

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Provozně ekonomická fakulta



**Diplomová práce**

**Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění  
strategického plánu rozvoje firmy**

Jana Luhanová

© 2022 vypracování ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Luhanová

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy**

Název anglicky

**The Motivation of Employees as a Significant Fulfillment Factor for the Company's Business Plan Development**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii zvolené firmy.

Dílčí a postupové cíle jsou následující. Zpracovat teoretická východiska ke zvolenému tématu (Literární rešerše), popsat (definovat) stávající marketingovou strategii společnosti a provést situační analýzy. Dále pak zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu na trhu.

### Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést situační analýzu zkoumané firmy.

Postup bude založen na aplikaci deskriptivních metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími.

Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovat do konfrontační SWOT matice.

V dalším kroku definovat relevantní marketingové strategie společnosti a navrhnout marketingová opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

strategický plán, analýza prostředí, vnitřní prostředí, vnější prostředí, SWOT analýza, finanční plán, konkurence, motivace

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-247-0469-2
- BERNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Porspektum, 1994. ISBN 80-7175-010-7
- BLÁHA, Zdeněk.; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-2
- Doz, Yves., Kononen, Mikko. Dynamická strategie. Management Press, ISBN 978-80-7261-227-7
- HAGUE, PAUL M. Průzkum trhu. Brno: Computer Pres, 2003, ISBN 80-7226-917-8
- HRONÍK, FRANTIŠEK. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-16-X
- MACEK, Jan, KOPEK Rudolf. KRÁLOVÁ Jana. Ekonomická analýza podniku. Plzeň: TYPO, 2007. ISBN 978-80-7043-446-8
- PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-299-9

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Kalabisová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomických teorií

---

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2022

**doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 20. 12. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 12. 2022

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2022

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kalabisové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a ochotu při vedení diplomové práce.

# Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy

## Abstrakt

Tato Diplomová práce pojednává o motivaci jako významném faktoru ovlivňující strategické cíle společnosti. V teoretické části diplomové práce se obeznámíme se základními údaji o společnosti US KK a.s., u které v další části práce bude provedena analýza současného stavu. Další částí budeme stručně a jasně definováno poslání společnosti, vize a strategické cíle. Následovat bude analýza, která spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu společnosti, tj. získání poznatků vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě analýzy budeme definována konečná optimální strategii pro naplnění strategických cílů a sestavení finanční plánu společnosti. Faktory vnějšího a vnitřního prostředí budou zpracovány pomocí matice EFE a IFE. Pro spojení obou analýz je využita IF matice a SWOT analýza, ze které budou vycházet doporučení pro upevnění a posílení konkurenční pozice vybrané společnosti na trhu. Na základě provedené analýzy bude sestaven strategický plán, z něhož vychází marketingový plán společnosti. V další kapitole se obeznámíme se současným motivačním programem společnosti, včetně návržení vhodné metodiky, řízení společnosti dle metodiky „Management by Objectives – MbO a Management by Competencies – MbC“, **MbO**, řízení je proceť zaměřený na definování cílů a úkolů pro budoucí směřování společnosti k dosažení budoucí výkonnosti. Následně bude provedena analýza rizik, kterou mohou nastat při implementaci marketingové strategie.

**Klíčová slova:** strategický plán, analýza prostředí, vnitřní prostředí, vnější prostředí, SWOT analýza, finanční plán, konkurence, motivace

# The Motivation of Employees as a Significant Fulfillment Factor for the Company's Business Plan Development

## **Abstract**

The thesis deals with the motivation as an important factor influencing the strategic objectives of the company. The first chapter introduces the company, which deals with work. Subsequently, there is a brief description about the mission, vision, strategic goals of the company. The analysis of external and internal environment, the lessons learned from the analysis, which suggests the optimal strategy for the final objectives and financial planning company.

The next chapter describes an analysis of the external and internal environment. The analysis has been evaluated by obtained outcomes, and recommends the final optimal strategy to fulfill goals, and financial plan of the company. The next chapter describes the current company's incentive program, evaluation questionnaire. Based on the evaluation questionnaires, there is designed change of the motivation program. There is made a proposal for appropriate methodology, specifically the management of the company as Management by Objectives - MbO and Management by Competencies - MbC to monitor the performance of the company. Required performance should be achieved mainly through the introduction of appropriate amendments to existing motivation system of the company, meanwhile there are analysed some of the risks in the work, which may arise during the implementation of changes.

**Keywords:** work motivation, motivation program, financial plan, strategic plan, risk analysis.

## Obsah

1	Úvod.....	11
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Teoretická východiska.....	15
3.1	Vymezení poslání a cílů firmy.....	15
3.2	SWOT analýza.....	19
3.3	Marketingová strategie podniku.....	23
3.4	Marketingový mix.....	27
4	Vlastní práce.....	30
4.1	Základní charakteristika vybraného podniku.....	30
4.2	Poslání, vize, strategické cíle, strategie.....	35
4.2.1	Poslání společnosti.....	35
4.2.2	Vize společnosti.....	35
4.2.3	Strategické cíle a prostředky k jejich dosažení.....	35
4.2.4	Závěr - poslání, vize, strategické cíle, strategie.....	36
4.3	Analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí.....	36
4.3.1	Makroprostředí - Vnější prostředí.....	36
4.3.1.1	Ekonomické činitele.....	36
4.3.1.2	Legislativa.....	38
4.3.1.3	Daňové zákony.....	38
4.3.1.4	Mýta na silnicích první třídy.....	38
4.3.1.5	Inflace.....	38
4.3.1.6	Nezaměstnanost.....	39
4.3.1.7	Ekologie.....	39
4.3.1.8	Demografické činitele.....	39
4.3.1.9	Technologie.....	40
4.3.1.10	Další činitelé.....	40



4.3.2	Meziprostředí.....	42
4.3.2.1	Dodavatelé.....	42
4.3.2.2	Ostatní dodavatelé.....	43
4.3.2.3	Odběratelé .....	43
4.3.2.4	Potencionální konkurence v dané oblasti .....	44
4.3.3	Mikroprostředí - vnitřní prostředí.....	45
4.3.3.1	Analýza finanční situace .....	46
4.3.3.2	Personální politika podniku.....	51
4.3.3.3	Motivace zaměstnanců .....	51
4.3.3.4	Motivace zaměstnanců -motivační program.....	52
4.3.3.5	Informační systémy.....	54
4.3.3.6	Distribuce .....	55
4.3.3.7	Cenová politika.....	55
4.3.3.8	Marketingová komunikace .....	56
4.3.3.9	Systém řízení kvality.....	56
4.3.3.10	Hospodaření a nakládání s odpady .....	56
4.4	SWOT analýza .....	58
4.4.1	Závěr - analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí.....	59
4.5	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	61
4.5.1	Odběratelé – vyjednávací síla zákazníků .....	61
4.5.2	Konkurence .....	61
4.5.3	Vstup do odvětví.....	61
4.6	Marketingový mix společnosti USKK a.s.....	62
4.6.1	Produkt – služba .....	62
4.6.2	Cena .....	63
4.6.3	Distribuce .....	63
4.6.4	Propagace/ komunikace .....	64
4.6.5	Závěr - marketingový mix.....	67
4.7	Finanční plán 2022 – 2024.....	67
4.7.1	Finanční plán 2022 – 2024 - optimistická varianta.....	67

4.7.2	Finanční plán 2022 – 2024: pesimistická varianta.....	71
4.7.3	Závěr – finanční plán.....	72
4.8	Návrh metodiky pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů.....	72
4.9	Aplikace principů metody MbO do systému hodnocení.....	74
4.10	Závěr – systém hodnocení.....	76
4.11	Analýza rizik.....	77
4.12	Analýza rizik ve společnosti US KK a.s.....	77
4.13	Návrh na ošetření jednotlivých rizik.....	79
5	Výsledky a diskuse.....	81
5.1	SWOT analýza.....	81
5.2	Porterův model pěti hybných sil.....	81
5.3	Marketingový mix.....	82
5.4	Finanční plán.....	82
5.5	Metodika pro řízení a sledování cílů.....	83
5.6	Analýza rizik.....	83
6	Závěr.....	83
7	Seznam tabulek, obrázků, grafů.....	87

# 1 Úvod

Management společnosti si v dnešní době stále více bere na vědomí základní význam marketingového plánu při implementaci strategických cílů společnosti. V ostrém konkurenčním prostředí musí vyvinout firma velké úsilí pro prosazení a dosažení konkurenčních výhod na trhu. Pro management má také velký význam obeznámit se možnostmi efektivního zvyšování výkonnosti své společnosti. K tomu vedou správně stanovené strategické cíle, včetně strategie k jejich dosažení, v návaznosti na marketingové cíle. Nepostradatelnou součástí kontroly výkonnosti společnosti jsou metody, které měří výkonnost společnosti a slouží management společnosti jako podklad pro hodnocení a rozhodování.

Management společnosti musí správně definovat příležitosti a hrozby, které sebou okolí přináší, a zároveň co nejefektivněji využít svých silných stránek pro posílení a udržení své pozice na trhu. Management společnosti musí disponovat příslušnými znalostmi a dovednostmi tak, aby včas zmapoval situaci podniku na trhu i uvnitř něho samotného, včetně zpracování závěrů, které se následně promítnou do strategického plánu rozvoje společnosti.

V současném silně konkurenčním prostředí není pro společnost nezbytná jen maximalizace obrátu či zisku, ale i lidský kapitál. Kvalita lidského kapitálu přímo určuje výkonnost společnosti. Právě proto je důležité věnovat pozornost kvalitě zaměstnanců a prostřednictvím vhodných motivačních programů je podporovat k co nejlepším pracovním výsledkům. V rámci motivace zaměstnanců se nejedná jen o finanční odměny, jež mohou mít více forem. Další důležitou roli hraje i pracovní prostředí, vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými ve společnosti, či způsoby komunikace uvnitř společnosti. Proto je tedy vhodně zvolená motivační politika součástí naplnění strategického plánu společnosti.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Rozhodujícím cílem diplomové práce je definovat marketingový plán společnosti, který povede k naplnění strategického plánu rozvoje společnosti Údržba Silnic Karlovarského Kraje, a. s. pro následující tři roky. Na základě provedené SWOT analýzy bude definován strategický plán, z něj bude odvozen marketingový plán rozvoje společnosti. Správně nastavený strategický plán je důležitým pilířem zvyšování výkonnosti firmy. Stavebním kamenem strategického plánu je finanční plán.

