které podnik nemůže nijak ovlivnit. Management podniku by měl ke svému rozhodování makroprostředí podniku dobře znát. K seznámení se s makroprostředím podniky využívají různé zdroje, např. webové prezentace jednotlivých podniků, obchodní rejstřík, média, metody Competitive Intelligence. [6]

Mezi aspekty vzdáleného prostředí patří následující [6]:

- politické prostředí;
- právní prostředí;
- demografické prostředí;
- ekonomické prostředí;
- přírodní podmínky;
- technologické podmínky;
- kulturně-sociální podmínky.



Obrázek 4: Okolí podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle [6]

2 Competitive Intelligence

V posledních desetiletích přetrvává silný konkurenční boj v soukromém i veřejném sektoru. A to díky stále se rozvíjejícím technologiím a globalizaci na rostoucích trzích. Důsledkem toho je Competitive Intelligence rychle se rozvíjející oblastí. Subjekty, které si chtějí udržet, nebo posílit svoji pozici, potřebují dostatek kvalitních specifických informací z relevantních zdrojů o svých konkurentech. Jedná se o informace, které jdou za hranice informací získávaných z analýz konkurenčních strategií. Organizace, která disponuje hodnotnými informacemi a umí s nimi efektivně nakládat, získává konkurenční výhodu a má příležitost zvýšit svoji výkonnost. Těmito procesy a postupy se zabývá Competitive Intelligence, zkratka CI, v překladu konkurenční zpravodajství. [7]

V evropských zemích, například ve Velké Británii, Německu, Švédsku, Dánsku můžeme pozorovat trend spolupráce soukromých a vládních organizací na shromažďování, analyzování a výměně informací o zahraničních konkurentech ve snaze zvýšit prosperitu národní ekonomiky. Vládní organizace také hrají klíčovou roli při snaze rozvoje oblasti konkurenčního zpravodajství, protože jim často poskytují data a vytváří legislativní oporu. [7]

2.1 Definice pojmu Competitive Intelligence

Competitive Intelligence je oblast podnikového managementu, která sestává z řady metod a procesů, jenž jsou postaveny na používání informačních technologií, teorii managementu, psychologických vzorců a v neposlední řadě knowledge managementu. Cílem je získávání hodnotných informací legální cestou, díky nimž lze uspět v konkurenčním boji, dosáhnout konkurenceschopného postavení, eliminovat externí hrozby a využít podnikatelských příležitostí. A také získání a udržení konkurenční výhody. Competitive Intelligence zabezpečuje podklad pro strategické rozhodování managementu sběrem informací, analýzou a předáváním získaných hodnotných informací o konkurenčním prostředí, ve kterém daný podnik působí. Povaha CI se u různých organizací liší v závislosti na odvětví, zainteresovaných stranách a řadě dalších faktorů. [8] [9]

Competitive Intelligence zahrnuje širokou paletu činností, kdy alespoň některé z nich v určité míře využívá každý efektivně fungující podnik k mapování aktuální situace na trhu a k predikci dalšího vývoje. Formalizovaný program CI může [10]:

- předvídat změny na trhu;
- předvídat jednání konkurentů v odvětví;
- hledat nové nebo potenciální konkurenty;
- poučit se z úspěchů a neúspěchů konkurentů;
- zvýšit rozsah a kvalitu akvizičních cílů;
- zvýšit povědomí o nových technologiích, produktech, procesech;
- zvýšit povědomí o politických a legislativních změnách;
- pomoci učinit rozhodnutí o nových projektech;
- pomoci implementovat nové manažerské nástroje.

Competitive Intelligence je systematický plynulý a nepřetržitý proces, který zabezpečuje získávání informací, jejich analýzu a distribuci, dále zejména zohlednění a zahrnutí získávaných poznatků do podnikových plánů, strategií a rozhodování managementu. Competitive Intelligence v rámci podniku je zpravidla širokospektrální, tedy zaměřuje se na všechny oblasti působnosti podniku. [10]

Dějiny CI jsou spojovány s vojenským zpravodajstvím, a studií M. E. Portera s názvem Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Výkladů pojmu CI je mnoho, a protože se jedná o poměrně mladý vědní obor, není ustálena jedna obecná definice, která by CI zcela vystihovala. Vybrané definice ze souhrnného přehledu jsou následující [9, str. 37]:

- Definice dle Strategic and Competitive Intelligence Professional:
„CI je systematický a etický program na získávání, analyzování a nakládání s externími informacemi, který může mít efekt na firemní plány, rozhodování či operace.“
- Definice dle Amerického centra pro kvalitu a produktivitu:
„CI je systematický proces získávání a analyzování veřejně dostupných informací o konkurentech k zjištění firemního učení, zlepšení, odlišení a konkurenčního zaměření na podniky, trhy a zákazníky.“
- Definice dle Academy of Competitive Intelligence:
„CI je organizační funkce, která je zodpovědná za brzkou identifikaci hrozeb a příležitostí na daných trzích ještě před tím, než se stanou zřejmými.“

- Definice dle J. Prescottta a P. Gibbonse:
„CI je formalizovaný, avšak vyvíjející se proces, pomocí kterého management zjišťuje vývoj v odvětví a schopnosti a chování současných i potenciálních konkurentů. Účelem CI je zachování a rozvoj konkurenční výhody.“

Z výše uvedených definic pojmu CI vyplývají tyto klíčové vlastnosti [9]:

- Competitive Intelligence je systematický, kontinuální a nikdy nekončící proces, je nutné analyzovat v dobách úspěchu i neúspěchu;
- úkolem CI je legální získávání informací zejména o vnějším prostředí organizace, a to z veřejně dostupných zdrojů;
- prostředkem CI jsou informace potřebné pro řízení organizace na operační a strategické úrovni;
- Competitive Intelligence stojí na principu zpravodajského cyklu plánování a řízení, sběr informací, analýza informací, distribuce informací;
- účelem CI je získání vyšší konkurenceschopnosti podniku;
- nástroji CI jsou metody hodnocení vnějšího prostředí (např. PESTLE) a metody hodnocení vnitřního prostředí, ve kterém organizace působí (např. SWOT);
- přínosem CI jsou relevantní a aktuální informace, které jsou nezbytné pro efektivní řízení organizace, na taktické i strategické úrovni.

2.2 Základní pojmy v Competitive Intelligence

Competitive Intelligence, jak už výše bylo zmíněno, spočívá ve sběru, analýze a distribuci informací. Informační systémy organizací neustále shromažďují velké objemy surových dat. Aby bylo možné získaná data využít, je třeba je analyzovat, případně extrahovat, transformovat na informace a ty následně přeměnit na znalosti. [11]

K úspěšné realizaci procesů v rámci oblasti CI je třeba znát základní pojmy. Bartes uvádí za podstatné následující pojmy – epistemologie, etiologie, taxonomie, symptomy, signály, data, informace, znalost, kontext, informovanost, zpravodajství, struktury, funkce, procesy, argumenty, důkazy, hypotézy. [12]

Třemi stěžejními pojmy jsou [13]:

- **Data**
Data můžeme definovat jako soubor prostých hodnot, které představují fakta bez určitých souvislostí, atributy, děje. Mají formát čísel, textu, zvuku či obrazu. Rozlišujeme data strukturovaná a nestrukturovaná. Jsou dílčí částí pro získání informací.

- **Informace**

Informace jsou souborem relevantních (použitelných a srozumitelných) dat, který lze dále analyzovat a porozumět jeho kontextu. Hodnota informace má subjektivní charakter a je závislá na stáří, kvalitě, a subjektu, který jí disponuje. Informační potřeba je závislá na subjektivní znalosti.

- **Znalosti**

Znalosti můžeme definovat jako struktury vzájemně provázaných poznatků. Vznikají spojením jednotlivých informací a jsou založené na zkušenostech, názorech, hodnotách a poznatcích, kterými jedinec disponuje. V CI mohou být užity ve smyslu učinění rozhodnutí, či vytvořením reportu, na jehož základě bude rozhodnutí učiněno.

2.3 Druhy Competitive Intelligence

Efektivní a účelná aplikace metod CI v organizaci musí zahrnovat všechny důležité oblasti činnosti [12]:

- **Competitive Intelligence ofenzivní (CI)**

Competitive Intelligence ofenzivní je základním kamenem CI. Má za cíl získávání informací o nadcházejících příležitostech a hrozbách v daném segmentu a predikce budoucího směřování konkurentů.

- **Competitive Intelligence defenzivní (CCI – Counter Competitive Intelligence)**

Counter Competitive Intelligence je oblast CI, která se zabývá ochranou citlivých informací, obchodního tajemství organizace před činností útvarů CI konkurenčních organizací. CCI by mělo být nadřazeno aktivnímu konkurenčnímu zpravodajství, aby mohlo CI efektivně plnit svoji funkci, aby konkurenti nemohli snadno získávat tajné informace. V praxi to znamená fyzická zabezpečení (ostraha, ploty, kamery apod.) a opora prostřednictvím administrativně-právních nástrojů (dohoda o mlčenlivosti, konkurenční doložka apod.). V českém prostředí má skutečně fungující CCI jen velmi málo organizací.

- **Competitive Intelligence vlivové (CACI – Covert Actions Competitive Intelligence)**

Cílem Covert Actions Competitive Intelligence je aktivní ovlivňování konkurenčního prostředí, kde je organizace zainteresována. V zájmu organizace je ovlivnění záměrů, řízení a opatření u konkurenční organizace, tak aby z těchto profitovala sama. Nástrojem mohou být média.

2.4 Cíle zájmů Competitive Intelligence

Proces Competitive Intelligence by měl poskytovat ucelený obraz o prostředí, ve kterém organizace působí, tak aby byly vytvořeny relevantní a aktuální podklady pro strategické řízení organizace. Jednotlivými cíli zájmu Competitive Intelligence jsou:

- **Market Intelligence**

Market Intelligence představuje sběr a analýzu informací o tržním prostředí, kde organizace působí. K tomu je třeba znát velikost trhu a jeho předpokládaný růstu v čase. Díky těmto znalostem jsou organizace schopné rozpoznat potenciální příležitosti a tvořit své strategie. [14]

- **Product Intelligence**

Product Intelligence se zaměřuje na detailní znalost produktů a služeb konkurence. Získává informace o specifických vlastnostech, funkcích a přednostech. Tyto informace se potom používají pro benchmarking a hledání prostoru pro zlepšení či odlišení. [15]

- **Customer Intelligence**

Customer Intelligence usiluje o porozumění zákazníkům konkurentů a zákaznických strategiích konkurentů. Analýza řeší věk, pohlaví, příjem, bydliště a další demografické faktory zákazníků konkurence a tím napomáhá identifikovat cílové segmenty trhu konkurentů. [15]

- **Competitor Intelligence**

Competitor Intelligence představuje komplexní analýzu celkových strategií konkurentů. Hodnocení finančních výkazů, marží, nákladů a výnosů pomáhá pochopit, jak se konkurentům daří. [14]

- **Technological Intelligence**

Technological Intelligence se zabývá sledováním technologického pokroku a inovací v daném odvětví. Sledování nových trendů, jako je například umělá inteligence a blockchain, zajišťuje, že organizace zůstanou v daném odvětví konkurenceschopné. [14]

- **Environmental, Social and Governance (ESG) Intelligence**

Environmental, Social and Governance Intelligence se zabývá dopadem podnikání na životní prostředí, sociální otázky a vztahy se státními organizacemi na národní i mezinárodní úrovni. Jedná se o oblast, na kterou se v současnosti klade čím dál větší důraz i ze strany spotřebitelů. [15]

2.5 Úkoly Competitive Intelligence v současnosti

Drobná změna organizační struktury a zřízení útvaru CI pro podnik představuje jen minimální náklady, přínos je však veliký. [10]

V současné době hlavní motivací manažerů už není zvyšování tržního podílu, ale soupeření o podíl na budoucích příležitostech. K tomu, aby mohly podniky začít pracovat na budoucích příležitostech, potřebují znát způsoby, jak nové trhy vybudovat a získat a uspokojit nově vzniklou poptávku. Competitive Intelligence se zabývá otázkami, ke kterým se obvykle nenalezne odpověď napřímo, neboť se jedná o informace, které konkurenční podnik v rámci své konkurenční strategie zatajuje. Informace cílené ke získání konkurenční výhody je vhodné získávat eticky, systematicky a z legálních zdrojů. [16]

„Na základě těchto skutečností je možno učinit dílčí závěr, že objektem cíleného zájmu a činnosti Competitive Intelligence budou zejména [16; str. 23]:

- metody, formy, způsoby a náplň současných, zvláště pak připravovaných strategií konkurenčního boje největších konkurentů firmy;
- příprava a tvorba podmínek zabezpečujících očekávané chování konkurenčních firem na trhu ve prospěch cílů firmy;
- diagnostika tzv. "skryté síly" konkurenčních firem a tím vlastně i jejich potenciální nebezpečnost;
- důvody a příčiny úspěchů i neúspěchů konkurenčních firem;
- zlovyky a chyby konkurence.“

2.6 Vztah Competitive Intelligence a Business Intelligence

V praxi podnikového managementu je Competitive Intelligence spojeno s pojmem Business Intelligence. Oblasti spolu souvisejí, názory jsou ale v rozporu [12] [17]:

- Competitive Intelligence je používáno jako synonymum Business Intelligence;
- Competitive Intelligence je součástí Business Intelligence, ale BI je nadřazeno CI a CI je zaměřeno na získávání informací, které nejsou pro dané tržní prostředí snadno dostupné;
- Competitive Intelligence je považováno za relativně nezávislý systém, který shromažďuje informace ze vnějšího prostředí, zejména se pak zaměřuje na informace o konkurenci a jeho rozsah je podstatně užší než BI.

Business Intelligence je technologicky řízený proces získávání skrytých dat mezi různými databázemi organizace a v rámci nich, která jsou užitečná pro zkvalitnění opera-

tivního řízení podniku. Jedná se o data s krátkodobým charakterem získávaná v interním prostředí, která se mohou týkat interního i externího prostředí. Díky těmto různými způsoby vydolovaným datům, poskládaným do souvislých informací, organizace porozumí svým přednostem a schopnostem. Data získaná BI jsou zaměřena na e-commerce a jsou užitečná provozním manažerům, marketingovým a obchodním oddělením. Také zpravidla nejsou poskytována top managementu. Celý proces BI je náročný z hlediska informačních technologií i správy informačních zdrojů. [17]

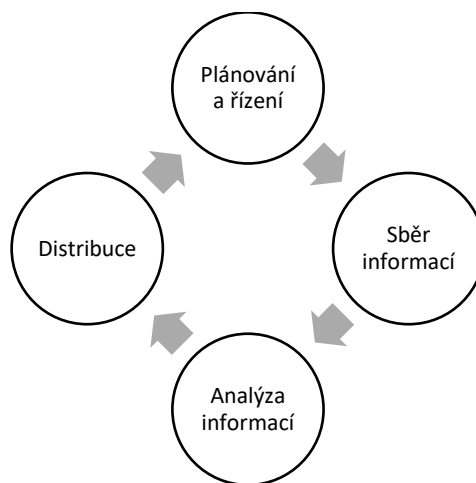
Nejrozšířenější verzí je, že CI je relativně samostatným systémem, který vychází z informací získaných z vnějšího prostředí a BI zase z vnitřních informací organizace.

2.7 Zpravodajský cyklus

Americká ústřední zpravodajská služba definuje zpravodajský cyklus jako: „Proces získávání informací s jejich následnou analýzou a distribucí k využití v rozhodovací činnosti a jednání [18].“

Zpravodajský cyklus je základním prvkem Competitive Intelligence a cestou k podnikovému úspěchu. Naplnění zpravodajského cyklu představuje rozdíl mezi náhodným sběrem informací a skutečným průběhem procesů Competitive Intelligence. Zpravodajský cyklus obnáší souvislé shromažďování informací o konkurentech a následně jejich analyzování. Důležitou součástí zpravodajského cyklu je také feedback, tedy zpětná vazba, která je důležitá spolu s údaji o čase a místě pro rozhodování.

Hojně užívaný model zpravodajského cyklu se skládá ze čtyř fází – plánování a řízení, sběr informací, analýza informací, distribuce informací. Celý průběh čtyřfázového zpravodajského cyklu znázorňuje Obrázek 5. [9]



Obrázek 5: Čtyřfázový zpravodajský cyklus CI

Zdroj: vlastní zpracování podle [9]

Čtyřfázový zpravodajský cyklus je popsán následovně [9] [12]:

- **Plánování a řízení**

Ve fázi plánování a řízení se shromažďují podstatné otázky a hledají odpovědi, které jsou klíčové pro management a zainteresované pracovníky k řešení dané problematiky. Objektivita odpovědí je zajištěna následným sběrem informací.

- **Sběr informací**

Při sběru informací musí být dbáno na to, aby jeho výstup byl relevantní. Získané relevantní informace jsou vstupem pro analýzu informací.

- **Analýza informací**

Ve fázi analýzy se informace vytřídí na potřebné a nepotřebné a učiní se závěry. Závěry analýzy informací se potom ve fázi distribuce informací doručí zainteresovaným pracovníkům.

- **Distribuce**

Prostřednictvím fáze distribuce výsledku analýzy jsou získány odpovědi na podstatné otázky a v tu chvíli je zpravodajský cyklus u konce.