Při sestavování finančního plánu je nutné respektovat rizika, která ho významným způsobem ovlivňují. Finanční plán vychází z předchozích analýz. Nedílnou součástí je také analýza současného stavu podniku, jeho hodnocení, navržení vhodné metodiky pro řízení výkonnosti podniku v souladu s metodou řízení Management by Objectives.

Rozhodujícím předpokladem k jeho realizaci je především vybudování oddaného vztahu pracovníka ke své společnosti a navození pocitu sounáležitosti. K důležitým k motivačním elementům patří hodnocení pracovníků, pocity spokojenosti pracovníků s výkonem jejich práce a jeho seberealizace.

Na základě výsledků provedené SWOT analýzy budou definovány nápravná opatření, která vyústí ke zvýšení výkonnosti společnosti a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

### 2.2 Metodika

- **Strategický plán** – dlouhodobý plán rozvoje celé společnosti, ve kterém jsou konkretizovány záměry, a je sestavován vrcholovým managementem společnosti. Definovat rozvoj společnosti jako plánovaný a systematický přístup, který zajišťuje fungování společnosti cestou zapojení lidí, kteří ve společnosti nebo pro ni pracují. Strategické plány se uskutečňují prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.
- **SWOT analýza** – analýza se zaměřuje na vnitřní faktory společnosti – na vnější faktory - silné a slabé stránky a na vnější faktory - příležitosti a hrozby společnosti. Silné a slabé

stránky jsou faktory uvnitř podniku, vrcholové vedení společnosti je může svou činností ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou faktory vnější prostředí, kterých podnik může využít, nebo se jich může vyvarovat. Strategické řídicí aktivity by měli směřovat k potlačení slabých stránek, jistým způsobem odhadovat možné ohrožení, zhodnocovat silné stránky a pružně reagovat na objevené příležitosti.

- **Vnější analýza** – hrozby a příležitosti budoucího okolí. Při analýze hrozeb je třeba vycházet jak z makrookolí, tak i mikrookolí firmy.

#### **Přehled typických hrozeb:**

- inflace
- vysoká diference v odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- státní regulace,
- know-how, které odvětví používá,
- velký počet konkurujících firem,
- hrozba vstupu nového výrobce atd.

Příležitosti lze chápat jako příležitost podniku neutralizovat hrozby. I jako růstové a rozvojové příležitosti vyplývající z okolí.

- **Vnitřní analýza** – slabé a silné stránky podniku. Velice silný faktor ovlivňující tvorbu strategie podniku.
- **Silné a slabé stránky analyzujeme především v těchto oblastech:**
  - finanční postavení podniku,
  - výzkum a vývoj,
  - výrobní politika,
  - výrobní kapacity a jejich flexibilita,

- úroveň managementu,
- organizace podniku,
- napojení na infrastrukturu,
- image podniku či výrobku.

(J. Veber, 2011)

- **Finanční plán** – finanční plán znamená hospodaření společnosti s ohledem na minulý vývoj, současnost, předpokládaným výhledem hospodaření v budoucnosti. Finanční plán představuje určení zdrojů, které budou uvolněny na jednotlivé aktivity, s ohledem na očekávané výsledky.
- **Konkurence** - je pojem, který označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu).

(J. Veber, 2011)

- **Motivace** – vyjadřuje sílu a měr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují pracovníky, aby se chovali určitým způsobem. Pracovníci očekávají, že určité jednání povede k dosažení daného cíle a získání hodnotné odměny (uspokojení potřeb, přání). Motivace je vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka. Pracovní motivace je schopnost vyvolat u podřízených smysl osobních prospěch v souladu s cíli vedení společnosti, a v souvislosti s tím i pocit spokojenosti. Dobře motivovaní se snaží vyvinout větší úsilí a vykonávat něco navíc.

#### **Tři složky motivace:**

- ✓ **směr** – čeho chce pracovník dosáhnout,
- ✓ **úsilí** – jak moc se o to snaží,
- ✓ **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení poslání a cílů firmy

Marketingový plán (cíle) vychází ze strategického plánu společnosti. Marketingové cíle jsou něco, čeho by mělo být dosaženo v určitém čase nebo k určitému termínu, určují marketingové aktivity, které společnost podnikne.

Východiskem pro úspěšnou aplikaci marketingového plánu v řízení firem je formulování konkrétního poslání společnosti a následně stanovení jeho cílů. Společnost, která chce být v dnešní době konkurenceschopná, měla by mít tržně orientovanou strategii plánování, tj. stanovení cílů, kam společnost bude směřovat v budoucnosti, které zdroje budou třeba k dosažení stanovených cílů (finanční, lidské, hmotné, informační), důležitá je i shoda mezi cíli a zdroji podniku. Stanovené cíle společnosti mají být zcela konkrétní. Cíle bude definovat tak, aby byli možné průběžně sledovat, hodnotit stupeň jejich dosažení dle zásady **SMART** – (SMART – S: specifický, M: měřitelný, A: akceptovaný, R: realistický, T: terminovaný).

**S** – specifický – konkrétní (cíl podniku definovat co nejpřesněji tj. jasně, jednoznačně, poctivě srozumitelně vymezené pro všechny zúčastněné a podnětné),

**M** – měřitelný, (cíl podniku by měl být změřitelný tj. vyjádřené v pojmech množství, kvality, času a peněz - jednoznačné – bez možnosti dalších interpretací),

**A** – dosažitelný, (cíl podniku měl by být přijímaný těmi, koho se týká tj. podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince - být výzvou,

**R** – realistický, (odpovídajícím cílům společnosti, aby cíle každého pracovníka měly vazbu na cíle celé společnosti, přispívaly k jejich dosažení - být všemi, kteří mohou ovlivnit dosažení cílů akceptovány),

**T** – časově ohraničený (cíl by měl mít pevně stanovený horizont, v němž ho dosáhneme tj. termínované, aby bylo jasné, v jakém termínu nebo do jakého termínu mají být dosaženy

(J. Koubek, 2004, str. 58)

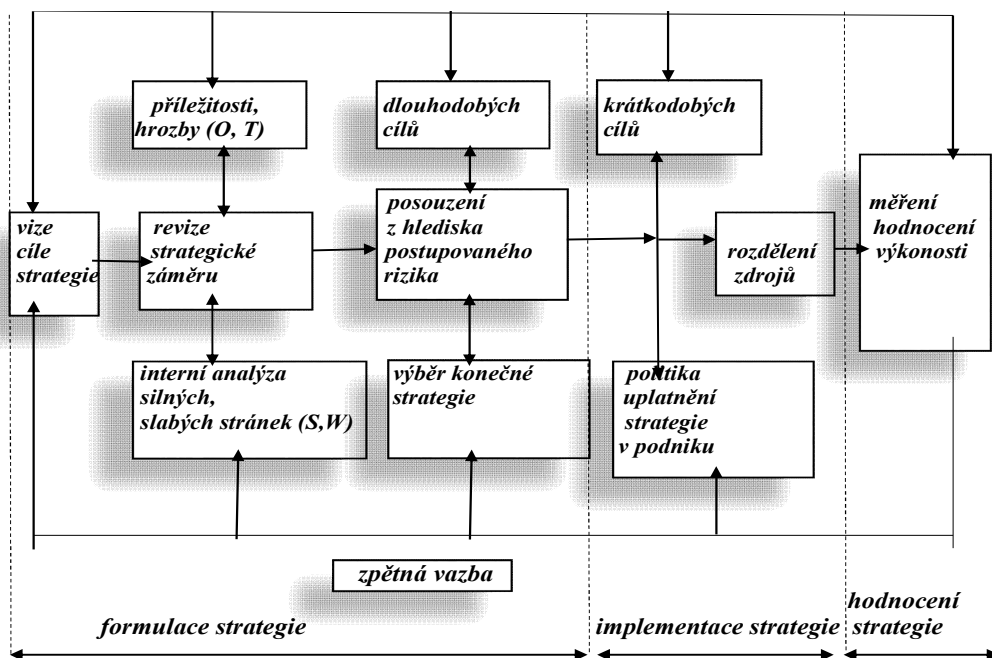
V praxi nestačí jen pouze existence cílů společnosti, ale především jejich každodenní prosazování v praxi a kontrola jejich plnění.

**Strategické plánování probíhá v několika opakujících se fázích:**

**Formulace strategie** – z dlouhodobých strategických cílů formulujeme strategie, které vedou k naplnění těchto cílů. Strategie je promyšlená a postupná činnost, která vede k perspektivnímu směřování společnosti.

**Implementace strategie** – pro úspěch strategického managementu je významná etapa realizace – implementace strategie. Strategie se realizuje postupně formou kaskády plánů, které se přesněji do taktických plánů a odtud do operativních plánů. Jde o realizaci průlomových úkolů formou akcí, k jejímuž provedení společnost ustanovuje týmy, vyčleňuje samostatné rozpočty, přičemž realizace strategického záměru probíhá formou projektového řízení.

**Hodnocení strategie** – sledování vnějších a vnitřních faktorů, které mohou zásadním způsobem zasáhnout do vývoje strategických cílů. Možnost využití korekce i zpětně hodnotit dosažených ekonomických cílů a výsledků. (V. Hálek, 2017)



Obrázek 1 – fáze plánování (vlastní zpracování)



**Poslání společnosti** – je jasné vymezení představ, proč daný podnik existuje a čeho chce v budoucnosti dosáhnout, na základě toho formulovat své poslání. Poslání by mělo být srozumitelné, jednoznačné, zapamatovatelné a mělo by korespondovat s představami všech zainteresovaných. Poslání vymezuje postoj společnosti vůči třem základním faktorům, tzv. produkt, profit, personál.

**Vize** – je nadčasová představa nějakého budoucího stavu, týkající se konkrétního elementu organizace, např. motto. Základní znaky vize – smysluplnost, přitažlivost, reálnost, srozumitelnost, snadná zapamatovatelnost, vyšší míra obecnosti.

**Strategické cíle** – představují výsledky, kterých chce společnost svou strategií dosáhnout v budoucnosti. Znamená to naplánování zdrojů, které jsou nutné k naplnění plánovaných záměrů, např.:

- finanční prostředky,
- lidské zdroje, zvláště pak v požadované kvalifikační struktuře,
- materiální zabezpečení,
- kapacity (výrobní, skladové atd.),
- informační zabezpečení,
- infrastrukturu atd.

Strategický plán společnosti, se odvíjí z vize společnosti a časově s ní koresponduje. Strategický plán je rozhodující pro rozvoj celé společnosti, odvíjí se z předvídavosti a opírá se o strategickou vnímavost. V širokém smyslu je to spojnice společnosti s jeho vnitřním a vnějším prostředím. "Proces nevytváří hodnotu bez lidí, nadaných jasnou myslí a schopných nacházet nápadité způsoby formulace strategických témat. (Doz, Z., 2008)

Strategické plánování představuje v marketingu součást řídicího procesu, v němž se rozvíjí a udržuje shoda mezi cíli a zdroji podniku se stále se měnícími tržními příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí. Strategické plánování není jen jednorázovou činností, ale je to

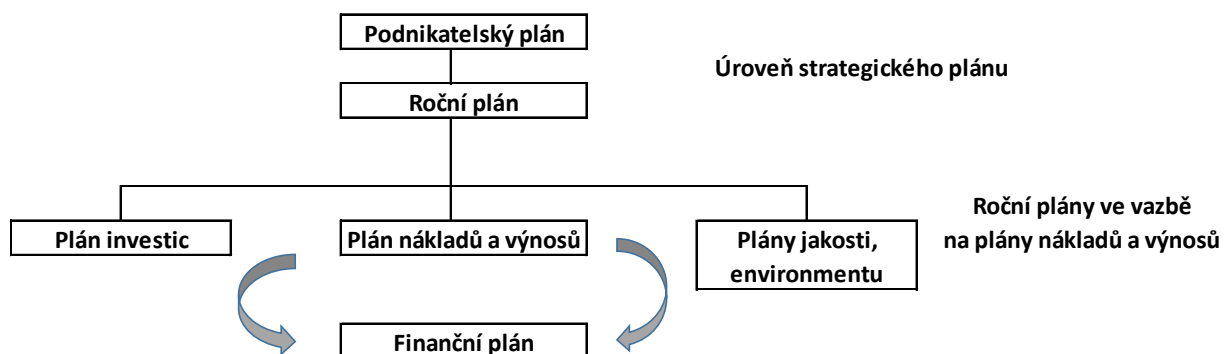
proces soustavného vyhledávání a nacházení nových možností, je to reakce na měnící se vlivy faktorů vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Plánování se skládá z několika opakujících se cyklů:

- analýza,
- plánování,
- realizace,
- kontrola.

**Strategie** – specifikují postup při naplňování strategických cílů, jedná se celkový koncept dynamický činností, které vedou k dosažení vytýčených cílů podniku, zejména způsob činnosti podniku a alokace zdrojů potřebných k zajištění stanovených cílů. Strategie je proto ze základních složek logické posloupnosti mezi posláním a činnostmi vykonávanými zaměstnanci, kterými jsou zajišťovány požadované výstupy či souvisejí s jejich podporou. (Častorál Z., 2010)

**Finanční plán** – finanční plán je chápán jako rozhodování o způsobu financování. Finanční plán je součástí celkového plánu podniku, ale současně je relativně autonomní. Finanční analýza je základním nástrojem finančního řízení.

### Struktura plánu



Obrázek 2 - struktura plánů (vlastní zpracování)

## Úkolem finančního plánu

- kvantifikovat finanční cíle podniku,
- vytýčit zásady pro způsob financování,
- navrhnout finanční vývoj podniku ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady).

## 3.2 SWOT analýza

Pro definování strategického plánu, který odpovídá skutečnosti, je potřebné provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě provedené analýzy je potom konstatováno, zda je společnost připravena k plnění stanovených strategických cílů. Nacházejí se optimální varianty s ohledem příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky společnosti – SWOT analýza:

- silné a slabé stránky jsou orientovány dovnitř podniku (podnik může ovlivňovat);
- příležitosti a hrozby jsou faktory z vnějšího prostředí, které podnik může využít nebo se jich vyvarovat.

### Na jaké základní otázky si podnik musí odpovědět:

- V jaké situaci a jakém stavu se podnik nachází v současnosti?
- Kam podnik směřuje v budoucnosti?
- Má podnik potenciál pro naplnění svých strategických ambicí?
- Jakou strategii zvolit pro dosažení vytýčených cílů?

### Na základě SWOT analýzy lze volit čtyři zjednodušené přístupy volby strategií:

- přístup S – O → (maxi – maxi) využít silných stránek a příležitostí plynoucích z okolí;
- přístup W – O → (maxi-mini) snaha o využití příležitostí z okolí. Snažit

se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí a snaha najít silného spojence;

- přístup S - T → (mini - maxi) využít svých silného postavení podniku a eliminovat hrozby, agresivní postupy; oslabení konkurence;
- přístup W - T → (mini - mni) nejistá a riskantní pozice podniku; uvažování o kompromisech, snažit se vyřešit nepříznivý stav i za cenu likvidace části podniku.

Kombinací silných a slabých stránek uvnitř podniku, příležitostí a hrozeb vnější faktory podniku vznikají různé varianty budoucího strategického chování podniku, vždy nutné brát v úvahu, že jde o budoucí vývoj podniku. Silné a slabé stánky i příležitosti a hrozby je nutno chápat dynamicky, svažovat alternativy budoucího vývoje (růst, stagnace, zhoršení situace).

(J. Veber, 2011, Luhanová, J. 2013)

- **S – silné stránky**
- **W – slabé stránky**
- **O – příležitosti**
- **T – hrozby**

EXTERNÍ/ INTERNÍ PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	S – O	W – O
HROZBY	S – T	W – T

Tabulka 1 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

### Rizika lze rozdělit dle dopadu na podnik:

- ovlivnitelná - říditelná,
- neovlivnitelná - neříditelná.

Riziko znamená vystavit se nejistotě. Management rizik je systematická integrace rizika do klíčových manažerských rozhodnutí.

### **Kategorie rizik:**

- rizika finanční
- rizika obchodní
- rizika řízení lidského kapitálu
- rizika správy společnosti atd.

(J. Veber, 2011, Luhanová, J. 2013)

### **Identifikace rizik, jejich pravděpodobnost výskytu a odhad jejich dopadu.**

#### **K výskytu rizika se používá pětiúrovňová stupnice:**

- výskytu rizika - nepatrná pravděpodobnost: 0 % - 20 %.
- výskyt rizika - nepravděpodobný: 20 % - 40 %.
- výskyt rizika - pravděpodobný: 40 % - 60 %.
- výskytu rizika - vysoká pravděpodobnost: 60 % - 80 %.
- výskyt rizika - jistý: 80 % - 100 %. (Bláha, Zdeněk.; Jindřichovská 1996)

Dopad rizika vychází z potenciálního finančního dopadu na společnost.

#### **Míru dopadu rizik lze vyjádřit dle následující stupnice:**

- dopad rizika je bezvýznamný, je v pravomoci zaměstnanců a nižšího managementu.
- dopad rizika je malý, je v pravomoci středního managementu.
- dopad rizika je střední, je v pravomoci středního a vyššího vedení.
- dopad rizika je velký, je v pravomoci vrcholového vedení.
- dopad rizik je kritický – tento dopad je závažný a trvalý.

(Bláha, Zdeněk.; Jindřichovská 1996, Luhanová, J., 2013)

### **Společnost musí určitým způsobem spravovat rizika:**

- zmenšit příčin vzniku,
- zmenšit četnosti výskytu rizik,
- snížení negativních dopad rizik.

Nakonec provést je nutné srovnání nákladů rizika jeho s přínosy a z toho musí vycházet. Důraz je kladen především na sledování rizikových situací a na prevenci popř. i řízení rizikových situací.

### **Mezi základní způsoby, jak snížit riziko řadíme:**

- rozložení rizika (např. na více dodavatelů),
- tvorba jistých rezerv (např. financí),
- zvyšování profesní a kvalifikační připravenosti,
- pojištění proti riziku nebo jiné formy smluvních garancí. (Častorál Z., 2010).

Výchozí fáze strategického řízení, tj. tvorba podnikové strategie – strategické plánování. Cílem strategického plánování je definovat dlouhodobější zaměření společnosti, opírající o její budoucí možnosti a příležitosti, současně i překonat či omezit rizika či nejistoty, které z pohledu společnosti ve vztahu k vývoji jejího prostředí panují. Ze strategického plánu formulujeme taktický plán a z taktického plánu nakonec i plán operativní. Důležitým úkolem je formulovat kratší, zpravidla ročních plánů – operativních pro jednotlivé části podnikové organizace, je stanoven tak, aby tyto části organizace svou činností strategii firmy skutečně naplňovali. Roční plán - operativní plán se promítne i do postupů, procesů či vnitřních předpisů jednotlivých složek společnosti i do jednání a motivace, odměňování a zaškolení jednotlivých pracovníků. (Urban, J., 2018, Luhanová, J. 2013)

### **Celkový roční plán se pak dělí na následující části:**

- plánování vlastních nákladů,
- plánování materiálně-technického zásobování,
- plánování finanční,
- plánování investiční,
- plánování tržeb,
- plánování práce.

Roční – operativní plán dále dělíme je na čtvrtletí plán, a dále kratší plány - měsíční, týdenní, denní, plán směny při správném nastavení dochází k uznání záměrů taktického plánu, při jejich sestavování vycházíme z konkrétních podmínek společnosti, známých informací o zdrojích a adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování ročního -operativního plánu je záležitostí středního managementu. Operativní plán je zakončen realizací plánu. Až při realizaci plánu se kontroluje jeho správné nastavení. Při výskytu nežádoucích odchylek je nutné provést nápravná opatření. (Urban, J., 2018)

Pro stanovení odchylek se provádí analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, určení slabých a silných stránek – vnitřní prostředí, určení hrozeb a příležitostí – vnější prostředí

Z provedené analýzy stanovíme možná rizika, která mohou značným způsobem zasáhnout do realizace stanovených strategických cílů. Proto je nutné zvážit jejich velikost a sílu, na základě toho stanovit korekční opatření tam, kde je to bude možné.