Americká ústřední zpravodajská služba CIA užívá pětifázový model zpravodajského cyklu. Ten je znázorněn na Obrázek 6. Jednotlivými fázemi jsou [18]:

- **Plánování a řízení**

Fáze plánování a řízení je začátkem a koncem zpravodajského cyklu. Zahrnuje identifikaci potřeby informací a distribuci reportu zadavateli, na jehož základě jsou konána rozhodnutí v řízení organizace a vytváří se nové požadavky na CI.

- **Sběr informací**

Další fází je shromažďování surových dat, která jsou nezbytná k vytvoření reportu. Americká ústřední zpravodajská služba využívá mnoho zdrojů informací – otevřené zdroje (např. zahraniční vysílání, noviny, periodika, knihy) a tajné zdroje (např. zahraniční agenti) a technologické zdroje (např. satelity).

- **Zpracování informací**

Zpracování představuje transformaci velkého množství shromážděných dat do podoby použitelné pro analytiku prostřednictvím redukce dat, dešifrování, či jazykových překladů.

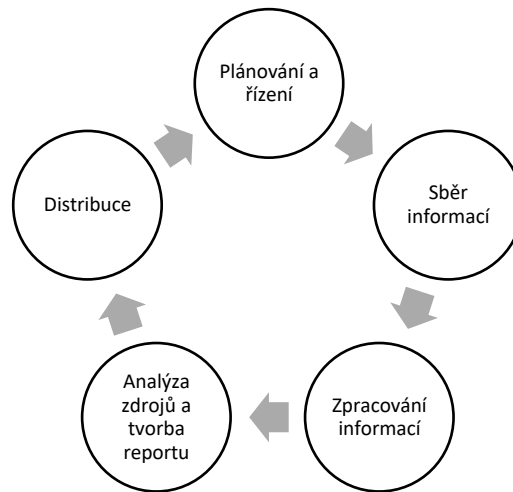
- **Analýza všech zdrojů a tvorba reportu**

Jedná se o integraci, vyhodnocování a analýzu všech dostupných dat na výsledný report. Analytici při práci zvažují spolehlivost, validitu, relevanci informací a dávají informace do kontextu. Americká ústřední zpravodajská

služba věnuje většinu svých výstupů poskytování strategických informací tvůrcům politik.

- **Distribuce**

Poslední fází je distribuce hotových zpravodajských výstupů zadavateli a okruhu uživatelů, který zadavatel určil. Příjemci těchto výstupů, pak rozhodují na základě informací a tato rozhodnutí mohou vést k ukládání více požadavků, čímž se spustí cyklus zpravodajství.



Obrázek 6: Pětifázový model zpravodajského cyklu

Zdroj: vlastní zpracování podle [18]

Bartes uvádí základní činnosti, které by měl zpravodajský cyklus obsahovat, bez ohledu na počet fází, jedná se o následující [12]:

- **Zadání**

Na počátku zpravodajského cyklu je třeba útvaru Competitive Intelligence určit základní oblast zájmu a stanovit zadání úlohy. Zadání úlohy je obvykle neúplné, ale útvar CI musí přesně chápat podstatu, aby byla provedená analýza objektivní a směrodatná pro všechny zúčastněné. Se zadáním se pracuje a blíže se upřesňuje v dalších krocích zpravodajského procesu.

- **Analýza a formulace problému**

Dalším krokem je analýza zadaného úkolu a uvážení, zda je pro podnik výhodné se dané hrozbě věnovat z hlediska, ekonomického, personálního a časové náročnosti. Dále se stanovují podmínky, které musí být u konkurenta vytvořeny, a symptomy, které se v okolí daného konkurenta objeví. Jedná se o náročný tvůrčí proces, který si vyžaduje další jednání se zadavatelem problematiky. Jednání má mít za přínos zcela jednoznačné pochopení problematiky oběma stranami, upřesnění zadání problému, obsah a podobu

závěrečného výstupu analyzovaného problému a případný seznam uživatelů výstupu.

- **Plánování postupu řešení problému**

Tato fáze obnáší plánování postupu řešení daného problému a přiřazení informačních zdrojů, prostředků, personálu a určení nákladů. Návrh postupu řešení problému by měl obsahovat: identifikace problému, východiska řešení, postup řešení, předpokládané závěry, upřesněná podoba výsledného zpravodajského výstupu. Tento návrh musí být schválen zadavatelem.

- **Vlastní sběr potřebných údajů**

Jedná se o získávání sekundárních informací z vlastních i veřejně dostupných zdrojů. Po vyhodnocení sekundárních dat se stanoví chybějící soubor informací, který se musí zajistit cíleným primárním sběrem. Sekundární sběr informací by měl zabrat 20 % času a obsáhnout 80 % potřebného objemu informací. Primární sběr by měl naopak opatřit zbylých 20 % informací s časovou náročností ve výši 80 %.

- **Zpracování získaných údajů**

Jde o rozřazení prověřených údajů z primárního sběru podle vztahu k dané problematice, využitelnosti a významnosti. V této fázi také získáváme kontext informace, který vzniká spojením několika primárních informací, a detekujeme dezinformace ze strany konkurence.

- **Zpravodajská analýza informace**

Zpravodajská analýza informace je stěžejní činností zpravodajského cyklu, během které dochází k vytvoření přidané hodnoty informací a vyhodnocení souvislostí v rámci dané problematiky.

- **Vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele**

Výstupem zpravodajského cyklu Competitive Intelligence je zpráva, která má danou strukturu: zadání a cíle úkolu, anotace, závěry, návrhy na opatření, postup řešení podle metodiky CI a přílohy. Kontent výstupu zpravodajského cyklu musí splňovat zadání stanovené na začátku zpravodajského cyklu.

Distribuce zprávy pro stanovené uživatele

Zadavatel úlohy také obvykle stanoví, komu mimo něj bude daný výstup určen a útvarem CI distribuován. Distribuce reportu podléhá režimu ochrany obchodního tajemství organizace. Forma distribuce mezi zainteresované pracovníky je obvykle upravena vnitřní směrnicí organizace, která by měla být zpracována v rámci zavedení činnosti útvaru CI. Nejčastěji bývají reporty pře-

dávány stanoveným osobám pouze ve fyzické podobě s označením míry utajení, jejich archivace je obvykle umožněna pouze v rámci útvaru CI.

- **Zpětná vazba**

Zpětná vazba je posledním a neméně důležitým bodem základního zpravodajského cyklu Competitive Intelligence. Po přečtení výsledného reportu si zadavatel buď vyžádá doplnění dané analýzy, nebo v případě, že je s výsledkem analýzy a práce útvaru CI spokojený, analýzu uzavře. Díky zpětné vazbě lze také snadno hodnotit práci a výsledky útvaru CI konkurenční i vlastní organizace.

2.8 Zdroje dat a informací

Zdroje dat a informací jsou pro oblast Competitive Intelligence velmi důležité, výběr zdrojů je klíčový pro výstup. Neméně důležitými hledisky jsou objektivnost a relevantnost dat a informací a způsob, jakým byly opatřeny. V současnosti je většina dat a informací získávána prostřednictvím internetu ze statistických výstupů státních organizací, veřejně dostupných registrů a databází, webů soukromých subjektů či podnikových informačních systémů.
















V oblasti Competitive Intelligence jsou využívány různé informační nástroje. Ke sběru informací jsou ve virtuálním prostředí používány webové vyhledavače (např. Google, Seznam, Yahoo), užitečným nástrojem je trendová aplikace Google Trends (viz Obrázek 8). Dále podnikové útvary Competitive Intelligence hojně využívají monitoring webových stránek, který je upozorní na změny, které se na webu uskutečnily. Nejčastěji se sledují stránky konkurenčních subjektů (např. Hlídač státu, viz Obrázek 7). Stejně tak se využívá monitoringu sociálních sítí (např. Facebook, Instagram, Threads, Twitter, LinkedIn). K analýze získaných informací se pak užívají nástroje typu text mining např. ACREA Text Mining) a vizualizace dat (např. Tovek Tools, viz Obrázek 18 a Obrázek 19). Přehledný seznam informačních zdrojů poskytuje Tabulka 1.

Pro hledaný výraz **ico:25344447** jsme našli 753 výsledků.

HLÍDAT VŠECHNY ZMĚNY VÝSLEDKŮ NA DOTAZ **ICO:25344447** V CELÉM HLÍDAČI

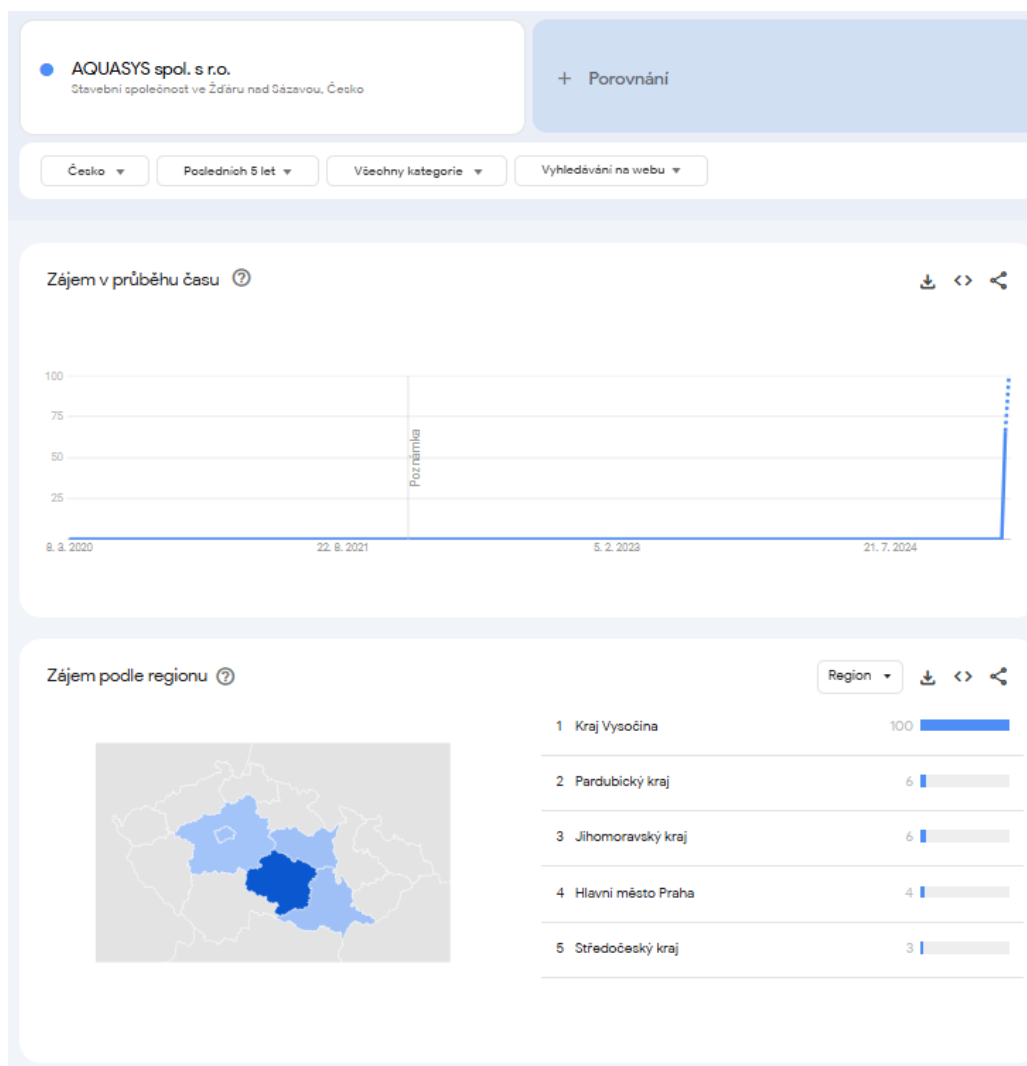
ico:25344447 jsme našli v těchto databázích

- » 460 smluv
- » 269 veřejných zakázek
- » 9 dotací
- » jednu firmu
- » 7 v Rozhodnutí UOHS
- » 3 v Příjemci podpor z registru
- » 1 v Skuteční majitelé firem
- » 1 v Kvalifikovani dodavatele

 AQUASYS spol. s r.o. Soukromá firma. V roce 2025 uzavřela firma celkem 15 smluv s	 Detailní analýza Detailní analýza nalezených smluv - top vazby, top zakázky, porušení zákona Více 	 Rozhodnutí UOHS Našli jsme 7 výsledků Více 	 Příjemci podpor z registru Našli jsme 3 výsledky Více 
 Skuteční majitelé firem Nalezen jeden výsledek Více 	 Kvalifikovani dodavatele Nalezen jeden výsledek Více 	 Klíčová rizika Index klíčových rizik 1300 největší úřadů a firem, za období 2017 - 2023 Více 	 Adresář úřadů Seznam úřadů a státních firem, přehledně rozdělené Více 

Obrázek 7: Ukázka z webové platformy Hlídač státu

Zdroj: [19]



Obrázek 8: Ukázka z aplikace Google Trends

Zdroj: [20]

Zdroje dat a informací Competitive Intelligence dvě formy [21]:

- zdroje publikované;
- zdroje nepublikované.

Zdroje publikované jsou veřejně přístupné a nabízí data a informace prostřednictvím tištěných publikací, nebo elektronickou podobou. Jedná se o výroční zprávy, brookerské zprávy, odborné články, statistiky apod.

Zdroje nepublikované obsahují data a informace veřejnosti nepřístupné, obvykle zajištěné metodami primárního marketingového průzkumu.

Stěžejní informace pro Competitive Intelligence jsou hospodářské informace, dělí se na [21]:

- kancelářské informace;
- kreditní informace;
- bankovní informace.

Kancelářské informace jsou nejvíce využívaným typem informací v oblasti Competitive Intelligence. Z velké části se jedná o elementární informace o podnikatelských subjektech, které mohou být doplněny některými finančními údaji. Obsahem kancelářských informací jsou například: název, adresa, kontakty, identifikační číslo, právní forma, předmět podnikání, základní informace o managementu, datum zápisu do OR, vazby na ostatní subjekty (PO či FO), základní finanční údaje. Kancelářské informace získáváme nejčastěji z registrů veřejného sektoru, ty podléhají Zákonu o základních registrech. Dalším zdrojem jsou takzvaná databázová centra, která jsou v bezplatných i placených verzích. [21]

- **Administrativní registr ekonomických subjektů (ARES)**

Administrativní registr ekonomických subjektů je informační systém, který funguje pod záštitou Ministerstva financí České republiky a zpřístupňuje veřejné údaje o ekonomických subjektech, kterými veřejná správa disponuje. Jedná se o údaje ze základních zdrojů, které jsou formou hypertextových odkazů doplněny údaji z dalších zdrojů. Prostředí informačního systému ARES ukazuje Obrázek 9. [22]

Q AQUASYS spol. s r. o. ▼ Rozšířený filtr

Vyhledat ✕ Vyčistit filtr

Vyhledané ekonomické subjekty

Tisk

IČO ↑↓	Obchodní název ↑↓	Právní forma ↑↓	Sídlo ↑↓	Odkazy
25344447	AQUASYS spol. s r.o.	112	Jamská 2488/65, Žďár nad Sázavou 1, 59101 Žďár nad Sázavou	DPH RES RZP RED VR

Obrázek 9: Ukázka z informačního systému ARES

Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje [22]

Užitečnými zdroji informací CI, ke kterým ARES zprostředkovává propojení jsou například tyto veřejné registry:

- **Obchodní rejstřík (OR)**

Obchodní rejstřík je veřejně přístupný informační systém spravovaný Ministerstvem spravedlnosti ČR. Poskytuje informace o fyzických osobách a ekonomických subjektech zapsaných v obchodním rejstříku. Jsou zde zveřejněny následující údaje: datum vzniku a zápisu, spisová značka, název obchodní firmy, identifikační číslo, právní forma, předmět podnikání, statutární orgán a způsob jednání, společníci, základní kapitál, ostatní skutečnosti, účetní závěrky, výroční zprávy, výkaz zisku a ztráty, zpráva auditora. [23]

- **Živnostenský rejstřík (ŽR)**

Živnostenský rejstřík, který je veden Ministerstvem průmyslu a obchodu je zdrojem veřejně přístupných údajů o českých podnikatelských subjektech. Těmito údaji jsou: jméno, příjmení, identifikační číslo osoby, sídlo, adresa bydliště, předmět podnikání, adresa provozovny, doba platnosti živnostenského oprávnění a další informace. Prostředí živnostenského rejstříku zachycuje Obrázek 10. [24]

Detailní údaje bez historie		Údaje z veřejné části živnostenského rejstříku	
← Vyběr údajů AQUASYS spol. s r.o. Právnícká osoba Sídlo: Jamská 2488/65, 591 01, Žďár nad Sázavou - Žďár nad Sázavou 1 IČO: 25344447		Platnost k 15.04.2025 12:42:25 Obchodní firma: AQUASYS spol. s r.o. Adresa sídla: Jamská 2488/65, 591 01, Žďár nad Sázavou - Žďár nad Sázavou 1 Identifikační číslo osoby: 25344447 Statutární orgán nebo jeho členové: Jméno a příjmení: Jiří Peřina [U] Vznik funkce: 20.08.1997	
		Živnostenské oprávnění č.1 [provozovny] Předmět podnikání: Projektová činnost ve výstavbě Druh živnosti: Ohlašovací vázaná Vznik oprávnění: 20.06.1997 Doba platnosti oprávnění: na dobu neurčitou Odpovědný zástupce: Jméno a příjmení: Ing. Milan Pelikán [U] Ustanoven dne: 17.12.2014	

Obrázek 10: Ukázka z živnostenského rejstříku

Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje [24]

- **Registr ekonomických subjektů (RES)**

Registr ekonomických subjektů fungující pod záštitou Českého statistického úřadu obsahuje určité informace o všech tuzemských ekonomických subjektech a o některých zahraničních. Prostřednictvím RES se dají nalézt údaje: adresa sídla firmy, datum vzniku, právní forma, zařazení podle ekonomické činnosti a podle počtu zaměstnanců, otevřená data. [25]

- **Registr plátců daně z přidané hodnoty**

Registr plátců daně z přidané hodnoty je provozován Ministerstvem financí a obsahuje informace o plátcích, identifikovaných osobách a nespolehlivých plátcích. [26]

- **Centrální registr dotací**

„Centrální registr dotací je databáze obsahující údaje o dotacích, návratných finančních výpomocích a dalších podobných transferech poskytovaných ze státního rozpočtu, státních fondů, státních finančních aktiv a Národního fondu (včetně evropských dotací) a jejich příjemcích [27].“

- **Insolvenční rejstřík (IR)**

Insolvenční rejstřík funguje pod záštitou Ministerstva spravedlnosti a poskytuje informace o dlužnících, proti kterým bylo zahájeno insolvenční řízení. [28]

- **Národní elektronický nástroj**

Portál NEN, tedy národní elektronický nástroj je komplexním nástrojem pro administraci a zadávání veřejných zakázek a koncesí pro všechny kategorie veřejných zakázek a všechny kategorie zadavatelů. [29]

- **Český statistický úřad (ČSÚ)**

Český statistický úřad je jedním z ústředních orgánů státní správy. Podléhá zákonu č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě. Jeho výstupy vytváří objektivní a ucelený obraz o ekonomickém, sociálním, demografickém a enviromentálním vývoji České republiky. Poskytuje podklady pro potřeby státní a veřejné správy, samosprávy, soukromých subjektů a mezinárodních institucí. Je odpovědný za zpracování výsledků voleb, za vývoj a implementaci nových statistických metod a za zajištění srovnatelnosti statistických dat na národní i mezinárodní úrovni. [30] [31]

- **Česká tisková kancelář (ČTK)**

Česká tisková kancelář je veřejnoprávní instituce poskytující faktografické informace. [8]

- **Hospodářská komora ČR**

Hospodářská komora je zdrojem strukturovaně členěných mediálních informací dle oblasti podnikání. [9]

- Další kategorií zdrojů dat a informací jsou **soukromé subjekty**:

Evropská databanka (www.edb.cz);

Hlídač státu (www.hlidacstatu.cz);

Dun & Bradstreet (www.dnb.com);

Kompass (www.kompass.cz);

Albertina icome Praha (www.aip.cz) a další.