### **3.3 Marketingová strategie podniku**

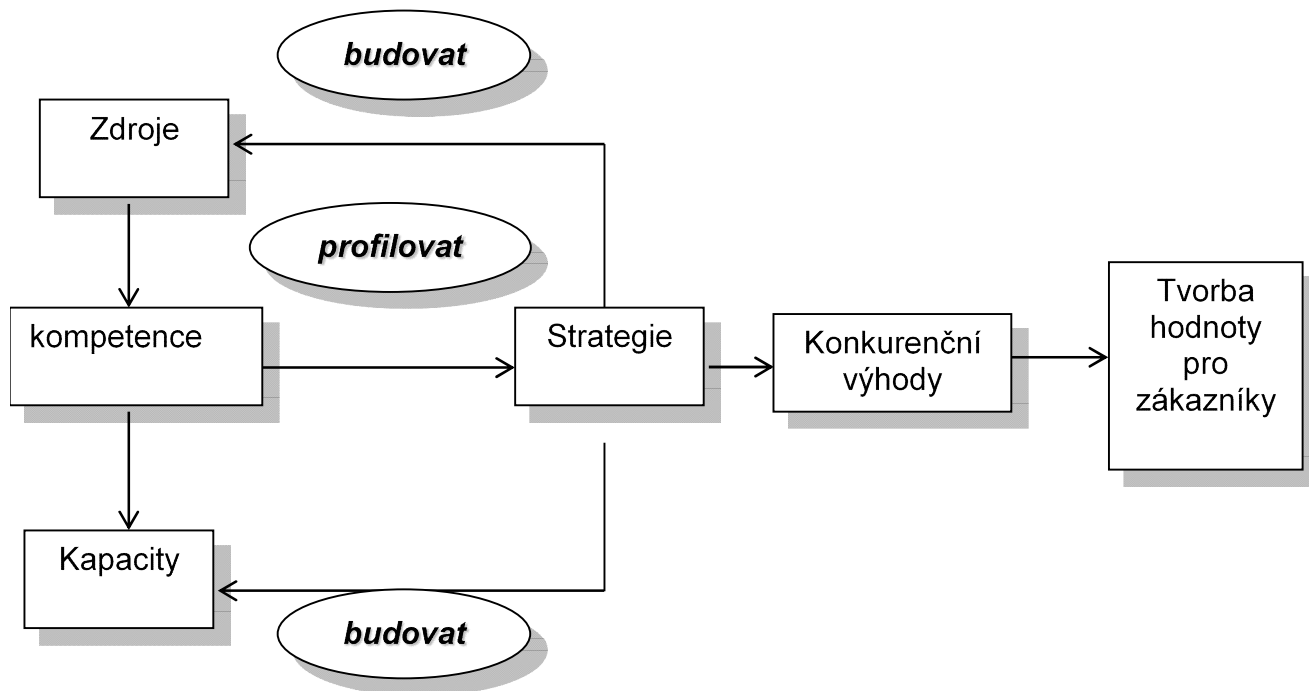
**Marketingová strategie podniku** zahrnuje zpravidla záměr či dlouhodobější plán podniku, někdy je též označován jako marketingový mix. Marketingová Strategie se odvíjí ze strategického plánu a respektuje omezení z něj plynoucí. Skládá se ze třech činností:

- **plánování** – etapa, která spočívá ve stanovení cílů, tvorbě strategických variant a

stanovení plánů, jež slouží jako podklad marketingové strategie, při sladění všech složek podniku, poznání, vyhodnocení, analýza a prognóza konkrétní situace trhu, poptávky. Znamená to v souladu se zdroji a silnými stránkami podniku s příležitostmi na trhu v souladu s podnikovými cíli.

- **Realizace – implementace** – realizace znamená převedení plánu stanovených cílů do podoby konkrétních služeb a výrobků. Sebelépe sestavený marketingový plán bude k ničemu v případě chybné realizace.
- **Kontrola - porovnání** – znamená porovnávat stanovené plány se skutečně dosaženými výsledky. Z toho pak vyplývá, zda plány skutečně byly realizovány. Pokud je zjištěn nesoulad, je nutné zjistit příčiny nesouladu a provést příslušná nápravná opatření – metoda zpětné vazby.

**Vztah strategického plánování marketingového procesu znázorňuje následující obrázek:**



Obrázek 3 – strategické plánování v marketingovém procesu (vlastní vypracování)



## Porterův model pěti hybných sil

Porterův model je nejzákladnějších a nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí, slouží k analýze pozice společnosti v daném odvětví a výsledkem je odhalení činitelů, které mají vliv na vyjednávací pozici firmy v odvětví. Každá z výše uvedených hybných sil svým specifickým způsobem ovlivňuje intenzitu konkurence v odvětví. Důkladně zkoumá a hodnotí okolnosti, které ovlivňují postavení a výhledy společnosti a následně i výběr strategie. Velký význam se klade na analýzu konkurenčního prostředí, ve kterém se společnost nachází. Model je založen na pochopení vztahu mezi okolím podniku a výkonností podniku. Cílem modelu je posoudit potenciální ziskovost, respektive riziko daného segmentu. (Urban, J. 2018)

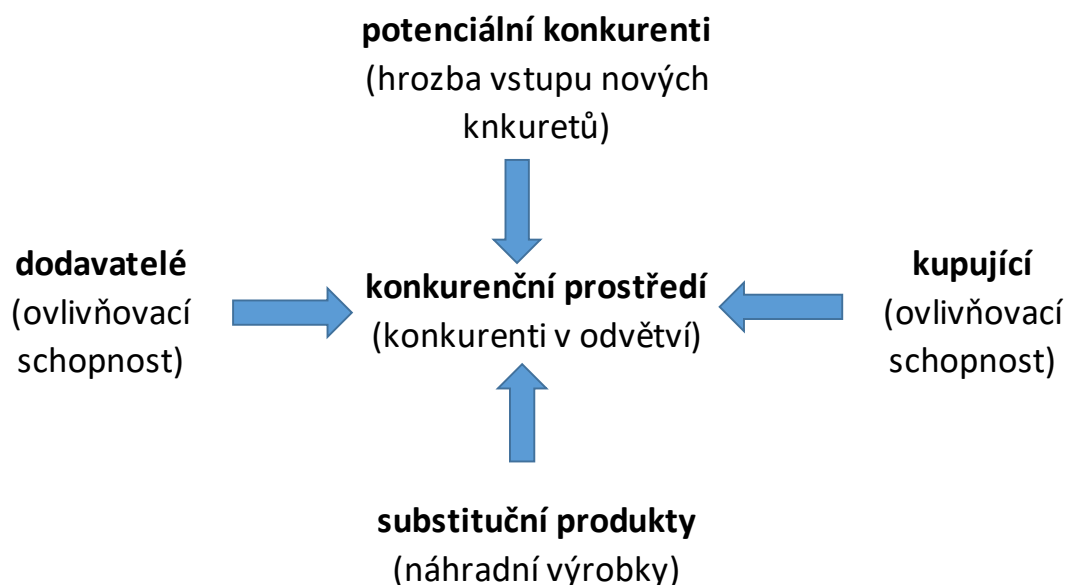
**Příležitost trhu, na kterém podnik působí, nebo chce působit, je pro daný podnik dána. Trhy lze pak rozdělit:**

- 1) **fragmentované** – příležitosti jsou malé, i když je mnoho příležitostí odlišit se od konkurence, ale;
- 2) **specializované** – zvláštní příležitosti, každá může být výnosná;
- 3) **objemové** – umožňuje dosáhnout výhody vyplývající z objemu produkce, ale velké vstupní investice k pořízení, provozní základny;
- 4) **typu slepá ulička** – trh je nasycen, zájem zákazníků klesá, trh stagnuje, poskytující málo potenciálních výhod, (J. Veber, 2011)

Pět klíčových okolností, které přímo či nepřímo ovlivňují konkurenční výhody společnosti, patří dle Porterova modelu:

- **konkurenční povaha odvětví** – tj. důležitým faktorem je počet konkurentů, charakter konkurentů a jejich strategické záměry, jejich podíl na trhu, míra růstu trhu, v kterém působí, kolik mají dispozici volných kapacit. Dalším faktorem nakoř mají schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku či služby. Pokud roste počet konkurentů a konkurenti se vyrovnají ve velikosti a schopnostech, konkurence mezi konkurenty sílí. Pokud se snižuje ziskovost v odvětví, klesá atraktivita odvětví, odchod firem z odvětví konkurence mezi konkurenty slábne.