Kreditní informace jsou vyšším typem informace, nejsou veřejně přístupné a jsou zpoplatněné. Jde o hodnocení bonity podnikatelského subjektu indexem nebo slovní hodnocením, jeho budoucí očekávaný vývoj a závěr (doporučení/nedoporučení) k obchodnímu styku. Hodnotitelem je producent zdroje nebo auditorská firma. Poskytovateli kreditních informací jsou například servery Creditreform, Centrální registr dlužníků a Dun & Bradstreet. [21]

Bankovní informace jsou speciálním druhem informací, který shromažďují bankovní instituce o svých klientech. Shromažďování, uchovávání, předávání bankovních informací se řídí zásadou zachování bankovního tajemství a bankovní etiketou. Bankovní informace jsou využívány například k posouzení bonity, solventnosti a kredibility protistrany obchodního styku. [21]

Tabulka 1: Seznam informačních zdrojů

Druh informace	Název zdroje	URL
Kancelářské informace	ARES	https://ares.gov.cz
	Obchodní rejstřík	https://or.justice.cz
	Živnostenský rejstřík	https://www.rzp.cz
	Registr ekonomických subjektů	https://ares.gov.cz
	Registr plátců DPH	https://adisspr.mfcr.cz
	Centrální registr dotací	https://red.fs.gov.cz
	Insolvenční rejstřík	https://isir.justice.cz
	Národní elektronický nástroj	https://nen.nipez.cz
	Český statistický úřad	https://csu.gov.cz
	Česká tisková kancelář	https://www.ckk.cz
	Hospodářská komora ČR	https://www.komora.cz
	Evropská databanka	https://www.edb.cz
	Hlídač státu	https://www.hlidacstatu.cz
	Dun & Bradstreet	https://www.dnb.com
	Kompass	https://cz.kompass.com
Albertina icome Praha	https://www.aip.cz	
Kreditní informace	Centrální registr dlužníků ČR	https://centralniregistrdluzniku.cz
	Creditreform	https://www.creditreform.cz
	Dun & Bradstreet	https://www.dnb.com
Bankovní informace	–	–

Zdroj: vlastní zpracování

2.9 Metody Competitive Intelligence

Competitive Intelligence je metodickým komplexem a metody užívané v rámci Competitive Intelligence se prolínají s metodami používanými během strategické analýzy a analýzy konkurence. Cílem aplikace těchto metod je porozumění danému trhu, konkurenceschopnost podniku, efektivnější zavádění produktů a naplňování potřeb zákazníků a s tím související navýšení výkonnosti podniku.

Široká paleta analytických nástrojů poskytuje konkurenčnímu zpravodajství podporu. K efektivnímu a kontinuálně fungujícímu procesu CI je potřeba velký objem dat, informací a kreativita pracovníků daného útvaru. Zmiňovanými analytickými nástroji jsou: SWOT analýza, GE matice, SPACE analýza, analýza konkurenční pozice, BCG matice, profil konkurenta, matice strategických možností, stínový marketingový plán konkurence, a další. [32]

Vybranými a v této práci užitými metody Competitive Intelligence jsou:

- Porterův model pěti konkurenčních sil;
- PESTLE analýza;
- SWOT analýza;
- hodnotový řetězec.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Základ Porterova modelu pěti konkurenčních sil byl již popsán v 1.4 (viz Obrázek 3). Porterův model pěti sil identifikuje vliv konkurence a atraktivitu analyzovaného tržního segmentu. K identifikaci využívá pět klíčových faktorů, které mají přímý či nepřímý vliv na konkurenceschopnost firmy. Jsou to následující faktory: vstup nových konkurentů, dohadovací schopnost odběratelů, dohadovací schopnost dodavatelů, soupeření mezi existujícími konkurenty a hrozba nových výrobků nebo služeb, které nahradí dosavadní. [1]

PESTLE analýza

Analýza PESTLE je rozšířenou PEST analýzou, zabývá se vnějším prostředím podniku a zkoumá tyto klíčové faktory: politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické, což znázorňuje také Obrázek 11. Cílem analýzy je vybrat ze všech vnějších faktorů ty, které jsou pro daný podnik důležité a identifikace vlastností, změn a trendů vnějšího prostředí podniku a stanovení toho, jak bude firma na tyto změny a trendy reagovat. [6]



Obrázek 11: PESTLE analýza

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza

Analýza SWOT je integrujícím analytickým nástrojem, který zužitkovává informace získané v průběhu předchozích dílčích analýz. Je analýzou výchozího stavu podniku a zpracovává informace získané analýzou vnitřního i vnějšího prostředí. SWOT analýzu můžeme dále, nebo jen pomyslně do dvou matic IFE a EFE. Při analýze vnitřního prostředí (IFE) se identifikují silné a slabé stránky organizace, při analýze vnějšího prostředí (EFE) se identifikují příležitosti a hrozby. Za nevýhodu je považována statická a subjektivní analýza. Obrázek 12 vyobrazuje SWOT matici, která je užitečnou oporou při tvorbě SWOT analýzy. [6]

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje. Jednotlivým faktorům je stanovena váha (V) a hodnota (H), ideálně formou brainstormingu managementu podniku, aby došlo k minimalizování subjektivity SWOT analýzy [33, str. 296].“

		IFE		
		Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
EFE	Vnější faktory Příležitosti (O)		WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti.	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.
	Hrozby (T)		WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnout se ohrožení.	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.

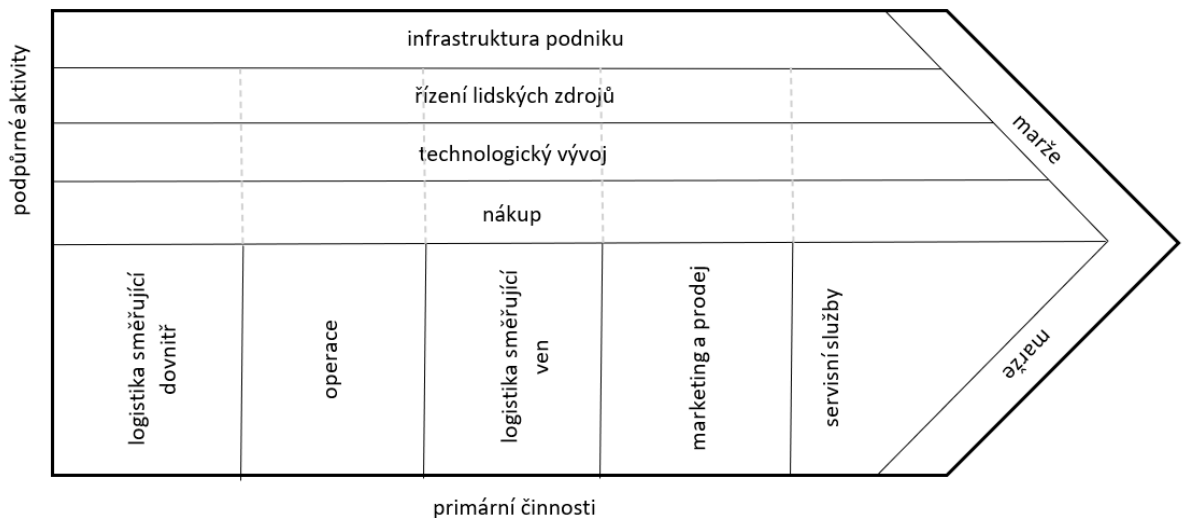
Obrázek 12: SWOT matice

Zdroj: vlastní zpracování podle [33]

Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je nástrojem pro určení konkurenční výhody podniku, v rámci odvětví jeho působnosti. Jádrem konkurenční výhody by měl být pozitivní finanční vývoj podniku oproti konkurenci – nižší náklady, nebo vyšší zisk. Konkurenční výhoda v rámci odvětví, ve kterém podnik působí, by měla být identifikována pomocí porovnání výnosů jednotlivých konkurentů. Hodnota produktu představuje maximální ochotu vynaložení finančních prostředků kupujícími. Náklady vynaložené na výrobu produktu by neměly být vyšší než výnosy získané z prodeje tohoto produktu. Hodnotový řetězec a jeho dílčí části vyobrazuje Obrázek 13. [6]

Hodnotový řetězec je posloupností všech činností, které předcházejí vzniku produktů a služeb, ty pak vytvářejí hodnotu spotřebiteli a přinášejí podniku zisk. Podnik usiluje o získání konkurenční výhody dosažením minimálních nákladů. [5]



Obrázek 13: Hodnotový řetězec

Zdroj: vlastní zpracování podle [6]

3 Analýza konkurenčního prostředí

V této části práce je provedena analýza konkurenčního prostředí vybrané společnosti za pomoci vybraných metod Competitive Intelligence a popsány návrhy na zlepšení. Práce čerpá z hlediska citlivosti a možnosti zneužitelnosti informací z veřejně přístupných informací.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost AQUASYS spol. s r. o. je stavební společností s pětadvacetiletou tradicí. Zabývá se prováděním:

- vodohospodářských;
- ekologických;
- dopravních;
- železničních;
- pozemních staveb.

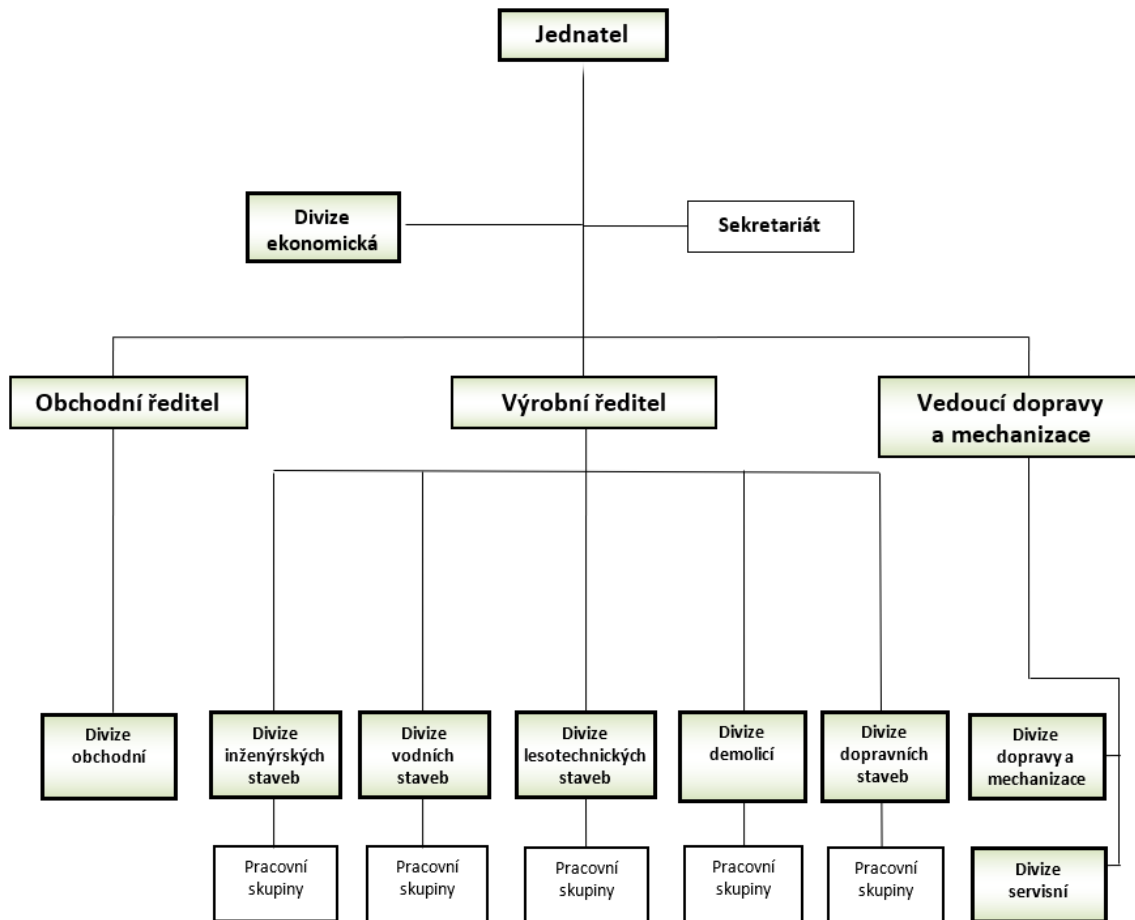
Dále také podniká v oblastech:

- autodoprava;
- přeprava nadměrných nákladů;
- pronájem mechanizace;
- provoz kamenolomu.

Velká část zakázek, které společnost AQUASYS spol. s r. o. vykonává jsou zakázkami veřejnými, jedná se tedy o zakázky podléhající výběrovému řízení. Investory jsou státní podniky, státní příspěvkové organizace, státní úřady, územní samosprávy. Další skupinou investorů jsou soukromé subjekty. Společnost je držitelem certifikátů podle norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001, což hraje pro výběr vykonavatele zakázky v některých případech klíčovou roli. [34]

Společnost vlastní na sedm desítek stavebních strojů, jako jsou pásová a kolová rypadla, nakladače, dempřy, dozery, gradery, válce a stroje pro drcení a třídění kameniva či stavební suti. Disponuje také širokým vozovým parkem, dle veřejného registru to je na 100 vozů, jedná se o vozidla na převoz stavebních strojů, kameniva a dalších stavebních materiálů. Společnost má v současnosti přibližně 150 zaměstnanců. Zkušený tým odborníků inženýrské geologie, geotechniky, hydrauliky a statiky stavebních konstrukcí zajišťuje odborný dohled nad stavbami a kvalifikovaní pracovníci s dlouholetou praxí stavby realizují.

Organizační strukturu společnosti AQUASYS spol. s r. o. znázorňuje Obrázek 14. Popisuje funkci jednotlivých divizí napříč firmou a znázorňuje hierarchické uspořádání.

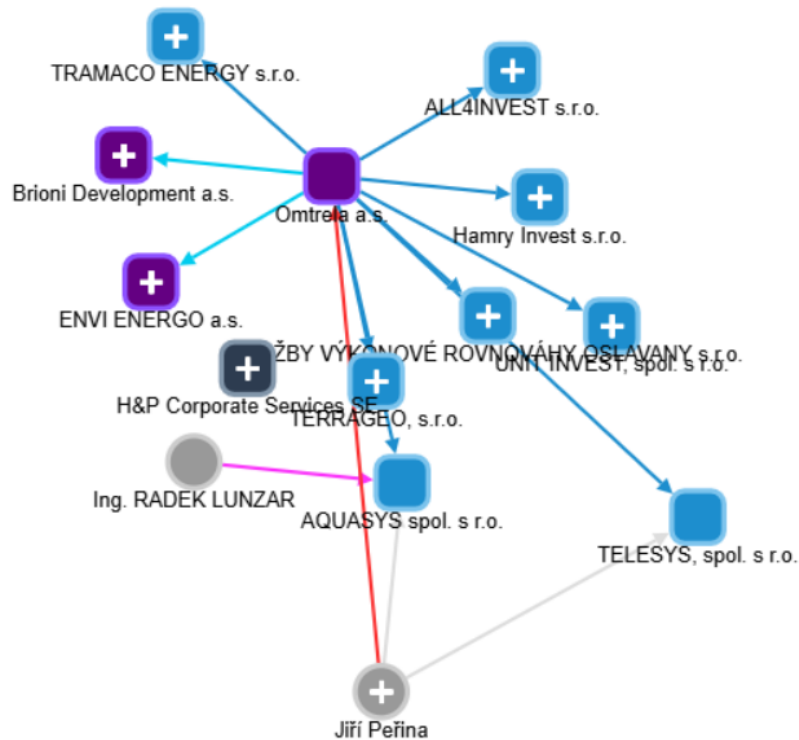


Obrázek 14: Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu [35]

Společnost AQUASYS spol. s r. o. působí v rámci holdingu společnosti Omtrela a. s. Firmy v rámci holdingu mají pestrou škálu podnikatelských činností – autodoprava, stavebnictví, geologie, energetika, telekomunikace, investiční činnost.

Obchodní vztahy a hierarchii v rámci holdingu a souvislosti se sledovanou společností AQUASYS spol. s r. o. znázorňuje Obrázek 15.



Obrázek 15: Grafické zobrazení vztahů podniku AQUASYS spol. s r. o.

Zdroj: [36]

„Vize managementu společnosti AQUASYS spol. s r. o. je zavádění nových technologií, trvalý růst a stabilita organizace s respektem k životnímu prostředí, vysoce profesionální tým zaměstnanců, aktivní komunikace se zúčastněnými aktéry a dokonalá kvalita nabízených služeb [34].“

Základní cíle plynoucí z vize společnosti AQUASYS spol. s r. o. jsou [34]:

- zavádění nových technologií;
- zajištění trvalého růstu společnosti;
- zajištění stability organizace;
- respektování životního prostředí;
- udržování profesionálního týmu zaměstnanců;
- udržování aktivní komunikace se zúčastněnými aktéry;
- poskytování dokonalé kvality v rámci nabízených služeb.

Management společnosti klade důraz na kvalitu zakázek, dodržování termínů realizace zakázek, reálné finanční nabídky a spokojenost zákazníka. V konkurenčním boji

chce management obstát díky seriózní cenové politice, osobnímu přístupu k požadavkům zákazníka, kvalitní realizaci zakázek a krátké době výstavby. [34]

Činnost Competitive Intelligence je ve společnosti vykonávána prostřednictvím obchodní divize, která mimo to zodpovídá za přehled o obchodních příležitostech, veřejných zakázkách a účasti v soutěžích o veřejné zakázky.

Z portálu NEN (viz Obrázek 16) lze vyčíst důležité informace o veřejné zakázce, tedy smluvní cenu, termín dodání a dohledat důležité dokumenty jako smlouvu o dílo soupis prací, krycí list. Pokud se podnik ucházel o zakázku, kterou získala konkurenční společnost, je to pro podnik zpětná vazba, která se dále analyzuje a srovnává s vlastním nabídkovým listem.

Detail	N006/19/V00013216	Hradčanský rybník - oprava rybníka	Ukončení plnění	Město Ralsko	29. 08. 2019 10:00
Detail	N006/24/V00021574	Komplexní revitalizace rybníka Rosnička...	Zadán	Město Svitavy	21. 08. 2024 10:00
Detail	N006/20/V00031191	Areál MV ČR Kozmice - likvidace sedime...	Zadán	Ministerstvo vnitra	
Detail	N006/19/V00003307	Kozmice - rekonstrukce vodní nádrže - r...	Zadán	Ministerstvo vnitra	14. 03. 2019 08:00
Detail	N006/20/V00019392	SZ Raduň - Revitalizace rybníka Vrchní	Ukončení plnění	Národní památkový ústav	12. 11. 2020 10:00

Obrázek 16: Příklad skladby veřejných zakázek společnosti AQUASYS spol. s r. o.

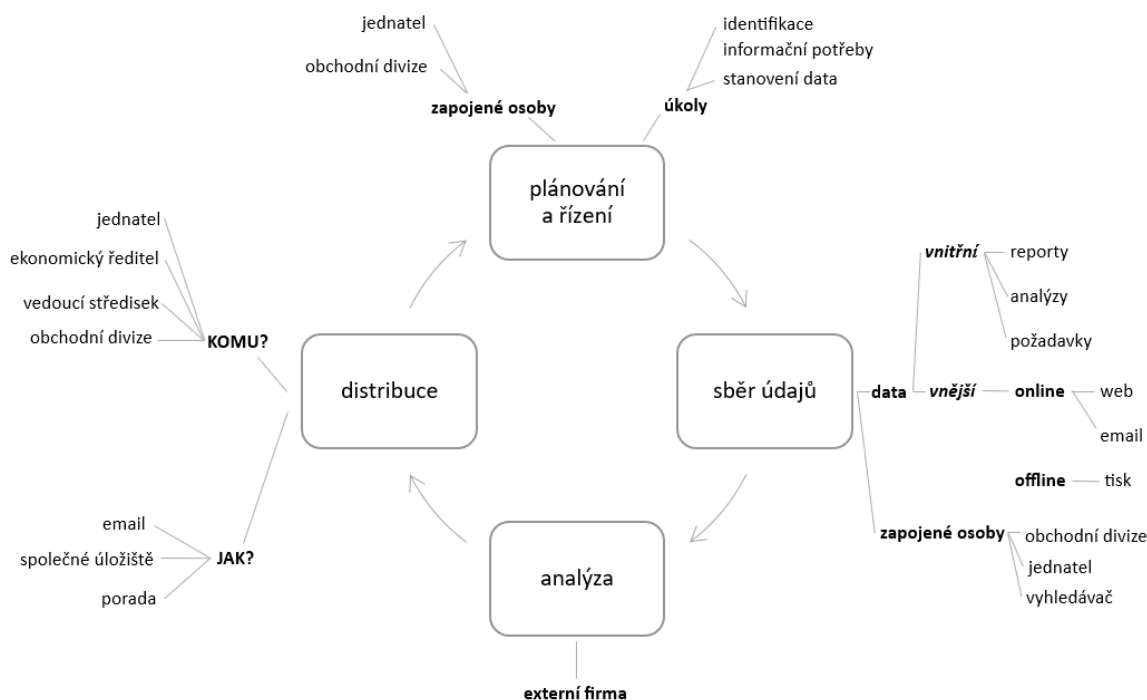
Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje [29]

3.2 Zpravodajský proces společnosti

Existuje mnoho nástrojů a metod, které oblast Competitive Intelligence využívá. Díky nim je možné systematické a kontinuální získávání a analyzování dat, které se převrátí v informace, ty pak jsou prezentovány a jsou podkladem pro plánování a rozhodování v rámci podnikového řízení. V rámci analyzované společnosti má tuto činnost na starosti obchodní oddělení.

Následující část práce se zabývá aplikací metod Competitive Intelligence v daných fázích zpravodajského cyklu. Tyto metody jsou užívány podniky pro zjištění stavu konkurenčního tržního prostředí, ve kterém působí. Každý tržní subjekt usiluje při nejmenším o udržení tržního podílu, v lepším případě podniká kroky vedoucí k posílení své pozice a získání významnějšího podílu na trhu. Toho podniky mohou dosáhnout úspěšnými výběrovými řízeními, získáním zakázek a dlouhodobé spolupráce soukromých investorů. K tomu podnikům dopomůže účinná cenová politika a vysoká kvalita vykonávaných prací s nadstandardními doplňkovými službami, plnění stanovených termínů a pozitivní reference z již uskutečněných projektů.

Obrázek 17 znázorňuje schéma zpravodajského cyklu a celý proces fungování Competitive Intelligence v rámci organizace a poskytuje výčet zainteresovaných osob v jeho jednotlivých dílčích částech.



Obrázek 17: Schéma zpravodajského cyklu v rámci společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Plánování a řízení

První fází zpravodajského cyklu je plánování a řízení. V této fázi se stanoví úkoly CI, identifikuje se, jaké informace jsou potřebné k analyzování dané problematiky a stanoví se dílčí termíny. Toto je důležité a výchozí pro procesní řízení další fáze zpravodajského cyklu. V první fázi bude probíhat shromažďování informací z přístupných informačních zdrojů, které byly popsány výše, a následně budou získané informace použity pro analýzu konkurence pomocí vybraných metod CI.

Cílem analýzy je zmapovat konkurenční prostředí daného podniku, pro zjednodušení některé z vybraných metod bude použit případ výstavby nového vodohospodářského díla, což je hlavním předmětem podnikání dotyčné stavební firmy.

Vzhledem k náročnosti a objemu nashromážděných dat jsou blíže popsáni pouze vybraní konkurenti, které pokládám v regionu působnosti a ve smyslu hlavní činnosti podnikání a ucházení se zejména o veřejné zakázky za nejrelevantnější.

Konkurenti v rámci hlavní činnosti podnikání:

- AQUEKO, spol. s r. o.;
- Ekostavby Brno, a. s.;
- VHS Bohemia a. s.

Mezi další konkurenty patří:

- RONYTRANS, s. r. o.;
- SEDOS stavby a. s.;
- PKS stavby a. s.

Sledovaný podnik co do velikosti patří s cca 150 zaměstnanci mezi podniky středního rozsahu s republikovým rozsahem působnosti. Mezi podniky velkého rozsahu s mezinárodním dosahem ve stavebnictví s mnohonásobně vyššími obraty patří:

- Metrostav a. s.;
- SWIETELSKY stavební, s. r. o.;
- EUROVIA CZ a. s.;
- STRABAG a. s.;
- DEKONTA, a. s.

Tito velcí hráči jsou ve vztahu k analyzované společnosti v některých případech konkurentem, v některých případech odběratelem, jindy i subdodavatelem či kooperantem. Vždy je třeba posuzovat danou situaci a konkrétní stavební projekt.

3.4 Sběr informací

Po určení informační potřeby a stanovení dat přichází druhá fáze zpravodajského cyklu, která obnáší shromažďování informací. Níže jsou popsány metody a nástroje, které sběr informací usnadňují a jsou útvarem CI používány. Je rozlišován sběr informací v online a v offline prostředí.

Nástroje pro monitoring změn elektronických zdrojů

K ulehčení práce, zmírnění časové náročnosti a komplexnosti sběru informací slouží nástroje pro monitorování změn v rámci elektronických zdrojů. Některé nástroje monitoringu změn online zdrojů mají přesah i do analýzy dat, v případě některých nástrojů nelze stanovit přesné hranice příslušnosti fáze zpravodajského cyklu. Prostřednictvím těchto nástrojů se monitorují online články, webové stránky a sociální sítě zainteresovaných stran podniku a další. V současné době jsou podnikatelské subjekty

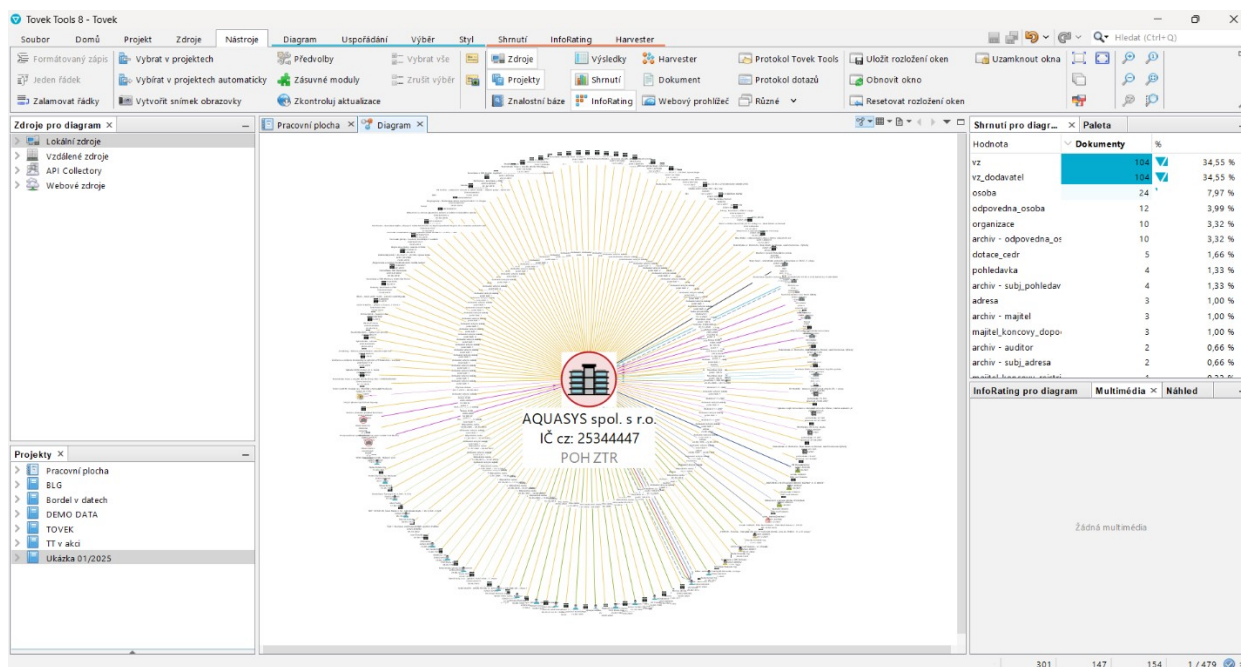
nejvíce aktivní na sociálních sítích, např. analyzovaná společnost pro svoji prezentaci využívá platformy Facebook, Instagram a LinkedIn.

Příkladem využívaných nástrojů v rámci společnosti jsou:

- Feeder;
- Feedly.com;
- Google Alerts;
- Tovek Tools;
- Hlídač státu;
- Detail.cz a Merk.cz.

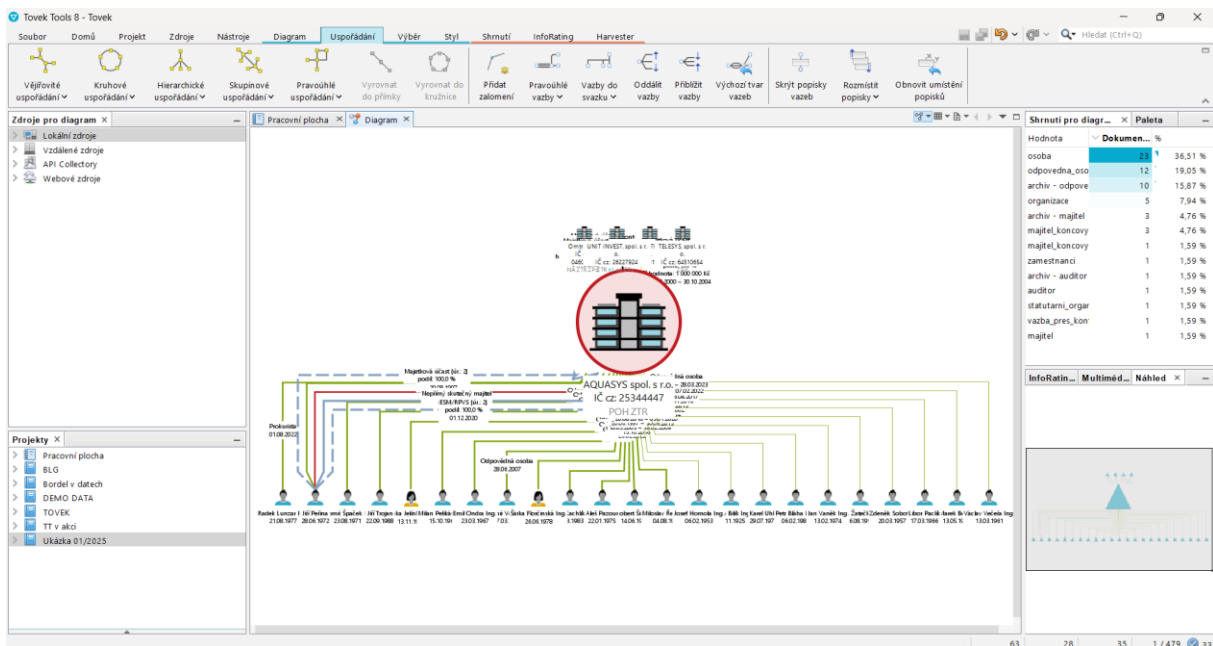
Tyto softwarové nástroje pro sledování změn obsahu jsou veřejně přístupné a v základních verzích většinou zdarma. Pro uživatele jsou intuitivní a mají širokou škálu využitelnosti nejen v podnikatelském prostředí. Poskytují velké množství statistických údajů, vizualizace dle různých filtrů.

Obrázek 18 zachycuje diagram, který reprezentuje „všechny“ agregované veřejně dostupné informace o firmě AQUASYS spol. s r. o. Jedná se o informace z rejstříků, veřejné zakázky, audity apod. Obrázek 19 zachycuje diagram znázorňující hierarchické uspořádání pouze osob a podniků, které jsou na sledovanou společnost nějakým způsobem navázané. Program pak umožňuje konkrétní náhled na jednotlivé vazby. Jedná se o placený program.



Obrázek 18: Ukázka z programu Tovek Tools 1

Zdroj: [37]



Obrázek 19: Ukázka z programu Tovek Tools 2






Zdroj: [37]

Pomocí těchto nástrojů jsou sledovány změny z veřejných rejstříků, tedy z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, registru ekonomických subjektů, registru plátců DPH, centrálního registru dotací, insolvenčního rejstříku apod.