- **potenciální konkurenti** – konkurenti, kteří mohou do konkurenčního prostředí v budoucnu vstoupit, a mohou ovlivnit vývoj cen a nabízené množství výrobku či služby. A s tím souvisí přitažlivostí odvětví pro konkurenty, ale i volnými či omezenými možnostmi vstupu na trh. Bariérou vstupu na trh může, pak může být nedostatek zkušeností, silná loajálnost zákazníků, silné preference určité značky, značné nároky na kapitál, nedostatek distribučních kanálů, regulační zásahy ze strany státu.
- **dodavatelé** - kteří zásobují důležitými vstupy či komponenty. Pozici podniku určuje především její schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných, důležitých vstupů, a tím i její náklady a konkurenční schopnost.
- **kupující** – schopnost kupujícího ovlivnit cenu a poptávané množství výrobků a služeb. Poptávka po zboží či službách podniku, která ovlivní její budoucí vývoj, se může promítnout v růstu či poklesu tržní ceny výrobků či služeb.
- **substituty** – je schopnost nahradit nabízené množství výrobků či služeb substitutem. Jak rychle a snadno jde přejít od produktu podniku k jeho substitutu. (Urban, J. 2018)



Obrázek 4 – Porterův model pěti hybných sil (Urban, J., 2018, str. 177 - vlastní vypracování)

- síla dodavatelů. (J. Veber, 2011)

### 3.4 Marketingový mix

Podnikatelské prostředí je soubor faktorů, které ovlivňují činnost společnosti. Mohou mít vnitřní nebo vnější původ. Podnikatelské prostředí se také vyznačuje tím, že je časem proměnlivé a často obtížně předvídatelné, konkurence sílí. Následkem toho dochází k odklonu od produkční orientace (cíl vyrobit více a levněji) k orientaci na produkt a zákazníka, tzv. metoda CRM. Myšlení ve prospěch zákazníků, rozvoj tržeb formou mimořádného přínosu pro zákazníky – nabídkou mimořádné přidané hodnoty (např. zlepšení vztahů se zákazníky). Nabídka, která vychází s analýzy hodnot, které jednotlivé produkty či služby přináší zákazníkům. Orientovat se na potřeby zákazníků je logické vyústění, zákazníci poptávají a nakupují výrobky či služby a přináší společnosti finanční zdroje. Dle Paretova pravidla ne všichni zákazníci nejsou pro podnik stejně důležití. Je omyl, přistupovat stejným způsobem ke všem zákazníkům. Rozdělujeme zákazníky:

- ✓ zákazníci s vysokou hodnotou ze vztahu
- ✓ zákazníci s nízkou hodnotou ze vztahu
- ✓ nejasní zákazníci
- ✓ okrajový zákazníci

**Marketingový mix** je soubor nástrojů, výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. (T. Urbánek, 2010)

**Marketingový mix zahrnuje tzv. „4P“:**

1) **produkt** – výstup podniku, který má užitek pro zákazníka, má dvě formy - samotný výrobek nebo služba tzv. jádro produktu – jakost, kvalita, různorodost, design, značka, obal, značka, záruky atd. Produkt můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

- **hmatatelné** (počítače, boty atd.);
- **hmatatelné produkty s doprovodnými službami** (počítače, záruka, seznam garančních servisů);

- **služba s doprovodnými produkty a službami** (autobusová přeprava – pasažéři dostávají nápoje, noviny apod.);
  - **služba** (pedikúra, kosmetika atd.), vlastnosti služeb nehmataelnost, nedělitelnost, proměnlivost, pomíjivost.
- 2) **cena** – cena je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt nebo služba nabízí. Cena ovlivňuje poptávku po produktu nebo službě. Nabízet produkty či služby podniku za určité ceny, tj. zvolit správnou cenovou politiku. Jedná se o rozhodnutí, zda cena výrobků a služeb bude pohybovat spíše v dolním, středním, horním cenovém pásmu daného trhu, tj. zaměřit na zákazníky, kteří se rozhodují na dle ceny nebo zákazníky, kteří kladoucí velký důraz na kvalitu výrobku, služby.
- 3) **propagaci/ komunikaci** – marketingová komunikace, jakým způsobem se spotřebitelé o produktu nebo službě dozvědí (reklama, podpora prodeje atd.);
- 4) **distribuci** – distribuce, kde a jak se bude produkt nebo služba nabízet zákazníkovi, včetně distribučních cest. Distribuční cesta, jedná se o pohyb produktů od výrobců ke spotřebitelům. (J. Veber, 2011)

- Na rozdíl od marketingu, jehož hlavním předmětem zájmu je produkt nebo služba, předmětem zájmu CRM jsou vztahy se zákazníky, vytvářet hodnotu pro zákazníka. (J. Veber, 2011)

#### **Pojem 4C znamená vždy zákazníka a jeho čtyři vnímání základních 4 P:**

- 1) **produkt** - hodnota pro zákazníka
- 2) **cena** – kupní cena a další hodnota pro zákazníka, vydání zákazníka,
- 3) **místo** – dosažitelnost, komfort, pohodlí pro zákazníka,
- 4) **propagace** – úroveň komunikace se zákazníkem.

Zákazník vyžaduje hodnotu za přijatelnou cenu, určitý nákupní komfort, pohodlí a komunikaci na určité úrovni, nikoliv jen obecnou propagaci. Ze 4 P se stávající z tohoto pohledu

uvedená 4 C. Marketingový mix z tohoto pohledu je taktické činnosti. Při sestavování marketingového mixu napřed rozhodnuto, jak to budeme dělat a co budeme dělat. V tom je rozdíl mezi strategií a taktikou.

- Z výše uvedeného tedy vyplývá, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, na místo propagace. Marketingový mix pod označením “4P“ se tak transformuje na výše uvedené “4C“. (T. Urbánek, 2010)

**Marketingový mix vhodně kombinuje s koncepcí CRM** – zákazníkovi je nabídnuta maximální hodnota při naplnění marketingových cílů společnosti. Na marketingový mix je nutno pohlížet z pohledu zákazníka. Marketingový mix pak vypadá takto:

- z produktu se stane zákaznická hodnota,
- z ceny zákaznickova vydání,
- místo se přemění na zákaznické pohodlí,
- z propagace se stane komunikace se zákazníkem. (T. Urbánek, 2010)

#### **Přínosy metody CRM:**

- **udržet si zákazníky** – snížit zranitelnost podniku v existujícím konkurenčním prostředí, znát a mít pod kontrolou konkurenci,
- **rozšiřovat odbyt, expandovat na nové trhy** – využívat znalosti o rozvojovém potenciálu zákazníků, získávání nových zákazníků,
- **zvyšovat výkonnost** – vyhodnocení transakčních nákladů, napřímení některých distribučních kanálů, zvýšení přidané hodnoty i pro dodavatelské firmy. (Veber, J., 2011)
- Podnik by měl řídit interakce se zákazníky napříč množstvím komunikačních kanálů. Výzvou pro podniky je, jak zákazníkům zajistit snadný způsob obchodování s podnikem libovolným způsobem, v kterýkoliv čas, prostřednictvím vybraného komunikačního kanálu, kterýmkoliv jazykem a v libovolné měně. (T. Urbánek, 2010)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní charakteristika vybraného podniku

Obchodní jméno: Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.

Právní forma: akciová společnost

Sídlo: Na Vlečce 177, Otovice 360 00

Datum zahájení činnosti: 1. ledna 2006

#### Akcie

Druh CP: kmenová akcie

Forma cenného papíru: na jméno

Podoba: listinná

Počet kusů: 274

Jmenovitá hodnota: 1 000 000,- Kč

Emisní kurz akcie byl stanoven 100 % jmenovité hodnoty

Základní jmění: 274 000 000,- Kč

(Výroční zpráva ÚSKK, a. s. 2021)

Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s. (dále jen ÚSKK, a. s.) byla založena dne 01. 01. 2006 zakladatelskou listinou a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Plzni v oddílu B ve složce číslo 1197. Vznikla na základě transformačního procesu, kdy Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace (dále jen KSÚSKK, p. o.) byla rozdělena na dvě organizace, a to na příspěvkovou organizaci KSÚSKK, p. o. a obchodní společnost ÚSKK a.s. Obchodní společnost při své činnosti využívá mnohaleté zkušenosti a znalosti získané dlouhodobou činností v této oblasti. Hlavním důvodem pro založení obchodní společnosti byly závažné

změny vnějších a vnitřních podmínek pro činnost KSÚSKK, p. o.

### **Hlavní důvody byly:**

- oddělení finančních prostředků na správu silničního majetku od financování provozu organizace údržby,
- efektivita hlavních i dílčích činností vedoucí k nastavení standardů v podnikatelské oblasti,
- tvorba zdrojů nad rámec obecného rozpočtu sloužící k inovaci strojního vybavení sloužícímu k lepší organizaci a údržby komunikací,
- účinný nástroj pro správu nemovitého a movitého majetku určeného pro údržbu komunikací.

Příspěvková organizace provádí výkon vlastnických práv zřizovatele k pozemním komunikacím, pro jejich správu.

### **Předmět činnosti:**

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- opravy ostatních dopravních prostředků, pracovních strojů,
- opravy silničních vozidel,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava – nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení (příloha č. 2).

Díky poloze středisek, která jsou rozložena po celém území Karlovarského kraje, může

společnost nabídnout služby s minimálním dopadem na dopravní vzdálenost. Veškeré výše uvedené činnosti jsou na profesionální úrovni a s komplexním materiálním zabezpečením. Portfolio zákazníků společnosti se skládá ze státních i krajských institucí, měst a obcí Karlovarského kraje, velkých podniků a drobných podnikatelů.

(US KK a.s. – interní dokumenty při vzniku společnosti 2006, <https://www.rzp.cz/> 2022)

### **Služby v oblasti údržby a oprav komunikací**

([www.uskk.cz](http://www.uskk.cz) - 2011)

### **Organizační struktura společnosti (příloha číslo 1)**

- nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada, tuto funkci plní vlastník – Karlovarský kraj (Rada Karlovarského kraje), který má v držení 100 % akcií ovládané osoby,
- statutárním orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo,
- dozorčím orgánem společnosti je sedmičlenná dozorčí rada, do níž jsou zástupci voleni z řad zaměstnanců.

(US KK a.s. – interní dokumenty při vzniku společnosti 2006)

### **Statutární orgán společnosti**

#### **Představenstvo:**

#### **Předseda představenstva**

Ing. Martin Leichter, MBA

[leichter.martin@uskk.cz](mailto:leichter.martin@uskk.cz)

#### **Místopředseda představenstva**

Mgr. David Bracháček

[brachacek.david@uskk.cz](mailto:brachacek.david@uskk.cz)



## **Člen představenstva**

Ing. Pavel Raška

raska.pavel@uskk.cz

## **Dozorčí rada:**

### **Předseda**

Mgr. Ladislav Sedláček

## **Členové rady**

Ing. Josef Bulka

Věra Šestáková

Rudolf Pocklan

Ing. Pavel Sušanin

Radek Vomočil

Eduard Frisch

(výroční zpráva 2021)

## **Úsek obchodně provozní:**

- obchodní a marketingové plány,
- rozpočty včetně výkazu výměr k jednotlivým zakázkám,
- vytváření a aplikace vnitropodnikových cen,
- smluvní vztahy s dodavateli a odběrateli.

## **Úsek financování a účetnictví:**

- vedení účetnictví,
- finanční plánování a controlling.