Další důležitou oblastí, kterou lze díky těmto softwarovým nástrojům sledovat jsou veřejné zakázky a lustrace obchodních partnerů či konkurenčních firem.

Server detail.cz (viz Obrázek 20) všechny sledované podniky v rámci lustrace vyhodnotil jako spolehlivé obchodní partnery. Placenou verzí tohoto serveru je merk.cz. Je to nástroj, který shromažďuje všechny veřejné informace o podnikatelských subjektech na jednom místě. Rychle a účelně poskytuje rozsáhlou finanční analýzu, vývoj růstu společnosti, mediální stopu, získané dotace, vazby na další osoby, podnikatelské činnosti, sbírku listin, smlouvy o veřejných zakázkách a další.

Lustrace

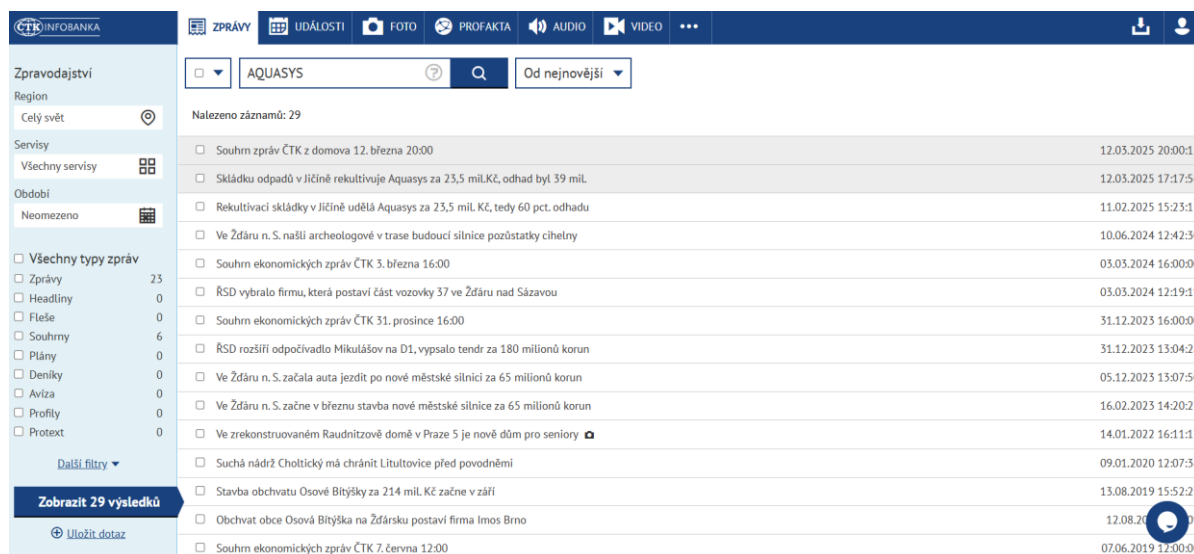
-  Spolehlivý plátc
DPH
-  Nemí a nebyl v
insolvenčním řízení
-  Nemí v likvidačním
řízení
-  Neuvalena nucená
správa
-  Subjekt bez omezení
v činnosti

Obrázek 20: Ukázka z lustrace společnosti ze severu Detail.cz

Zdroj: [38]

Sběr informací v offline prostředí již v současné době není téměř využíván. Je časově náročný, také méně relevantní a více subjektivně zbarvený. Obvykle měl v rámci společnosti charakter dotazníkového šetření či rozhovoru.

Faktografické informace o konkurentech jsou v rámci společnosti získávány prostřednictvím infobanky ČTK (viz Obrázek 21). Je to soubor databází aktuálního zpravodajství, očekávaných událostí, archivů, je spolehlivým zdrojem informací.



Obrázek 21: Ukázka infobanky ČTK

Zdroj: [39]

Analyzovaná společnost AQUASYS spol. s r. o. usiluje o konsolidaci příjmů a výdajů v rámci společnosti i celého holdingu firem. Na hospodářském výsledku v roce 2021 se výrazně podepsala pandemie COVID-19, ať už v rámci omezení či vysokých vstupů. V následujících letech společnost dosáhla desetinásobně vyšších zisků. Vybrané finanční údaje jsou mezi jednotlivými konkurenty porovnány v Tabulka 2. Pro možnost objektivního porovnání jsou vybrané finanční údaje v Tabulka 3 pře-počteny na jednoho zaměstnance.

Tabulka 2: Vybraná finanční data společností

	AQUASYS spol. s r. o.		AQUEKO, spol. s r. o.		Ekostavby Brno, a. s.		VHS Bohemia a. s.	
(tis. Kč)	čistý obrat	HV	čistý obrat	HV	čistý obrat	HV	čistý obrat	HV
2023	680 980	30 445	44 719	402	290 004	8 368	75 768	-2 853
2022	770 996	29 063	49 837	1 629	311 258	6 814	92 388	269
2021	625 246	3 198	x	7 085	324 062	4 292	949 291	-133

Zdroj: vlastní zpracování, data [23]

Tabulka 3: Vybraná finanční data společnosti v přepočtu na zaměstnance

(tis. Kč) 2023	AQUASYS spol. s r. o.	AQUEKO, spol. s r. o.	Ekostavby Brno, a. s.	VHS Bohemia a. s.
počet zaměstnanců	150	25	60	45
čistý obrat na zaměstnance	4 540	1 789	4 833	1 684
hospodářský výsledek na zaměstnance	203	16	139	-63

Zdroj: vlastní zpracování, data [23]

Obrázek 22 zachycuje graf srovnání výše uvedených vybraných finančních dat v přepočtu na zaměstnance (pro vizualizaci výsledku vyjádřených v procentech). Čistý obrat za rok 2023 vybraných konkurentů v přepočtu na zaměstnance znázorňuje dominantní postavení společností AQUASYS spol. s r. o. a Ekostavby Brno, a. s. Společnosti VHS Bohemia a. s. a AQUEKO spol. s r. o. mají vzájemně srovnatelnou výši čistého obrátu. Srovnání hospodářského výsledku za rok 2023 vybraných konkurentů v přepočtu na zaměstnance potvrzuje dominantní postavení konkurentů AQUASYS spol. s r. o. a Ekostavby Brno, a. s. v rámci těchto sledovaných podniků. Počet zaměstnanců je nevyšší u společnosti AQUASYS spol. s r. o. a nejnižší u společnosti AQUEKO spol. s r. o.



Obrázek 22: Paprskový graf porovnání vybraných konkurentů

Zdroj: vlastní zpracování, data [23]

- **AQUEKO, spol. s r. o.**

Společnost AQUEKO, spol. s r. o. vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 30. března 1992. Podnik sídlí ve stejném regionu a specializuje se na výstavby a opravy vodohospodářských děl, čištění a odbahňování vodních staveb, výstavbu inženýrských sítí a další zemní práce. Společnost v roce 2023 měla cca 25 zaměstnanců a obrat 45 mil. Kč, je řazena tedy mezi podniky malého rozsahu. Hlavní činností dle klasifikace CZ-NACE je 42910 Výstavba vodních děl. Společnost se v roce 2023 rozštěpila na dva podniky a část zabývající se výstavbou vodohospodářských děl

změnila majitele. Tím se stala stavební firma GREMIS, s. r. o. se stabilním ekonomickým zázemím a dlouholetou tradicí v oboru a dá se očekávat, že AQUEKO, spol. s r. o. pod novým vedením zvýší svůj podíl na trhu. Skladbu přidělených veřejných zakázek společnosti ukazuje Obrázek 23. [23; 25; 40]

Detail	N006/21/V00004093	Revitalizace rybníku Bezděkov, Políkno	Ukončení plnění	Město Jindřichův Hradec	12. 03. 2021 10:00
Detail	N006/23/V00018955	Brtnice - poldr Jestřebí	Zadán	Město Brtnice	20. 07. 2023 09:00
Detail	N006/24/V00028652	BRTNICE - Obnova Zámeckého rybníka	Zadán	Město Brtnice	02. 10. 2024 09:00
Detail	N006/21/V00018676	Rybníky Pode Vší	Zadán	Josef Duben	09. 08. 2021 08:00

Obrázek 23: Skladba vybraných veřejných zakázek AQUEKO, spol. s r. o.

Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje [29]

- **Ekostavby Brno, a. s.**

Společnost Ekostavby Brno, a. s. vznikla v roce 1992 transformací státního podniku Jihomoravských státních lesů Brno. Společnost zaměstnává okolo 60 zaměstnanců, a i obratem se řadí ke společnostem středního rozsahu. Výrobním programem společnosti jsou vodohospodářské, dopravní a inženýrské stavby. Společnost dlouhodobě usiluje o zvýšení hospodářského výsledku, což lze i pozorovat z finančních výsledků. Usiluje také o posílení a stabilizaci personálního obsazení, zvyšuje důraz na dbalost pracovních postupů, kvalitu práce, plnění časového harmonogramu. Skladbu přidělených veřejných zakázek společnosti zobrazuje Obrázek 24. [23; 25; 41]

Detail	N006/21/V00022383	Kněževy - oprava komunikace a chodní...	Zadán	Městys Kněževy	20. 09. 2021 12:00
Detail	N006/21/V00026423	Rekonstrukce a odbahnění rybníku – Str...	Zadán	Městys Strážek	
Detail	N006/24/V00015216	PS 429 - Stavební úpravy pro komunikac...	Zadán	Ministerstvo obrany	19. 07. 2024 09:00
Detail	N006/23/V00016702	PS 0429 - Stavební úpravy pro komunika...	Ukončení plnění	Ministerstvo obrany	15. 09. 2023 08:00

Obrázek 24: Skladba vybraných veřejných zakázek Ekostavby Brno, a. s.

Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje [29]

- **VHS Bohemia a. s.**

Společnost VHS Bohemia a. s. byla založena 26. února 1993. Hlavní činností společnosti jsou vodohospodářské, pozemní a dopravní stavby. S vyšší roční obrátou a počtem zaměstnanců, kterých má okolo 45, se řadí mezi malé podniky.

Na základě finančních výsledků lze vidět, že společnost v uplynulých obdobích negenerovala zisk, nebo jen malý. Je tedy existence nejistoty a vedení společnosti toto uznává a snaží se situaci řešit. Dle účetní závěrky má společnost velké množství úvěrů a také závazky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti.

V současné době má společnost zadáno několik veřejných zakázek (viz Obrázek 25), které by mohly v případě ziskovosti dopomoci ke zlepšení finanční situace ve společnosti. [23; 25; 42]

Detail	N006/20/V00022531	Vodovod Polnička	Zadán	Obec Polnička	
Detail	N006/22/V00020209	Zkapacitnění vodovodu Vojnův Městec	Zadán	Městys Vojnův Městec	
Detail	N006/24/V00014406	OPRAVA A ODBAHNĚNÍ RYBNÍKA NIKO...	Zadán	Městys Nové Veselí	
Detail	N006/22/V00034241	Obnova VD Smrk - SO 08 sdružený VH o...	Zadán	Město Telč	26. 01. 2023 09:00

Obrázek 25: Skladba vybraných veřejných zakázek VHS Bohemia a. s.

Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje [29]

Všechny zmíněné firmy mají certifikáty ISO 9001:2009, ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008, což vypovídá o přítomnosti managementu kvality v rámci organizací.

Výše zmíněné společnosti se z velké části zabývají realizací veřejných zakázek, k získání veřejné zakázky se musí zúčastnit výběrového řízení, které je vypsáno na základě zadávacích podmínek. Celý proces se řídí zákonem o zadávání veřejných zakázek, nabídky jsou zpravidla hodnoceny z pohledu ekonomicky nejvýhodnější nabídkové ceny. Ilustrativním příkladem je veřejná zakázka: Brtnice – Obnova Zámeckého rybníka. Předmětem této veřejné zakázky jsou stavební práce, které vedou k obnově stávajícího vodohospodářského prvku. Jedná se o odbahnění rybníka, opravu hráze a bezpečnostního přelivu, vybudování výpustě a další související práce, např. kácení zeleně, zpevnění příjezdové cesty. Obrázek 26 zachycuje nabídky jednotlivých dodavatelů na tuto konkrétní veřejnou zakázku, uchazeči jsou 2 ze 3 zmiňovaných konkurentů a analyzovaná společnost AQUASYS spol. s r.o., jejíž nabídková cena byla o více než 800 tisíc vyšší než nabídková cena konkurenta. Nabídková cena může být vyšší záměrně, v některých případech podnik o danou zakázku nemusí mít zájem, ale soutěže se chce zúčastnit. Rozdíly v nabídkových cenách také vznikají použitou technologií, rozdílnými způsoby výpočtu, nebo různě vysokými vnitropodnikovými cenami vstupů, kam se řadí mzdové sazby pracovníků, sazby strojů, sazby osobních a nákladních automobilů, smluvní ceny materiálů, režijní přírážky apod.

	ÚŘEDNÍ NÁZEV	OBEC	NABÍDKOVÁ CENA S DPH	NABÍDKOVÁ CENA BEZ DPH	MĚNA	S DODAVATELEM BYLA UZAVŘENA SMLOUVA NEBO RÁMCOVÁ DOHODA
Detail	ZVÁNOVEC a.s.	České Budějovice	16 210 888,11	13 397 428,19	CZK	Ne
Detail	KAVYL, spol. s r.o.	Mohelno	11 907 452,97	9 840 870,22	CZK	Ne
Detail	AQUEKO, spol. s r.o.	Velké Meziříčí	15 526 894,06	12 832 143,85	CZK	Ano
Detail	AQUASYS spol. s r.o.	Žďár nad Sázavou	16 567 320,00	13 692 000,00	CZK	Ne
Detail	PAS Natura s.r.o.	Praha	17 906 790,00	14 799 000,00	CZK	Ne
Detail	Ekostavby Brno, a.s.	Brno	16 941 702,78	14 001 407,26	CZK	Ne

Obrázek 26: Ukázka soutěže o veřejnou zakázku

Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje [29]

3.5 Analýza prostředí společnosti

Analýza prostředí společnosti byla provedena na základě aplikace vybraných metod Competitive Intelligence, zabývají se vnitřním i vnějším prostředím a s tím spjatými působícími vlivy. Aplikovanými metodami jsou:

- SWOT analýza;
- PESTLE analýza;
- Porterův model pěti konkurenčních sil;
- Hodnotový řetězec.

3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci a popisu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Ve SWOT analýze se tedy prolíná vnitřní a vnější prostředí, ve kterém společnost působí. Vnitřní prostředí je zachyceno maticí IFE, tedy hodnocením faktorů interního prostředí, a vnější prostředí popisuje matice EFE, ta hodnotí faktory vnějšího prostředí. Celou SWOT analýzu zachycuje Tabulka 4 a její výsledek Obrázek 27.

Pro zpracování SWOT analýzy byl použit následující postup [6]:

- zpracování matice IFE – faktory interního prostředí – **silné a slabé stránky**;
- zpracování matice EFE – faktory externího prostředí – **příležitosti a hrozby**;
- přiřazení parametru váhy – součet vah v rámci matic je roven 1, váhy jsou přiřazeny v rozmezí od 0,00 do 1,00 dle důležitosti vzestupně;
- doplnění analýzy o další rozměr hodnocení jednotlivých parametrů v rámci matic – u silných stránek a příležitostí rozmezí od 1 do 5 a u slabých stránek a hrozeb od -1 do -5;
- vynásobení hodnot váhy a hodnocení – vážené skóre;
- sečtení hodnot v rámci každého kvadrantu (S, W, O, T);
- sečtení hodnot v rámci matic IFE a EFE;
- zjištění konečné bilance součtem IFE a EFE;
- znázornění v kartézském grafu, určení výsledné strategie.

Silné stránky:

- široké zaměření podnikatelské činnosti;
- stabilita podniku;
- dlouholetá tradice;
- zázemí holdingu;
- dobré jméno v rámci místa působnosti;
- know-how v dotčených podnikatelských oblastech;
- snaha o kontinuální sledování dění a trendů v oblasti stavebnictví;
- vlastní široký vozový park a strojové vybavení;
- průběžná modernizace techniky;
- schopnost působnosti po celé České republice;
- finanční situace společnosti, kredibilita;
- seriózní cenová politika zakázek;
- efektivní podniková strategie.

Slabé stránky:

- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců;
- nedostatečný benefitní a motivační zaměstnanecký systém;
- nedostatečná komunikace podnikové strategie a krátkodobých cílů směrem dolů;
- nedostatečné PR a marketing;
- nedostatečně rychlá modernizace a zastarávání vozového parku;

- vysoké režijní náklady;
- nedostatečný informační systém – nejednotnost, zabezpečení.

Příležitosti:

- ukončení činnosti konkurenčních společností;
- rozšíření portfolia podnikatelské činnosti;
- dobré vztahy s investory – výhody plynoucí z dlouhodobé spolupráce;
- dobré vztahy s dodavateli – výhody plynoucí z dlouhodobé spolupráce;
- rostoucí důraz na ekologii – více zakázek v oblasti ekologických staveb;
- vyšší objem dotací ze státních a evropských fondů;
- stipendijní program pro studenty stavebnických oborů;
- nové projekty – více práce a možnost růstu podniku;
- více zakázek soukromých investorů.