Společnost se dále dělí na výrobní střediska. Jednotlivá střediska mají na starosti hlavní vedoucí. Každé středisko má nastavený vlastní hospodářský plán pro dané období, který se

promítá do celopodnikového plánu. Střediska vzájemně kooperují formou vnitropodnikových zakázek. Některé úkoly nad rámec možností společnosti se zadávají externím dodavatelům formou výběrového řízení. (US KK a.s. – interní dokumenty při vzniku společnosti 2006)

### **Hospodářská střediska:**

Středisko Velká Hleďsebe

Středisko Bochov

Středisko Sokolov - Krásná Lípa

Středisko Toužim

Středisko Horní Slavkov

Středisko Cheb – Hazlov

Středisko Otovice - Nejdek

Středisko dílny – Otovice

### **Činnosti:**

- činnost si řídí samostatně (v rámci zásad jednotlivých vnitropodnikových směrnic),
- využívají funkci vnitropodnikových cen a hodnotových vztahů,
- formou provozního účetnictví střediska se zapojují do vnitropodnikového účetnictví,
- jsou hmotně zainteresována na výsledcích svojí práce (hodnocení středisek se provádí na základě stanovených prémiových řádů pro jednotlivá období).

### **Inspektoři:**

- dohled nad prací stavební i nestavební povahy.

(US KK a.s. – interní dokumenty 2015)

## **4.2 Poslání, vize, strategické cíle, strategie**

### **4.2.1 Poslání společnosti**

Hesly společnosti jsou: „Nejlépe sjízdné a udržované silnice máme v Karlovarském kraji“, „Spokojený zákazník je nejlepší reklama“.

### **4.2.2 Vize společnosti**

Primární vizí společnosti je, aby kvalitní prací a jejím širokým rozptylem docílila toho, aby se společnost stala ekonomicky stabilní s rostoucím podílem na trhu v oblasti údržby a oprav komunikací Karlovarském kraji.

Další významným úkolem společnosti je vytvářet příjemnou a přátelskou atmosféru v rámci celé společnosti, ve které budou zaměstnanci spokojeni a budou se cítit, jako součást každodenního dění ve společnosti.

### **4.2.3 Strategické cíle a prostředky k jejich dosažení**

- 1) Nejdůležitějším cílem je pokračovat ve spolupráci s klíčovými partnery, kteří vytváří společnosti drtivou většinu tržeb, a jejich ztráta by se nepříznivě promítla do hospodaření společnosti. Proto je velký důraz kladen na spokojenost těchto zákazníků a maximální uspokojení jejich požadavků. Rychle a efektivně řešit vzniklé problémy, ať již technické nebo lidské. Zákazníkům nabídnout nové materiály, technologie. Ke spokojenosti zákazníků vede komplexnost nabízených služeb.
- 2) Dalším cílem je aktivní vyhledání nových potencionálních zákazníků, z důvodu rozsahu prováděných prací a celkové zvýšení efektivnosti společnosti (např. Lesy České republiky, s. p., Armáda ČR – vojenský újezd Hradiště, obce, města, firmy v Karlovarském kraji). Pro získání nových zákazníků je nutné vnést mezi veřejnost povědomí o společnosti, kde platí zásada, že nejlepší reklamou jsou příznivé reference. Nabídka kvalitní služby za akceptovatelnou cenu, s využitím nových postupů, technologií a materiálu i s ohledem na životní prostředí. Nákup surovin a materiálu zajišťovat po důkladném průzkumu trhu,

3) Důležité je, aby strategie společnosti byla propojena s plánem lidských zdrojů. Vytvářet ve společnosti příjemnou a přátelskou atmosféru, ve které se zaměstnanci budou cítit spokojeni a budou cítit, že jsou důležitým článkem společnosti. Dalším krokem je zvyšování zodpovědnosti, pravomoci a angažovanosti pracovníků na jednotlivých stupních řízení. Zvyšování a rozšiřování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců v návaznosti na nové technologie, využívané v oblasti oprav a údržby komunikací. V praxi to pak znamená nalézt vhodné manažery útvarů a s nimi rozdělit zodpovědnost, aby byla tato strategie prosazena uvnitř společnosti. Následně ji mohou prezentovat všem zaměstnancům za využití vhodných komunikačních kanálů a prostředků, aby ji zaměstnanci přijali a správně jí porozuměli. Zvyšováním flexibility pracovníků, využívání jednotlivých pracovníků v různých oblastech jejich činnosti. Zaměřit činnost pracovníků na základě potřeb a požadavků zákazníků.

#### **4.2.4 Závěr - poslání, vize, strategické cíle, strategie**

Podnik je jako živý organismus, který musí správně definovat příležitosti a hrozby, které sebou okolí přináší, a zároveň co nejefektivněji využít svých silných stránek pro posílení a udržení své pozice na trhu.

Při tvorbě strategického plánu je důležité včas zmapovat situaci podniku na trhu i uvnitř něho samotného, včetně zpracování závěrů, které se následně promítnou do strategického plánu. Při realizaci strategického plánu se mohou objevit různé skutečnosti, které mají za následek neustálou aktualizaci a přehodnocování strategického plánu. Strategický plán proto musí být neustále aktualizován a obnovován.

### **4.3 Analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí**

#### **4.3.1 Makroprostředí - Vnější prostředí**

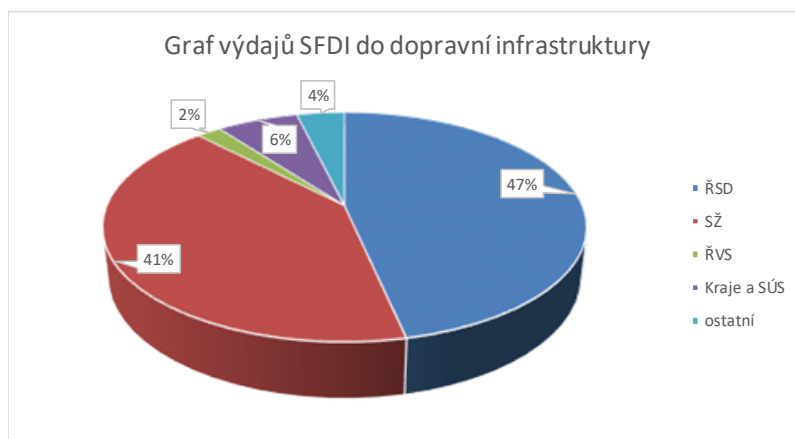
Makroprostředí představuje pro společnost nejen vlivy, ale i okolnosti a situace, které společnost nemůže svými aktivitami ovlivnit.

##### **4.3.1.1 Ekonomické činitele**

Kraje spravují více než 48 tisíc kilometrů silnic II. a III. tříd. Stát spravuje 6 tisíc kilometrů silnic.

**Přehled o struktuře výdajů Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI) v roce 2022 podle příjemců (v mld. Kč) podává následující graf.**

ŘSD	46,58%	37,96
SŽ	41,15%	33,53
ŘVS	1,95%	1,59
Kraje a SÚS	6,51%	5,30
ostatní	3,81%	3,11
celkem		81,49



*Graf 1 – graf výdajů do dopravní infrastruktury*

(Výroční zpráva o činnosti a účetní závěrka Státního fondu dopravní infrastruktury za rok 2022) (<https://www.sfdi.cz/>)

Silnice I. tříd a rychlostní komunikace spravuje stát prostřednictvím Ředitelství silnic a dálnic (státní příspěvková organizace) a silnice II. a III. tříd spravují kraje prostřednictvím SÚS (Správa a údržba silnic). Je to neustálý boj mezi kraji a státem o to, kolik finančních prostředků stát pošle krajům na opravy a údržbu silnic nižších tříd. Stát předal do správy krajů zanedbanou silniční infrastrukturu (silnice II. a III. tříd) a „kraje - starejte se“.

Finanční prostředky určené krajům jsou rozděleny mezi jednotlivé kraje podle délky silnic (době přípravy podkladů k rozdělení finančních prostředků) o délce komunikací dostupná na internetových stránkách Ředitelství silnic a dálnic ČR. (<https://www.sfdi.cz/> 2021)

#### 4.3.1.2 Legislativa

Legislativa a státní regulační opatření mají významný vliv na činnost podniku. Současnou situaci lze charakterizovat:

- vliv zákona č. 134/ 2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů – vliv na získávání veřejných zakázek,
- sjednocení legislativy s Evropskou unií,
- neustále se měnící legislativa.

#### 4.3.1.3 Daňové zákony

Další významný faktor, který ovlivňuje náklady společnosti, souvisí s novelizací daňových zákonů, a to zejména nový zákon č. 586/ 1992 Sb., o dani z příjmu (dále jen zákon o dani z příjmu). Zákon o dani z příjmu měl být přehlednější a měla zmizet velká část výjimek. Vzhledem k událostem, které se kolem zákona rozpoutaly, to vypadá, že nový zákon přijat nebude a dojde pouze k novelizaci stávajícího zákona. K tomu kroku zatím nedošlo. S ohledem na vyšší schodku v roce 2021 a plánované schodku 2022 vláda bude muset zvyšovat daně. Otázkou zůstává, které. Ve hře je i návrat daně ze superhrubé mzdy a další.

#### 4.3.1.4 Mýta na silnicích první třídy

Stát chtěl od roku 2020 rozšířit platbu mýtného na 900 kilometrů silnic I. tříd. Kraje se logicky obávají, že se těžká doprava přesune na silnice II. a III. tříd a do obcí, což povede ke zhoršení stavu těchto komunikací. Z tohoto důvodu uzavřely kraje memorandum s ministerstvem dopravy a využily nabídky stanovit po dohodě s městy a obcemi úseky silnic I. třídy v regionech s nulovou sazbou mýta.

**Zavedení mýtného na silnicích první třídy** by přineslo více finančních prostředků do Státního fondu dopravní infrastruktury a následně by došlo k navýšení množství finančních prostředků na údržbu, rozvoj a výstavbu těchto silnic.

#### 4.3.1.5 Inflace

Inflace je důležitý ekonomický činitel, který má vliv na růst nákladů, a to zejména

zvyšování cen u vstupů. Nejdůležitějšími náklady jsou pohonné hmoty, solné směsi, kamenné drtě a emulzní roztoky. Průměrná inflace za celý rok 2021 činila 3,8 %. Meziroční inflace v září 2022 činila 18%.

Inflace se promítá do kalkulace cen pro následující období. Navýšení cen se promítne i na další období.

#### **4.3.1.6 Nezaměstnanost**

Míra nezaměstnanosti v září 2022 dosáhla 2,2 %. Situace na trhu práce je dlouhodobě příznivá, stav ovlivňuje dobrá kondice české ekonomiky. Vlivem nízké nezaměstnanosti, chybějí na trhu práce určité profese, a to zejména dělníci na stavbu budov, montážní dělníci, pomocníci ve výrobě, uklízeči a pomocníci v hotelích, řidiči nákladních aut, obsluha vysokozdvizných vozíků, skladníci, svářeči či kuchaři. Tím roste tlak na růst mezd těchto profesí a s tím souvisí růst mzdových nákladů firem.

#### **4.3.1.7 Ekologie**

Společnost při své činnosti věnuje zvýšenou pozornost pro vytváření podmínek na ochranu životního prostředí, a to v souladu s platnou legislativou a právními předpisy. Mezi hlavní priority v oblasti ekologie patří minimalizace rizik při nakládání a manipulaci s odpady a jejich třídění, aby nedošlo ke zhoršení kvality životního prostředí.

Například v chráněných krajinných oblastech údržba komunikací probíhá ve speciálním režimu. Je nutné zde použít šetrnější postupy s ohledem na životní prostředí. Při zimní údržbě komunikací platí zákaz používání solných roztoků. Komunikace se pouze pluhují a štěrkují, což má za následek zvýšení nákladů na údržbu komunikací.

#### **4.3.1.8 Demografické činitele**

Karlovarský kraj s nejmenším počtem obyvatel a je třetím nejmenším krajem na území našeho státu. Věková struktura obyvatel – průměrný věk se neustále zvyšuje. Pro mladé lidi v Karlovarském kraji není dostatek atraktivních pracovních možností, proto odcházejí za prací do jiných krajů a zahraničí. V Karlovarském kraji je nejnižší vzdělanost obyvatel, a to se následně promítá i do sociální struktury obyvatel v kraji.

#### **4.3.1.9 Technologie**

Inovativní technologie přinášejí prvotní zvýšení nákladů firmy, ale v následujícím období se promítnou v zefektivnění a navýšení produktivity práce, a tím i k růstu tržeb. V současné době se na trhu objevila silniční fréza, která se vyfrézuje komunikaci a pomocí rekuperace s příměsí dalších ingrediencí se položí nový asfaltový povrch. Tato nová technologie údržby silnic sníží náklady na dopravu (odvoz vyfrézované hmoty), zároveň sníží náklady na uložení odpadu (uložení vyfrézované hmoty). Při dnešním systému frézování komunikací je potřeba odvézt frézovanou na stanovené depo, kde se skladuje až do doby jejího dalšího využití.

#### **4.3.1.10 Další činitelé**

Z důvodu že Karlovarský kraj je položen převážně u státních hranic, dochází zde ke zvýšené průjezdnosti mezinárodní kamionové dopravy, zkracuje se proto životnost asfaltového povrchu na komunikacích.



## Hodnocení výsledků externí analýzy

	váhy důležitosti	stupeň vlivu	vážený průměr
<b>RIZIKA</b>			
cena pohonných hmot	0,10	4	0,40
změna zákonů	0,05	1	0,05
ekologie	0,05	2	0,10
struktura a objem finančních prostředků na silniční infrastrukturu	0,15	3	0,45
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>			
nové postupy a technologie	0,20	4	0,80
noví zákazníci	0,20	4	0,80
získání pozice vůdce	0,10	2	0,20
tuhá zima	0,15	1	0,15
<b>Celkem</b>	1,00	X	2,95

Tabulka 2 – matice EFE – Zdroj: vlastní zpracování 2019

**Celkový vypočítaný vážený průměr = 2,95.**

Z výsledné hodnoty vyplývá, že daný strategický plán společnosti je středně citlivý na změny v externím prostředí.

Aktuální makroprostředí má nezávislé působení na potřeby podniku. Pokud má společnost kvalitní management, pak lze pomocí kvalitního strategického plánu alespoň částečně tyto vlivy odstraňovat a tím i zajistit další případný rozvoj podniku v těchto podmínkách.

## 4.3.2 Meziprostředí

### 4.3.2.1 Dodavatelé

Vstupní materiály vybíráme takové, kde daná společnost musí deklarovat jakost svých produktů příslušnými prohlášeními a certifikáty podle platných legislativních norem a předpisů, současně korespondujících s legislativou Evropské Unie. Mezi cíle společnosti patří udržování vztahů na vysoké úrovni prospěšné pro společnost i dodavatele a zásadně přispívali k jejímu dalšímu rozvoji.

Roční rámcové smlouvy se uzavírají důležitými dodavateli materiálů a surovin. Dodavatelé jsou vybíráni na základě vypsanych výběrových řízení pro jednotlivé materiály. Obsahem smlouvy je dohodnutá cena materiálu, dodávané množství a kvalita pro dané období. Smlouvy jsou uzavírány s dodatečným předstihem, aby byla zajištěna optimální dodávka materiálů v požadovaném množství a kvalitě.

Dle potřeby se v průběhu roku dále uzavírají dílčí objednávky. Objednávky zajišťují odpovědní pracovníci, a to v souladu s platnými vnitropodnikovými předpisy. Předpisy umožňují nákup materiálu v limitované výši jednotlivým střediskům.

#### **Hlavní dodavatelé:**

**Dodavatelé – živice, asfalt a emulze:** Korekt Ostrov s.r.o.; České a Moravské obalovny s.r.o

**Dodavatelé – drť, kamenivo:** Tamar CZ, a.s

**Dodavatelé – značky sloupky:** Orplast s.r.o.; Svodidla s.r.o.

**Dodavatelé – soli:** H & M Trading s.r.o; Salsa s.r.o.

**Dodavatelé – autodíly:** Zdeněk Makar Autocentrum; H+M Peřina+Kučera atd.

(US KK a.s. – interní dokumenty 2011)

#### **4.3.2.2 Ostatní dodavatelé**

Mezi ostatní dodavatele řadím dodavatele energií, vody, pohonných hmot, telekomunikačních služeb atd. Dodavatelé jsou také vybíráni na základě vypsání výběrových řízení. Výběrové řízení vypisuje společnost sama nebo má možnost účastnit se centrálního výběrového řízení, které vypisuje Karlovarský kraj. Na základě výběrového řízení jsou uzavírány rámcové smlouvy.

Důležitý faktor pro společnost je správný výběr dodavatele. Kvalita a cena materiálů má zásadní vliv na tvorbu cen.

#### **4.3.2.3 Odběratelé**

##### **Odběratel KSÚSKK p. o.**

Hlavním zákazníkem je příspěvková organizace Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje (KSÚS KK, p. o.), která spravuje silnice II. a III. tříd, jejichž vlastníkem je Karlovarský kraj. Mezi organizací KSÚS KK, p. o. a společností ÚSKK, a. s. je podepsána smlouva na letní a zimní údržbu silnic. Z této zakázky plyne největší podíl tržeb společnosti.

Organizace KSÚS KK, p. o. vypisuje výběrová řízení i na další zakázky. Výběrové řízení menšího rozsahu vypisuje na portále E-zak karlovarský. Zakázky většího rozsahu zveřejňuje nejen na portálu E-zak karlovarský, ale i ve Věstníku veřejných zakázek, vše v souladu s pravidly Karlovarského kraje (pravidla pro zadávání veřejných zakázek na 400 000,- Kč bez DPH) a se zákonem č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů a dalšími právními předpisy.

Společnost ÚSKK a.s. tyto zakázky monitoruje a hodnotí. V případě, že zakázka odpovídá technickým, materiálním, lidským možnostem společnosti, potom se těchto výběrových řízení účastní.

##### **Odběratel ŘSD**

Dalším významným odběratelem je Ředitelství silnic a dálnic (dále jen ŘSD). Všechny svoje zakázky zadává prostřednictvím výběrového řízení. Zakázky zveřejňuje ve Věstníku veřejných zakázek, vše v souladu se zákonem č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek,

ve znění pozdějších předpisů a dalšími právními předpisy.

Společnost ÚSKK a.s. tyto zakázky monitoruje, hodnotí a v případě, že zakázka odpovídá technickým, materiálním, lidským možnostem společnosti, pak se těchto výběrových řízení účastní.

### **Odběratelé obce a města**

Dalšími zákazníky jsou obce a města především Karlovarského Kraje. Obce a města zadávají všechny svoje zakázky prostřednictvím výběrového řízení.

Výběrové řízení menšího rozsahu vypisuje na portále E-zak, zakázky většího rozsahu zveřejňuje nejen na portálu E-zak, ale i ve Věstníku veřejných zakázek, vše v souladu se zákonem č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů a dalšími právními předpisy.

Společnost ÚSKK a.s. tyto zakázky monitoruje, hodnotí a v případě, že zakázka odpovídá technickým, materiálním, lidským možnostem společnosti, pak se do těchto výběrových řízení účastní.

Poskytování služeb tomuto segmentu je závislé na volné kapacitě. Hlavním ukazatelem je zisk, sloužící k reinvestici na obnovu a modernizaci vozidel a drobné mechanizace. Nový, modernější stroj je schopen vykonat více práce než stávající, nebo stejnou práci za nižší provozní náklady. Kvalita strojního zařízení zásadně ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb.

#### **4.3.2.4 Potencionální konkurence v dané oblasti**

Konkurence v dané oblasti je velká. Výběrových řízení se mohou účastnit všechny podniky, které mají materiálně-technickou vybavenost pro tuto činnost. Mezi další potencionální konkurenci musíme zařadit i Krajské správy a údržby silnic z jiných přilehlých krajů, s ohledem na jejich volnou kapacitu.