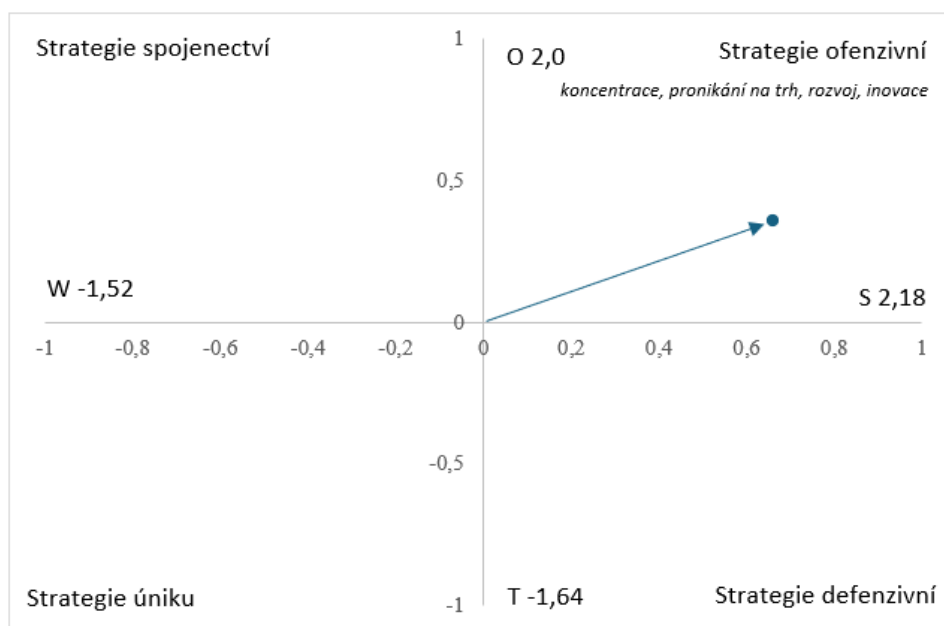
Hrozby:

- inflační vlny – ekonomická krize, pandemie COVID-19, válka na Ukrajině;
- omezení dotačních programů;
- personální krize;
- změny v legislativě pro rozvoj podnikání;
- cenové konkurenční boje;
- rostoucí ceny vstupů (pohonné hmoty, stavební materiál, pracovní síla);
- výpadky dodávek materiálů;
- ničivé přírodní katastrofy;
- založení odborové organizace a zaměstnanecké stávkový;
- kybernetické útoky, krádež dat, informací a know-how.

Tabulka 4: SWOT analýza s váhami a hodnotami

IFE	VÁHA	HODNOCENÍ	VÁŽENÉ SKÓRE
Silné stránky S:			
- široké zaměření podnikatelské činnosti,	0,03	4	0,12
- stabilita podniku,	0,03	3	0,09
- dlouholetá tradice,	0,03	3	0,09
- zázemí holdingu,	0,03	3	0,09
- dobré jméno v rámci místa působnosti,	0,03	3	0,09
- know-how v dotčených podnikatelských oblastech,	0,10	4	0,40
- snaha o kontinuální sledování dění a trendů v oblasti stavebnictví,	0,04	3	0,12
- vlastní široký vozový park a strojové vybavení,	0,09	4	0,36
- průběžná modernizace techniky,	0,03	3	0,09
- schopnost působnosti po celé České republice,	0,03	3	0,09
- finanční situace společnosti, kredibilita,	0,03	4	0,12
- vhodná cenová politika zakázek,	0,03	4	0,12
- efektivní podniková strategie.	0,08	5	0,40
CELKEM S	0,58	46	2,18
Slabé stránky W:			
- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců,	0,11	-5	-0,55
- nedostatečný benefiční a motivační zaměstnanecký systém,	0,10	-4	-0,40
- nedostatečná komunikace podnikové strategie a krátkodobých cílů směrem c	0,05	-3	-0,15
- nedostatečné PR a marketing,	0,06	-3	-0,18
- nedostatečně rychlá modernizace a zastarávání vozového parku,	0,03	-2	-0,06
- vysoké režijní náklady,	0,03	-2	-0,06
- nedostatečný informační systém – nejednotnost, zabezpečení.	0,04	-3	-0,12
CELKEM W	0,42	-22	-1,52
CELKEM S+W	1,00		0,66
EFE			
Příležitosti O:			
- ukončení činnosti konkurenčních společností,	0,10	5	0,50
- rozšíření portfolia podnikatelské činnosti,	0,09	5	0,45
- dobré vztahy s investory – výhody plynoucí z dlouhodobé spolupráce,	0,08	4	0,32
- dobré vztahy s dodavateli – výhody plynoucí z dlouhodobé spolupráce,	0,04	3	0,12
- rostoucí důraz na ekologii – více zakázek v oblasti ekologických staveb,	0,04	3	0,12
- vyšší objem dotací ze státních a evropských fondů,	0,06	3	0,18
- stipendijní program pro studenty stavebnických oborů,	0,02	2	0,04
- nové projekty – více práce a možnost růstu podniku,	0,04	3	0,12
- více zakázek soukromých investorů.	0,05	3	0,15
CELKEM O	0,52	31	2,00
Hrozby T:			
- inflační vlny – ekonomická krize, pandemie COVID-19, válka na Ukrajině,	0,08	-4	-0,32
- omezení dotačních programů,	0,09	-5	-0,45
- personální krize,	0,05	-4	-0,20
- změny v legislativě pro rozvoj podnikání,	0,04	-3	-0,12
- cenové konkurenční boje,	0,05	-3	-0,15
- rostoucí ceny vstupů (PHM, stavební materiál, pracovní síla),	0,06	-3	-0,18
- výpadky dodávek materiálů,	0,03	-2	-0,06
- ničivé přírodní katastrofy,	0,02	-1	-0,02
- založení odborové organizace a zaměstnanecké stávky,	0,02	-1	-0,02
- kybernetické útoky, krádež dat, informací a know-how.	0,04	-3	-0,12
CELKEM T	0,48	-29	-1,64
CELKEM O+T	1,00		0,36
CELKEM IFE+EFE			1,02

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 27: Graf SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků SWOT analýzy (viz Tabulka 4) dle váženého skóre vyplývá, že podnik má ofenzivní konkurenční strategii (viz Obrázek 27). Ta se vyznačuje zejména koncentrací podnikatelské činnosti, expandováním na nové trhy, kontinuálním rozvojem svých podnikatelských aktivit a technologickými inovacemi.

Dále jsou popsány možné strategické kroky: SO strategie – využití silné stránky k využití příležitosti, WO – využití příležitosti k odstranění slabé stránky, ST – díky silné stránce zamezit hrozbě, WT – eliminací slabé stránky zamezit hrozbě.

SO STRATEGIE:

- Využití dobrého jména podniku pro získání nových projektů, získání dlouhodobé spolupráce se soukromými investory a zajištění dostatečného objemu stavebních zakázek v nadcházejících obdobích, posílení finanční stability a zvýšení příjmů z podnikání.
- Využití příznivé finanční situace a odkoupení upadající konkurenční společnosti, které umožní rozšíření vlastního podniku, a rozšíření spektra podnikatelské činnosti. S tím spojený nárůst počtu kmenových zaměstnanců, rozšíření vozového a strojového parku, zázemí společnosti.
- Díky efektivní podnikové strategii získat vyšší podíl na trhu v oblasti ekologických staveb, na které je v současnosti kladen velký důraz a z dotačních fondů v rámci České republiky i Evropské unie uvolňován větší objem financí.

WO STRATEGIE:

- Využití čerpání státních dotací pro podnikání pro efektivnější modernizaci vozového parku a strojového vybavení (např. operačního program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost).
- Získání kvalifikovaných zaměstnanců přetažením od konkurenčních subjektů díky zpracování efektivního zaměstnaneckého motivačního a mzdového systému a díky tomu se stát atraktivním zaměstnavatelem v regionu.
- Snížení výše režijních nákladů díky rozšíření podnikatelské činnosti, většímu vyřízení strojového, vozového parku a technickohospodářských pracovníků.

ST STRATEGIE:

- Díky dobře nastavené podnikové strategii, seriózní cenové politice a ochraně dat zamezit cenovým konkurenčním bojům. To může být zabezpečeno vhodně aplikovanými legislativními úpravami (např. konkurenční doložka) a dodržováním pravidel ochrany hospodářské soutěže.
- Nepříjemným následkům změn v legislativě lze předejít sledováním dění a předběžnými opatřeními. K tomu mít vlastního či externího právního poradce a sledovat např. prostřednictvím veřejné elektronické knihovny legislativního procesu.
- Díky dobrému jménu a dlouhodobé spolupráci s některými dodavateli, zvýšit svojí vyjednávací sílu a dohodnout výhodnější podmínky, co se rostoucích cen vstupů týče (např. prudký nárůst cen pohonných hmot) a tím zefektivnit i cenovou politiku v rámci jednotlivých stavebních zakázek. To bude mít za důsledek získání více zakázek soukromých investorů a více vyhraných veřejných výběrových řízení.

WT STRATEGIE:

- Zlepšením motivačního a mzdového zaměstnaneckého systému se vyhnout personální krizi. Zlepšením motivačního a mzdového zaměstnaneckého systému dojde ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele v regionu.
- Zlepšení zabezpečení informačních systémů podniku a tím zamezení zdařilého kybernetického útoku. V souvislosti se zabezpečením podnikových informačních systémů a hrozby kybernetických útoků je také na místě proškolení zaměstnanců, kteří jakkoli operují s podnikovými systémy.

- Zlepšením PR a managementu zvýšit tržní podíl a finanční stabilitu podniku a tím zvýšit schopnost ustát a reagovat na inflační vlnu, která může být způsobena válečnými konflikty, epidemiemi, pandemiemi či jinými externími vlivy, které mají významný dopad na ekonomiku státu.

3.5.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zabývá vnějším prostředím podniku a rozebírá tyto faktory, které mají přímý vliv na podnikatelské prostředí:

- politické;
- ekonomické;
- sociokulturní;
- technologické;
- legislativní;
- ekologické.

Politické faktory

V České republice je politické prostředí poměrně stabilní. Je závislé na složení vlády, parlamentu, krajských zastupitelstvech i místních samospráv. To vše je výsledkem pravidelně se konajících demokratických voleb, ve kterých není většinou volební účast příliš vysoká. Časté změny složení vlády a dalších politických orgánů a jejich pravicová či levicová orientace obvykle znamenají časté zásahy do daňového systému, sociální i hospodářské politiky. Pro podnik působící ve stavebnictví to znamená sledování činnosti Ministerstva zemědělství, Ministerstva dopravy, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva životního prostředí a jejich finančních plánů a dotačních programů. Dopad na podnikatelské prostředí v ČR má i vliv EU a zahraniční politická situace, válečné konflikty (např. pandemie COVID-19, válka na Ukrajině). Zanedbávanou a přehlíženou oblastí v rámci české státní správy byla digitalizace. Digitalizací, podporou podnikání v reakci na COVID-19, reformou vzdělávání a dalšími problematickými oblastmi se zabývá Národní plán obnovy. [43]

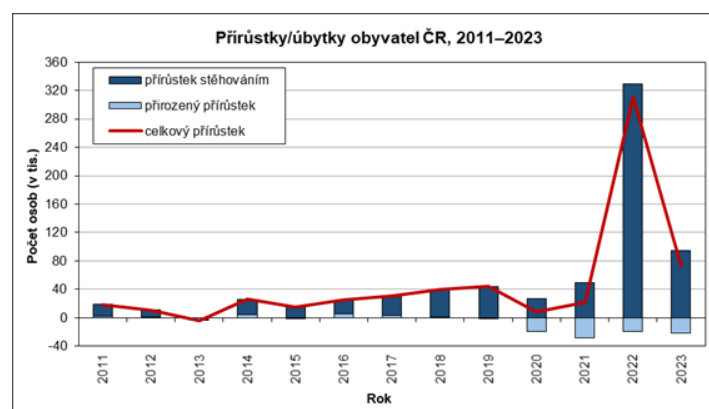
Legislativní faktory

S politickými faktory přímo souvisí faktory legislativní. Legislativní opatření jsou opísem výsledků politických opatření. Společnost je povinna sledovat změny v zákonech, vyhláškách a směrnicích. Konkrétně pak zákoník práce, občanský zákoník, stavební zákon, zákon o odpadech, daňové zákony, předpisy požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. K tomu slouží například monitor změn zákonů, který je

poskytován webovou platformou Zákony pro lidi. Příkladem je stavební zákon, který prošel v uplynulých letech významnou novelou. Státní správa se snaží o zjednodušení a digitalizaci stavebního řízení. Jelikož je Česká republika členem EU, národní legislativní úpravy se musí shodovat s legislativními úpravami unijními. Novinkou je v našem podnikatelském prostředí například whistleblowing, tedy chráněné oznámení protiprávního jednání ať už v soukromém či veřejném sektoru. Staví na zákoně o ochraně oznamovatelů a ten vychází ze Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2019/1937 o ochraně osob, které oznamují porušení úprava Unie. [44][45]

Sociální faktory

Na společnost podnikající v oblasti stavebnictví má ze sociálních faktorů vliv zejména demografická struktura obyvatelstva, která se přímo promítá do výše hrubého domácího produktu. Stěžejní tedy je počet obyvatel v produktivním věku, s tím související státní rozpočet a potažmo objem finančních prostředků, který stát bude moci uvolňovat na veřejné zakázky. V současné době se stát potýká s extrémně nízkou porodností. Ve vzduchu visí také problémy jako odchod Husákových dětí do penze, udržitelnost důchodového systému a udržitelnost veřejně hrazené zdravotní péče. Obecně to lze označit jako stárnutí populace, tedy úbytek populace v produktivním věku, což je způsobeno také dlouhodobě rostoucím trendem střední délky života. V posledních letech stojí za přírůstkem obyvatel pouze zahraniční stěhování. To dokazuje Obrázek 28, přírůstek je zaznamenán v letech 2021 až 2023. Výrazný nárůst je způsoben příchodem migrantů po ozbrojeném konfliktu na Ukrajině, na tyto přistěhovalé bylo v uplynulých letech vynakládáno velké množství finančních prostředků ze státního rozpočtu, což vyvolalo značné nepokoje a rozkol ve společnosti. [46]



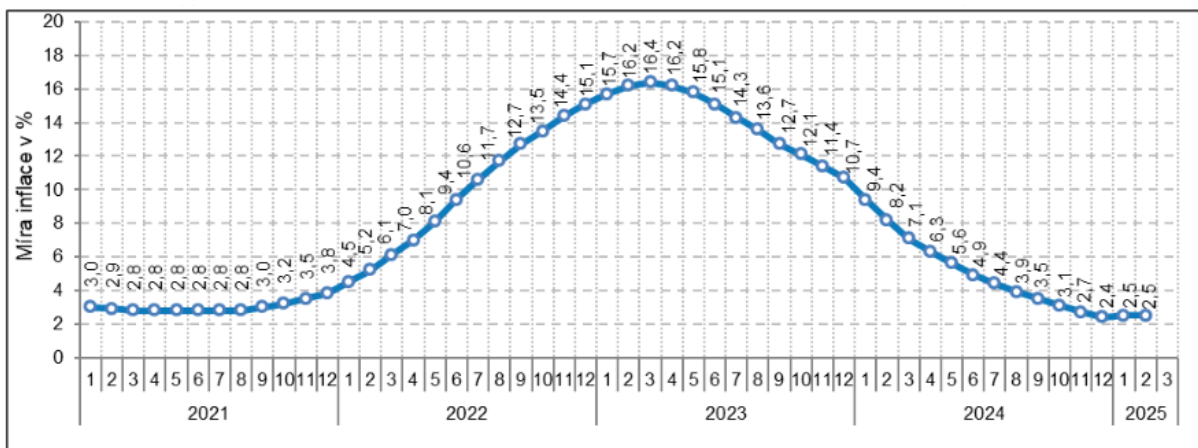
Obrázek 28: Graf přírůstky/úbytky obyvatel ČR

Zdroj: [46]

Dalším problémem pro stavební společnost může být nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. To je odrazem úrovně vzdělání společnosti, oblíbenosti a atraktivnosti daného oboru mezi studenty a populací obecně. Společnost by měla svým zaměstnancům poskytnout propracovanější benefitní a motivační systém. Aby si stávající zaměstnanec udržela, nově lépe získávala a budoucí motivovala právě pro výběr zaměření v tomto oboru. Ve sledovaném podniku však jsou vítáni stážisti, což je velkým přínosem pro obě strany, vylepšením by mohl být stipendijní systém, prezentace na veletrzích vzdělávání či spolupráce s odbornými školami v regionu, kde působí.

Ekonomické faktory

Pro posuzování ekonomické situace podnikatelského subjektu jsou klíčové ekonomické ukazatele jako jsou míra inflace, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, výše investic, výše daňového zatížení. V současné době je podnikání v České republice zatíženo vysokými úrokovými sazbami, kterým předcházela enormně vysoká inflace po pandemii COVID-19 a počátku války na Ukrajině. To zachycuje Obrázek 29. Za období pandemie se také výrazně zvětšil schodek státního rozpočtu, stoupla hodnota státního dluhu. Po expanzi ruské armády na Ukrajinu došlo k extrémnímu nárůstu cen energií, ropy, pšenice a dalších komodit. [47]



Obrázek 29: Graf průměrné roční míry inflace

Zdroj: [47]

Pro stavební společnost toto představovalo velké potíže, mnohonásobně narostly náklady na zasmluvněné stavby, management musel vyjednávat o vzniklé situaci s investory zakázek a celou situaci prudkého nárůstu na straně vstupů ustát. Dle dat Českého statistického úřadu (2024) můžeme v celkové stavební produkci pozorovat meziroční pokles o 2,4 %. Oproti pozemním stavbám se inženýrské stavby udržely na úrovni předchozího roku. [48]

Technologické faktory

Vedení společnosti v současné době usiluje o vylepšení vnitropodnikových procesů a informačních systémů a úložišť, výhledově plánuje jejich sjednocení napříč všemi podnikovými útvary. To by mohlo být přínosem zejména v oblasti controllingu a reportingu, aktuálně se totiž ve společnosti užívají čtyři informační systémy, a to WinFAS, BUILDpower, Kros a IPOS. Dalším požadovaným výsledkem inovace podnikových informačních systémů je možnost práce THP pracovníků z domova, což pandemie COVID-19 ukázala za přínosné a nepostradatelné.

Další oblastí, kde se technologický pokrok společnosti dotýká je strojové vybavení a vozový park. V této oblasti výrobci často přicházejí s novinkami. Společnost musí technologické změny sledovat a reagovat na ně, mnohdy jsou velkým přínosem. Ať už jde o elektro automobily či 3D nivelace a podobné technologie, které ve stavebnictví velmi ulehčují práci. Díky těmto technologiím se z dlouhodobého hlediska ušetří náklady ať už na mzdách, strojových motohodinách či případných vícepracích a reklamacích.

Důležitým pojmem současnosti je také takzvané Stavebnictví 4.0, které v sobě skýtá digitalizaci a následnou robotizaci. Robotizace je prozatím v oblasti vodohospodářských staveb téměř nulová, mohli bychom k ní přiřadit například dálkové ovládání zemních strojů. A v oblasti digitalizace by pro společnost mohlo být aktuální využití umělé inteligence pro návrhy výkresové dokumentace. [43]

Ekologické faktory

V současné době se klade čím dál větší důraz na ekologii a ochranu přírody, je uvolňováno více finančních prostředků do systému na tyto účely, ať už ze státního či unijního rozpočtu. Pro analyzovanou firmu to znamená více příležitostí, možnost získání většího objemu zakázek. Důkazem je dotační program s názvem Operační program Životní prostředí pro období mezi roky 2021 až 2027. V daném období poskytne České republice z fondů Evropské unie zhruba 61 miliard korun. Vybranými cíli jsou: ochrana a péče o přírodu a krajinu, zlepšení kvality ovzduší, ochrana

a zlepšení stavu vody a vodního hospodářství, řešení sucha, povodňová prevence a opatření proti sesuvům půdy, sanace míst s ekologickou zátěží. Rozložení financí v rámci dotčených oblastí zachycuje Obrázek 30. [49]



Obrázek 30: Oblasti podpory operačního programu

Zdroj: [49]

Společnost má široký vozový park a strojové vybavení, vše je poháněno spalovacími naftovými motory. Bezesporu v celkovém objemu jde o velké znečištění ovzduší. Stavebnictví je zodpovědné údajně za polovinu emisí oxidu uhličitého proudícího do atmosféry globálně. V této oblasti bohužel prozatím není jiná alternativa, ačkoli výrobci v současné době představují první stavební stroje poháněné elektrickými motory. Vedení společnosti si tohoto je vědomé a snaží se zabodovat v jiných oblastech, investuje do obnovitelných zdrojů elektrické energie, nakupuje hybridní a elektrické automobily, snaží se o digitalizaci vnitropodnikových procesů, podporuje třídění odpadu, ať už na staveništích či v sídle firmy.

3.5.3 PORTERŮV model pěti konkurenčních sil

Stávající konkurence

V českém prostředí ve stavebním oboru působí velmi mnoho podniků různého rozměru. Podniky fungují na základě dlouhodobé kooperace či jedinečnosti. Jedinečnost může spočívat například v know-how a způsobu provádění stavebních zakázek. Jedinečností si podnik upevňuje postavení na trhu, významné postavení vede k efektivnímu získávání nových projektů. Díky jejich realizaci v úspěšných případech vytváří zisk. Stávající konkurence ve stavebnictví spolu soupeří zejména v poskytovaných nadstandardních službách, výjimečnému know-how, technologii staveb, cenové politice, solventnosti a dostupnosti prostředků se schopností plnit stanovené termíny. Dalším důležitým faktorem v rámci analýzy stávajících konkurentů je reklama, PR a IMS politika.

V současné době však na českém stavebním trhu přibývá zahraničních konkurentů, jejichž hlavní konkurenční výhoda spočívá v nižších cenách. Dalšími konkurenčními výhodami zahraničních konkurentů může být rozsáhlejší síť dodavatelů a subdodavatelů, tedy vyšší flexibilita a efektivita a také pokročilejší technologie. Nárůst zahraniční konkurence zaznamenalo podle průzkumu společnosti CEEC Research v posledních 5 letech 34 % dotázaných stavebních firem. Naopak pouze 15 % českých stavebních firem se účastní stavebních zakázek v zahraničí. Přidanou hodnotou pro firmy mohou být nové technologické a obchodní poznatky. [50]

Největšími konkurenty v hlavním předmětu podnikání a v hlavním regionu působnosti jsou:

- AQUEKO s. r. o.;
- Ekostavby Brno, a. s.;
- PKS stavby a. s.;
- RONYTRANS, s. r. o.;
- SEDOS stavby, a. s.;
- VHS Bohemia a. s.

Některé z výše uvedených jsou pro analyzovanou společnost také partnery. To potvrzuje i výše zmiňovaný výzkum, kdy 30 % dotázaných stavebních společností spoléhá na partnerství a spolupráci s dalšími firmami. Mimo jiné to přináší také nové příležitosti. [50]

Nová konkurence

Ve všech průmyslových odvětvích je příchod nové konkurenční firmy jistým rizikem i pro zavedené dobře fungující podniky, zároveň je ale i motivací. Stavebnictví je pro nově vstupující konkurenty velmi finančně i technologicky náročným oborem. Pro sledovaný podnik příchod nových konkurentů do odvětví znamená potenciální riziko ztráty kmenových zaměstnanců a podnikového know-how. Za větší riziko a možnost ohrožení považují vznik nové pobočky zavedené velké společnosti (např. COLAS CZ a. s., EUROVIA CZ a. s., Metrostav a. s., SKANSKA a. s., STRABAG a. s.) se stejným polem působnosti v naší lokalitě. Jedná se o podniky velkého charakteru s propracovanými podnikovými strategiemi, informačními a technologickými systémy, propracovanou zaměstnaneckou politikou, cenovou politikou, stabilním finančním zázemím a vysokými zisky. Tyto významné firmy vytvářejí v rámci stavebního odvětví pomyslnou bariéru a do jisté míry tím znemožňují vstup nových konkurentů do odvětví. V českém prostředí v rámci stavebnictví dochází často

k přeprodávání stavebních zakázek, nebo jejich dílčích částí, a vznikají tzv. subdodávky. V rámci těchto se analyzovaná firma dostává do kontaktu s již výše zmíněnými.

Pro nově vstupující podniky do odvětví je velmi finančně náročné pořídit vlastní vozové a strojové vybavení, proto to některé firmy řeší jejich pronájmem, který se v posledním desetiletí v rámci rozšíření podnikatelské činnosti prodejců stavebních strojů a stavebních materiálů (např. Zeppelin CZ s. r. o., DEK a. s., Ascendum Stavební stroje Czech s. r. o.) velmi rozmohl a to může být ale v některých situacích problematické, zapůjčení strojů z půjčovny nemusí být tolik časově flexibilní, jako stroje vlastní. To pokládám za výhodu sledované společnosti, stroje jsou ve výhradním vlastnictví sesterské společnosti a sledovaný podnik si je od ní trvale pronajímá.

Další problematickou oblastí vstupu nového konkurenta do odvětví je kvalifikovaný a fundovaný personál. THP pracovníci, vedoucí pracovníci v oblasti stavebnictví musí disponovat odborným vzděláním a akreditacemi. Na oblast vzdělávání zaměstnanců dbá a částečně staví svoji konkurenční strategii 23 % dotázaných firem. Pro pracovníky jako jsou strojníci, řidiči, stavební dělníci se stává odvětví méně atraktivním z důvodu fyzické náročnosti, práce i v nepříznivých povětrnostních podmínkách, časové náročnosti, flexibility místa výkonu práce a dalších faktorů, které se pro současný pracovní trh stávají méně přípustnými. [50]

Nově vstupující firmy ve stavebním odvětví narážejí i na náročnost prosazení se na začátku podnikatelské činnosti a nemožnosti prosazení se při výběrových řízeních, neboť důležitou součástí tendrů jsou mimo jiné reference od investorů z již uskutečněných stavebních projektů. A také administrativní náročnost stavebních zakázek od výběrového řízení, projektové dokumentace až po předání stavby je vysoká.

Překážek a úskalí při vstupu do stavebnictví je mnoho a nejsou zanedbatelné. Dá se tedy spíše očekávat nárůst ze strany zahraniční konkurence. Jde o zavedené, kapitálově silné podniky s ofenzivní strategií rozvoje trhu. [50]

Vliv odběratelů

Vliv odběratelů je závislý na jejich postavení na trhu, na objemu, v jakém produkt, tedy stavební zakázky zadávají a odebírají. Odběratelé velkého významu, tedy ti, co odebírají velké objemy či odebírají pravidelně, mají pochopitelně větší vyjednávací vliv než odběratelé jednorázoví. Výsledkem jejich vlivu mohou být výhodnější cenové podmínky, delší doby splatnosti, schůdnější dodací lhůty, unikátnost výrobku, v našem případě stavební zakázky. Odběrateli jsou často státní podniky a státní instituce.

Stavební zakázky v ČR představují 40 % celkového finančního objemu všech veřejných zakázek, tedy přes 400 miliard korun ročně. Tyto zakázky veřejného charakteru podléhají výběrovému řízení, kdy jsou stanoveny podmínky, které musí potenciální realizátor stavby splňovat. To platí i v případě spolufinancování projektu soukromého investora pomocí dotačních fondů. Podle zástupců dotazovaných stavebních firem by odběratel měl vybírat zhotovitele stavby dle multikriteriálního hodnocení. V zájmu veřejného sektoru by měla být maximální zaměstnanost lidí z dané lokality, co největší využití lokálních stavebních materiálů, využití know-how místních odborníků. [50]

V současné době je vidět zvyšující se trend péče o životní prostředí a s tím spojených finančních toků vynaložených na tyto účely. V řadě případů jde o rekultivaci vodohospodářských staveb či průmyslově zatížených objektů, v jiných jde o výstavbu nových funkčních celků s cílem ochrany území před povodněmi, erozí půdy, ochrany vzácných živočichů či územní obslužnosti. Na tuto oblast je mezi lety 2021 až 2027 vyhrazeno z fondů Evropské unie asi 61 miliard korun. [49]

Vliv dodavatelů

Vliv dodavatele, tedy jeho vyjednávací síla závisí zejména na výjimečnosti dané komodity, výrobku, materiálu. V případě, že daný produkt je v nabídce několika dodavatelů, jejich vyjednávací síla má sestupnou tendenci. Stavební materiály a pohonné hmoty, které jsou pro sledovanou společnost nejdůležitějšími vstupy jsou na českém trhu dodávány mnoha dodavateli. V tomto odvětví se obvykle s dodavateli uzavírají rámcové kupní smlouvy na určité období, které přináší stanovené závazné obchodní podmínky (např. místo plnění, ceník dopravného, splatnost) a pro odběratele většinou motivační odběrový bonus či slevu na odběr. Dodavatelé si tímto způsobem zavážou odběratele a motivují je k jejich prioritizaci. Tyto kupní smlouvy pokrývají odběr materiálu pro běžnou činnost či menší projekty. Velké projekty se řeší individuálními cenovými nabídkami, které se pak v rámci podniku tendrují. Na základě hodnocení několika kritérií se vybere varianta, která má nejlepší poměr ceny, kvality, dostupnosti, lokální produkce a lokální zaměstnanosti. Otevřenost trhu v ČR, velikost stavebního odvětví a aktuální geopolitická situace neumožňuje dodavatelům působícím v tomto odvětví získat příliš velkou vyjednávací sílu. [50]

Substituce

Ve stavebním průmyslu nelze chápat jako substitut konečný produkt, tedy např. vodohospodářské stavby substitut nemají. Stavebnictví je obor, který je svázán zákony, vyhláškami, projekty, normami a přesnými požadavky pro daný projekt. Součástí

tohoto projektu, tedy dílčí materiály a výrobky mohou být nahrazeny substituty, pokud to neohrozí výslednou strukturu a kvalitu projektu. Obvykle bývá užití substitutu motivováno cenou, mohou to ale být i faktory jako dostupnost, tedy termín a vzdálenost a od toho se odvíjející náklady na přepravu, technologie a kvalita produktu. Hlediska kvalita a cena jsou nejčastěji zohledňovanými faktory ze strany investora, zadavatele projektu a ostatní hlediska jsou pak brány v potaz spíše zhotovitelem stavby.

Aktuálním tématem a substitutem ve smyslu nahrazení lidské manuální práce, která je ve stavebnictví často riziková, je robotizace. Robotizace stavebních prací je prozatím v plenkách, do budoucna se však předpokládá rozvoj právě v této oblasti. Vidinou je, že se část pozemního stavitelství bude ubírat právě touto cestou. Plně robotizované výroby budou na základě virtuálního modelu produkovat prefabrikované díly. Ty pak autonomní nákladní automobily dovezou na staveniště a tam je virtuálně ovládané stavební stroje sestaví. [43]

Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

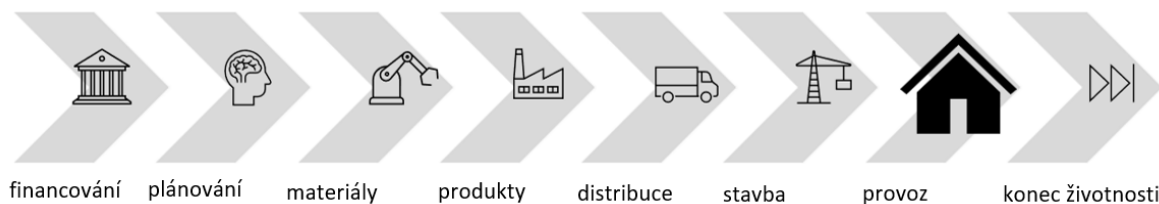
Největší vliv v rámci vyjednávání se společností AQUASYS spol. s r. o. mají odběratelé. Spolupráci s dotyčnou firmou zvažují na základě několika faktorů, nejdůležitějšími jsou cena, kvalita a poskytnuté reference z již realizovaných projektů. Velmi silným vlivem disponují i stávající konkurenti, kteří působí ve stejném regionu. Ti jsou hrozbou ve smyslu odlákání stávajících odběratelů a zaměstnanců ve svůj prospěch. Nově vstupující konkurence do odvětví pro podnik také představuje riziko a tím pádem má značný vliv. Podnik na toto musí reagovat a inovovat své strategie, technologie i prostředky. Dodavatelé díky jejich diverzifikaci a počtu nemají nikterak velkou vyjednávací schopnost, jejich schopnost stoupá v například v dobách inflačních vln či výpadků dodávek. Pro podniky je však výhodné, když se dodavatel stane dlouhodobým partnerem. Substituty mají na analyzovanou společnost nejmenší vliv ze sledovaných, k výslednému produktu substitut neexistuje a jeho dílčí části jsou nahrazovány pouze na úkor ceny či kvality.

3.5.4 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je znázorněn nejprve obecným schématem (viz Obrázek 31) a znázorňuje proces tvorby hodnot ve stavebním průmyslu. Dále je v rámci analyzovaného podniku hodnotový řetězec znázorněn na projektu výstavby nového rybníku (viz Obrázek 32), hlavní specializace podnikatelské činnosti. Hodnotový řetězec je složen ze všech činností (ty jsou vypsány v Tabulka 5), které je třeba vykonat, abychom

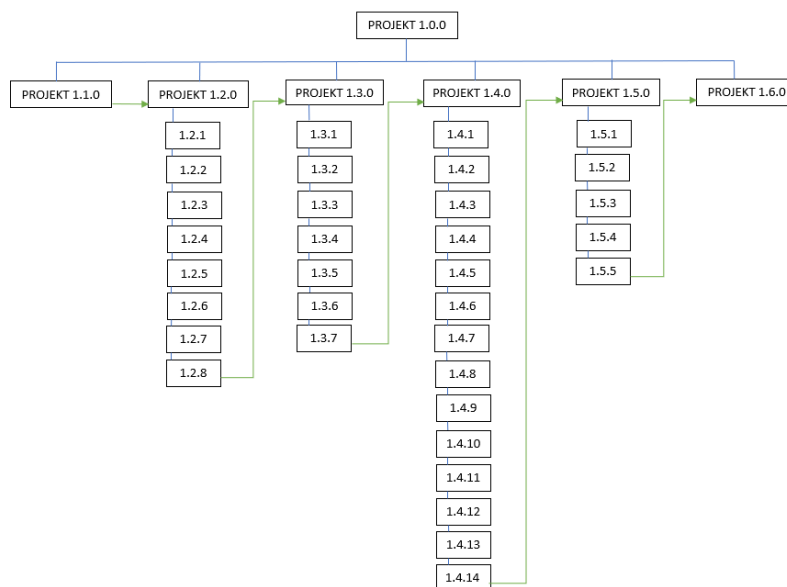
docílili konečného produktu, v našem případě ukončení stavebního projektu, tedy realizovaného funkčního vodohospodářského díla. Tyto dílčí součásti projektu formují konečnou hodnotu pro odběratele a pro podnik přináší zisk. Vynaložené náklady na realizaci stavební zakázky by neměly být vyšší než získané výnosy na tento projekt. To platí za předpokladu, že nedojde k porušení vnitropodnikových procesů či zásahu vyšší moci. Vytvoření hodnotového řetězce podniku cílí na to, aby management rozlišil strategicky významné činnosti, díky nim se diferencioval od konkurenčních subjektů (cena, kvalita) a tím si získal konkurenční výhodu.

V tomto případě je zřejmá konkurenční výhoda v šířce vlastního strojového parku, tedy vysoké flexibilitě, vlastní nadměrné přepravy, tedy flexibilitě a nižších nákladech, kmenových zaměstnancích, tedy rychlosti zajištění projektové dokumentace a další administrativy.



Obrázek 31: Obecné schéma hodnotového řetězce

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 32: Schéma projektu výstavby rybníku – hodnotový řetězec

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Dílčí činnosti projektu – hodnotový řetězec

Kód dílčí činnosti	Název dílčí činnosti
1	Zahájení projektu výstavby rybníku
1.1	Zahájení projektu
1.2	Záměr výstavby
1.2.1	Zpracování plánu výstavby
1.2.2	Posouzení plánu výstavby
1.2.3	Úprava plánu výstavby
1.2.4	Zpracování finálního plánu výstavby
1.2.5	Zpracování projektové dokumentace
1.2.6	Zajištění stavebního povolení
1.2.7	Zajištění dotací
1.2.8	Zajištění ostatního financování
1.3	Přípravné práce výstavby
1.3.1	Ohledání místa stavby stavbyvedoucím
1.3.2	Geologický průzkum
1.3.3	Požez stromů a křovin
1.3.4	Transport stavební buňky
1.3.5	Transport mechanizace
1.3.6	Studium projektové dokumentace
1.3.7	Zajištění stavebního materiálu
1.4	Stavební práce
1.4.1	Skrývka půdy
1.4.2	Svedení přítokových vod
1.4.3	Vybudování požeráku
1.4.4	Výkop a založení objektu
1.4.5	Vývoz materiálu
1.4.6	Výkop zámku
1.4.7	Hutnění návodní strany
1.4.8	Humusování návětrné strany
1.4.9	Vybudování bezpečnostního přelivu
1.4.10	Opevnění hráze
1.4.11	Drobné terénní úpravy
1.4.12	Úklid staveniště
1.4.13	Kontrola stavby stavbyvedoucím
1.4.14	Kontrola stavby technickým dozorem
1.5	Finální práce projektu výstavby rybníku
1.5.1	Kompletace projektové dokumentace
1.5.2	Podklad k fakturaci
1.5.3	Fakturace
1.5.4	Předání projektové dokumentace investorovi
1.5.5	Předání stavby investorovi
1.6	Ukončení projektu výstavby rybníku

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Distribuce informací

Distribuce informací v rámci sledovaného podniku probíhá online, tedy elektronicky a offline. V online prostředí jsou informace distribuovány prostřednictvím e-mailové schránky, podnikové platformy MS Teams, sdílených disků a podnikových informačních systémů. Distribuované informace jsou rozděleny na veřejné a vnitropodnikové.

Vnitropodnikové informace pak jsou označeny stupněm utajení. Toto značení má čtyři stupně:

- vyhrazené;
- důvěrné;
- tajné;
- přísně tajné.

Tajné a přísně tajné informace jsou v rámci elektronické komunikaci z hlediska bezpečnosti šifrovány.

Offline distribuce informací probíhá prostřednictvím porad vedení společnosti a vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů. Všechny offline porady, kde jsou zúčastnění fyzicky přítomní probíhají v zasedacích prostorách sídla společnosti. Při poradách platí určitá pravidla, například účast výhradně pozvaných, zákaz používání mobilních telefonů, potřeba vypracování zápisu z porady. Vedoucí pracovníci mají za úkol o důležitých zjištěných skutečnostech informovat své podřízené v útvaru.

Zaměstnanci společnosti jsou seznámeni s etickým kodexem společnosti a poučení o významu vnitropodnikových informací v souvislosti s konkurenčními podnikatelskými subjekty.

3.7 Zhodnocení metod a nástrojů

Metod a nástrojů v oblasti Competitive Intelligence je v současné době celá řada. Existuje mnoho veřejně přístupných a zdarma poskytovaných serverů, kde lze potřebné informace získat. Podniky však mají možnost si zaplatit různé databáze pro snazší, rychlejší a efektivnější získávání informací. Nebo rovnou externí službu, která se o konkurenční zpravodajství daného podniku postará komplexně. Záleží, jaké finanční a časové možnosti je podnik ochotný na danou oblast vynaložit. Dle autorů zabývajících se touto problematikou je přínos CI obrovský.

Po stanovení plánu a informační potřeby následuje sběr informací, který sledovaný podnik vykonává prostřednictvím několika nástrojů. Vyzdvihla bych placený nástroj Tovek Tools, který disponuje velkým objemem rozlišených dat. Zpravidla je pro konkrétní informační potřebu využito několika informačních nástrojů současně, pro jejich verifikovatelnost. Pro interpretaci a vizualizaci získaných relativních údajů je velmi užitečným nástrojem paprskový graf, který umožňuje zobrazovat více ukazatelů najednou. Barevné spojnice názorně zobrazují rozdíly mezi konkurenty.

Následujícím krokem je výběr metod pro analýzu získaných informací. SWOT analýza je dobrým nástrojem pro zhodnocení postavení podniku v rámci konkurence. Poukázala na silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí podniku. Důležité je však zajištění její objektivity například díky brainstormingu. PESTLE analýza je užitečná ke sledování vnějšího prostředí podniku – politického prostředí a dění v něm na tuzemské i globální úrovni, ekonomické situace, sociálního prostředí, sociálních potřeb a potažmo zaměstnanecké politice, technologických novinek a inovací, legislativních změn a opatření, novinkách v ekologii a odpovědném podnikání. Porterův model pěti konkurenčních sil rozkrývá mikroprostředí podniku, poskytuje aktuální pohled na situaci v daném tržním odvětví. Hodnotový řetězec poodhaluje procesní řízení v rámci podniku, srovnání s konkurenčními podniky by mohlo být velmi zajímavé, přínosné a mohlo by vést ke zvýšení efektivity. Je však velmi problematické tyto informace o procesech svých rivalů získat.

Efektivních nástrojů v oblasti CI je mnoho, každý podnik má jiné potřeby a preference. Neexistuje tedy univerzální návod, jak CI do podniku aplikovat a dále ho pak rozvíjet.

3.8 Doporučení

Přidaná hodnota Competitive Intelligence v rámci podniku je bezesporu vysoká. Přehled o situaci na stavebním trhu, současných konkurentech, konkurenčních výrobcích a službách je nutností pro úspěšné a efektivní provozování podniku.

Doporučeným návrhem je zřízení samostatného útvaru CI, který by kontinuálně získával, analyzoval a distribuoval informace na základě zadaných požadavků ze strany managementu. Zvýšila by se efektivita procesu CI. Zřízení samostatného útvaru CI by obnášelo drobnou změnu organizační struktury a zvýšení úvazku pracovníka, který by již nevykonával činnosti náležící útvaru obchodnímu. Pro podnik by to tedy znamenalo navýšení mzdových nákladů, ale zároveň navýšení užítku CI, které však není snadno vyčíslitelné.

Dalšími obecnými doporučeními pro analyzovaný podnik jsou:

- inovace v technologických postupech, strojovém vybavení;
- zvýšení efektivity a bezpečnosti interní komunikace;
- kontinuální zlepšování bezpečnosti a efektivity informačních systémů;
- zavedení benefitního systému k vyšší motivaci zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- stanovení a komunikování účelné vize;
- vyřízení strojového vybavení, zaměstnanců s cílem redukce režijních nákladů.

Tato opatření by podniku měla pomoci k udržení dominantní tržní pozice, zvýšení atraktivity z pohledu zaměstnance, snížení rizika úniku interních dat a informací, efektivnějšímu strategickému řízení a rozhodování a v neposlední řadě k rychlejšímu a účinnějšímu sledování tržního prostředí.

ZÁVĚR

Stavebnictví je velmi specifické průmyslové odvětví. Z velké části jsou stavební zakázky zakázkami veřejnými a jedná se o velké finanční objemy. Stavebnictví je dynamický trh, který je závislý na mnoha vstupech, těmi jsou stavební materiál, pohonné hmoty, strojové vybavení, lidská práce, informační technologie apod. Aby si podniky působící ve stavebnictví zajistily konkurenční výhodu a udržely své postavení, musí neustále analyzovat situaci na trhu. K tomu je užitečné právě Competitive Intelligence.

Cílem mé diplomové práce bylo s využitím metod Competitive Intelligence zhodnotit konkurenční prostředí společnosti AQUASYS spol. s r. o. a poukázat na její silné a slabé stránky. Na této společnosti bylo demonstrováno využití metod a nástrojů Competitive Intelligence v rámci analýzy konkurenčního prostředí. Diplomová práce je rozdělena na tři části. První a druhá kapitola je rešerší literárních zdrojů na téma konkurence a Competitive Intelligence a třetí kapitola je částí praktickou, ve které jsou aplikovány získané znalosti.

V literární rešerší jsou nejprve vysvětleny pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, strukturální analýza odvětví a prostředí podniku. Tedy to, co souvisí s tržním postavením podniku. Dále je vysvětlena oblast konkurenčního zpravodajství, tedy Competitive Intelligence – definice CI, základní pojmy oblasti CI, druhy CI, cíle zájmů CI, úkoly CI v současnosti, zpravodajský cyklus, zdroje dat a informací a v neposlední řadě také vybrané metody a nástroje CI. Vybranými metodami CI pro aplikaci v následující části práce jsou SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a hodnotový řetězec.

Další část je analýzou konkurenčního prostředí společnosti AQUASYS spol. s r. o. Zahrnuje charakteristiku společnosti – popisuje obor působnosti, organizační strukturu, zázemí společnosti, vizi a dílčí cíle organizace. Dále popisuje proces Competitive Intelligence ve společnosti a dílčí části zpravodajského cyklu. Je zde prakticky aplikována SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a hodnotový řetězec. Dále je rozebrán a vysvětlen proces distribuce informací v rámci analyzované organizace. Nakonec jsou použité metody a nástroje pro získání a následnou analýzu dat zhodnoceny a zdůrazněny silné a slabé stránky organizace, které jsou hromadně uvedené v rámci SWOT analýzy. Na základě toho vznikla doporučení pro zlepšení provozních záležitostí nejen v oblasti CI v rámci daného podniku.

Práce by mohla být inspirací pro jednání managementu společnosti, podnětem k otevření diskuzí o méně řešených záležitostech a zamyšlení o tom kolik informací o svém působení organizace dobrovolně veřejně sdílí. Přínosem práce je komplexní charakteristika společnosti a jejího konkurenčního prostředí z veřejně dostupných dat a informací, a také to jsou návrhy pro zlepšení, které by mohly vést k lepšímu konkurenčnímu postavení.

ZDROJE

- [1] PORTER, Michael Eugene. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. vydání. New York: The Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [2] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [3] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. Monografie. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [4] LENCIONI, Patrick. *Nejdůležitější konkurenční výhoda: jak vybudovat zdravou organizaci a všechno tím přetrumfnout*. Bratislava: Porta libri, knižné vydavatel'stvo, 2014. ISBN 978-80-8156-035-4.
- [5] PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] BOUTHILLIER, France a Kathleen SHEARER. *Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology* [online]. Medford, N.J.: Information Today, c2003 [cit. 2024-11-01]. ISBN 15-738-7173-7. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=dj4IEWeKCAAC&pg=PA40&hl=cs&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- [8] BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.
- [9] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive Intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1
- [10] KAHANER, Larry. *Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Simon & Schuster, 1996. ISBN 978-0-684-84404-6.
- [11] VERCELLIS, Carlo. *Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making*. 1. publ. John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-0-470-51139-8.
- [12] BARTES, František. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3504-2.
- [13] SKLENÁK, Vilém. a kol. *Data, informace, znalosti a internet*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 507 s. ISBN 80-7179-409-0.

- [14] BLOOMENTHAL, Andrew. *Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses*. [online]. 2022. [cit. 2024-11-02]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp>.
- [15] HOVER, Zach. *7 Elements of Competitive Intelligence*. [online]. 2024. [cit. 2024-11-02]. Dostupné z: <https://www.evaluateserve.com/blog/7-elements-of-competitive-intelligence/>.
- [16] BARTES, František. *Zvyšování konkurenceschopnosti podniků pomocí Competitive Intelligence*. In *Economic and Social Challenges for European Economy*. Čeladná: Slezská Univerzita v Opavě, 2019. s. 17-32. ISBN: 978-80-87291-25-2.
- [17] FLEISHER, Craig S. a BLENKHORN, David L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, 2003. ISBN 1-56720-560-7.
- [18] CIA. *Factbook on Intelligence*. [online]. 1997 [cit. 2024-11-03]. Dostupné z: <http://www.fas.org/irp/cia/product/fact97/index.html/>.
- [19] HLÍDAČ STÁTU Z.Ú. *Hlídač státu*. [online]. 2023. [cit. 2024-12-08]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/>.
- [20] GOOGLE LLC IPA. *Google Trends*. [online]. 2024. [cit. 2024-12-08]. Dostupné z: <https://trends.google.com/trends/explore?date=now%201-d&geo=CZ&q=Aquasys&hl=cs>.
- [21] PAPÍK, Richard. *Metody Competitive Intelligence na internetu*. Inforum. [online]. 1998. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://www.inforum.cz/archiv/infomedia98/pdf/papik.pdf>.
- [22] MINISTERSTVO FINANČÍ. *ARES: Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2024 [cit. 2024-11-06]. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/>.
- [23] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2024. [cit. 2024-11-06]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
- [24] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Portál živnostenského podnikání* [online]. 2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://www.rzp.cz/portal/>.
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Registr ekonomických subjektů*. [online]. 2024. [cit. 2024-11-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/res/registr_ekonomickyh_subjektu.
- [26] MINISTERSTVO FINANČÍ. *Finanční správa* [online]. 2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/>.
- [27] MINISTERSTVO FINANČÍ. *Otevřená data* [online]. 2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://data.mf.gov.cz/>.
- [28] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Insolvenční rejstřík* [online]. 2024. [cit. 2024-11-06]. Dostupné z <https://isir.justice.cz/>.

- [29] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Národní elektronický nástroj* [online]. 2022. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://nen.nipez.cz/>.
- [30] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad: Činnost ČSÚ* [online]. 2024. [cit. 2024-11-06]. Dostupné z: <https://www.csu.gov.cz/cinnost-csu/>.
- [31] Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě. *Zákony pro lidi* [online]. AION CS. 2010–2024. [cit. 2024-11-06]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-89>.
- [32] RODENBERG, Joseph H. A. M. *Competitive intelligence and senior management*. Delft: Eburon, 2007. ISBN 978-90-5972-192-0.
- [33] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC Radek a ŘEHÁK David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [34] AQUASYS spol. s r. o. [online]. 2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://www.aquasys.cz/>.
- [35] AQUASYS spol. s r. o. *Organizační struktura*. 2021. [cit. 2024-11-28].
- [36] *Podnikání.cz*. [online]. 2000–2025. [cit. 2024-12-08]. Dostupné z: <https://www.podnikani.cz/25344447/aquasys-sro/>.
- [37] TOVEK, spol. s r.o. *Tovek Tool*. 2025 [cit. 2025-03-25]
- [38] Mad Blue s.r.o. *DETAIL OPEN DATA*. [online]. 2024. [cit. 2024-11-10]. Dostupné z: <https://www.detail.cz/>.
- [39] ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Infobanka*. [online]. 2025. Dostupné z: <https://ib.ctk.cz/>. [cit. 2025-03-25].
- [40] AQUEKO, spol. s r. o. [online]. 2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://www.aqueko.cz/>.
- [41] *Ekostavby Brno, a. s.* [online]. 2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <http://ekostavby.cz/>.
- [42] *VHS Bohemia a. s.* [online]. 2018. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://www.vhsbohemia.cz/>.
- [43] BusinessInfo.cz. *Klíčovou součástí Národního plánu obnovy bude digitalizace*. [online]. 2021. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/klicovou-soucasti-narodniho-planu-obnovy-bude-digitalizace-pujdou-na-ni-desitky-miliard/>.
- [44] BusinessInfo.cz. *Nový stavební zákon: Jaké změny přinese?* [online]. 2021. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/novy-stavebni-zakon-jake-zmeny-prinese/>.

- [45] BusinessInfo.cz. *Whistleblowing*. [online]. 2022. [cit. 2025-03-25].
Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/whistleblowing-ppbi/>.
- [46] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Aktuální populační vývoj v kostce*. [online]. 2024.
[cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.
- [47] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace v ČR v únoru 2025*. [online]. 2025.
[cit. 2025-03-25]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pak/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2025>.
- [48] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průmysl i stavebnictví zaznamenaly v roce 2024 pokles produkce*. [online]. 2025. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z:
<https://csu.gov.cz/produkty/prumysl-i-stavebnictvi-zaznamenaly-v-roce-2024-pokles-produkce>.
- [49] STÁTNÍ FOND ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Operační program Životní prostředí*. [online]. 2021. [cit. 2025-03-25]. Dostupné z:
<https://opzp.cz/>.
- [50] BusinessInfo.cz. *Zahraniční konkurence na českém stavebním trhu roste*. [online]. 2024. [cit. 2025-03-25] Dostupné z:
<https://www.businessinfo.cz/clanky/zahranicni-konkurence-na-ceskem-stavebnim-trhu-roste/>.