<b>Faktor</b>	<b>Hodnocení</b>					
<b>potenciální konkurenti</b>	<b>téměř žádní</b>				○	<b>velké množství</b>
<b>počet zákazníků</b>	<b>malý</b>			○		<b>velký</b>
<b>dodavatelé – vyjednávací pozice</b>	<b>diktují podmínky</b>	○				<b>podřizují se podmínkám</b>
<b>atraktivita odvětví</b>	<b>neatraktivní</b>			○		<b>atraktivní</b>
<b>míra inovací</b>	<b>téměř žádná</b>			○		<b>časté inovace</b>

*Tabulka 3 – analýza odvětví*

Z analýzy odvětví vyplývá, že konkurence v tomto odvětví je velká. Vyjednávací síla odběratelů je významná. Dodavatelé vypisují výběrová řízení na zakázky, kde stanovují podmínky zakázek a kritéria jejich výběru (v souladu zákonem č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů).

### **4.3.3 Mikroprostředí - vnitřní prostředí**

Organizační struktura – viz popsáno v úvodní kapitole

### 4.3.3.1 Analýza finanční situace

Údaje z rozvahy (v celých tisících Kč.)

AKTIVA				PASIVA			
	2019	2021	2022		2019	2020	2021
<b>Aktiva</b>	<b>385 093</b>	<b>364 874</b>	<b>377 681</b>	<b>Pasiva</b>	<b>385 093</b>	<b>364 874</b>	<b>377 681</b>
<b>Stálá aktiva netto</b>	<b>231 081</b>	<b>220 826</b>	<b>207 258</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>307 975</b>	<b>315 910</b>	<b>316 468</b>
dlouhodobý NM	64	291	108	základní kapitál	274 000	274 000	274 000
dlouhodobý HM	231 017	220 535	207 150	kapitálové fondy	2 087	3 445	4 521
				VH minulých let	11 140	16 948	37 390
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>153 461</b>	<b>142 587</b>	<b>169 527</b>	VH běžné období	20 748	21 517	557
zásoby	22 473	27 382	21 761	<b>Cizí zdroje</b>	<b>77 073</b>	<b>48 939</b>	<b>61 186</b>
<b>pohledávky</b>	<b>19 607</b>	<b>12 534</b>	<b>14 451</b>	rezervy	34 932	26 795	32 560
pohledávky krátkodobé	18 999	11 641	13 499	<b>závazky</b>	<b>42 141</b>	<b>22 144</b>	<b>28 626</b>
pohledávky dlouhodobé	608	893	952	dlouhodobé závazky	4 659	321	321
finanční majetek	111 381	102 671	133 315	krátkodobé závazky	37 482	21 823	28 305
časové rozlišení aktiv	551	1 461	896	časové rozlišení pasiv	45	25	27

Tabulka 4 – rozvaha

#### Tržby z prodeje služeb

údaje v tisících Kč	2019	2020	2021
Tržby z prodeje služeb silnice I. tříd	16 628	14 915	22 289
Tržby z prodeje služeb silnice II. tříd	17 263	30 179	21 571
Tržby z prodeje služeb ZVS	222 314	239 050	240 909
Tržby z prodeje služeb na ostatní komunikacích	55 049	29 840	44 415
Tržby z prodeje služeb - pronájem	4 016	4 998	4 664
Tržby z prodeje ostatní	3	3	3
<b>Celkem</b>	<b>315 273</b>	<b>318 985</b>	<b>333 851</b>

#### Jiné provozní výnosy

údaje v tisících Kč	2019	2020	2021
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 446	1 939	2 190
Tržby z prodeje smateriálu,	1 482	1 174	4 076
Tržby z prodeje kovového odpadu	88	44	224
Smluvní pokuty a penále	19	162	44
Ostatní provozní výnosy	585	866	1 774
<b>Celkem</b>	<b>4 620</b>	<b>4 185</b>	<b>8 308</b>
<b>Výnosy celkem</b>	<b>319 893</b>	<b>323 170</b>	<b>342 159</b>

Tabulka 5 – tržby

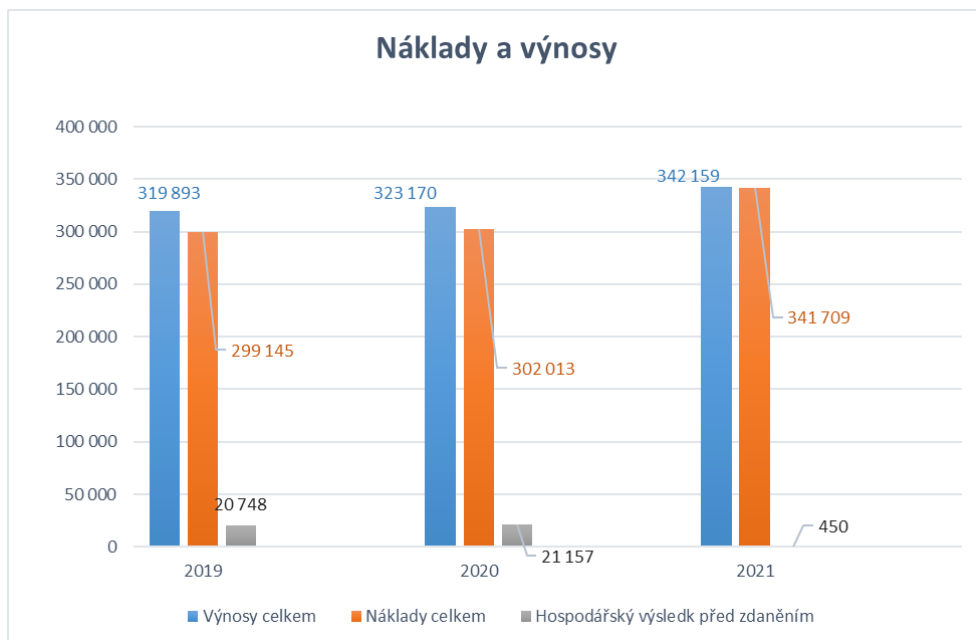
### Struktura nákladů

údaje v tisících Kč	2019	2020	2021
Spotřeba materiálu a energie	91 065	93 046	112 744
Náklady na služby	45 128	34 525	42 435
Mzdové náklady	79 306	90 935	90 309
Odměny členům orgánů společnosti	2 954	2 819	3 700
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	28 270	31 876	31 801
Sociální náklady	2 800	3 127	3 160
Daně a poplatky	2 892	2 732	2 733
Odpisy dlouhodobého majetku	39 560	45 120	41 214
Zůstková cena prodaného dlouhodobého majetku	996	0	83
Prodaný materiál	690	646	2 009
Změna stavu rezerv, opravných položek a úprava pohledávek	-650	-8 469	6 383
Ostatní provozní náklady	5 381	6 053	6 509
Aktivace	0	-1 019	-1 967
Finanční náklady	753	622	596
<b>Náklady celkem</b>	<b>299 145</b>	<b>302 013</b>	<b>341 709</b>

Tabulka 6 – náklady

údaje v tisících Kč	2019	2020	2021
<b>Výnosy celkem</b>	319 893	323 170	342 159
<b>Náklady celkem</b>	299 145	302 013	341 709
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	20 748	21 157	450

Tabulka 7 – náklady a výnosy



Graf 2 – náklady a výnosy

VZS – závazek veřejné služby

		Vzorec ukazatele	Období		
Poř.č.	Název ukazatelů		2019	2020	2021
<b>I. Ukazatelé rentability - výsledky v procentech</b>					
1.	Rentabilita aktiv (ROA)	Z/A	0,01667	0,05897	0,00147
2.	Rentabilita vlas.kap.(ROE)	Z/VJ	0,02084	0,06811	0,00176
3.	Rentabilita tržeb (ROS)	Z/T	0,02036	0,06745	0,00167
1.	Celková zadluženost I.	CK/A	0,20014	0,13413	0,16200
2.	Celková zadluženost II.	CK/VJ	0,25026	0,15491	0,19334
1.	Finanční páka	KAP/VJ	1,25040	1,15499	1,19343
2.	Koeficient samofinancování	VJ/KAP	0,79974	0,86581	0,83792
3.	Věřitelské riziko	CK/KAP	0,20014	0,13413	0,16200

Tabulka 8 – rozbor ukazatelů

## RENTABILITA

Ukazatelé rentability informují o schopnosti podniku zhodnocovat kapitál, vytvářet zisk. Pro výpočet ukazatelů byly použity výchozí účetní výkazy, jejíž hodnoty však byly upraveny. Bylo nutné provést následující korekce.

### Rok 2019

V roce 2019 společnost vytvořila kladný hospodářský výsledek ve výši 6,4 mil. Kč. Byl ovlivněn čerpáním a tvorbou rezerv na opravy dlouhodobého majetku a ostatních rezerv (zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně a § 7 zákona č. 586/ 1992 Sb., zákona o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů). Hospodářský výsledek byl ovlivněn tvorbou a čerpáním rezerv takto:

- tvorba zákonných rezerv na opravy dlouhodobého majetku ve výši 17,6 mil. Kč,
- čerpání zákonných rezerv na opravy dlouhodobého majetku ve výši 17,3 mil. Kč.

Stav rezerv ke dni 31. 12. 2019 dosáhl výše 34,4 mil. Kč.

Ve sledovaném období došlo ke zvýšení hospodářského výsledku a tím i k růstu rentability. Došlo k nárůstu tržeb z prodeje služeb ZVS a tržeb z prodeje na ostatní komunikace.



## **Rok 2020**

V roce 2020 vytvořila společnost kladný hospodářský výsledek ve výši 21,5 mil. Kč. Byl ovlivněn čerpáním a tvorbou rezerv na opravy dlouhodobého majetku a ostatních rezerv (zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně a § 7 zákona č. 586/ 1992 Sb., zákona o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů). Hospodářský výsledek byl ovlivněn tvorbou a čerpáním rezerv takto:

- tvorba zákonných rezerv na opravy dlouhodobého majetku ve výši 23,0 mil. Kč,
- čerpání zákonných rezerv na opravy dlouhodobého majetku ve výši 31,4 mil. Kč.

Stav rezerv ke dni 31. 12. 2020 dosáhl výše 26,8 mil. Kč.

Oproti předešlému roku byl realizován větší objem letních údržbových prací na silnicích II. a III. tříd v Karlovarském Kraji, naproti tomu výrazně poklesl objem zimních údržbových prací. Hlavní problém s nedostatkem finančních prostředků na údržbu silnic II. a III. tříd v Karlovarském Kraji přetrvává.

## **Rok 2021**

V roce 2020 vytvořila společnost kladný hospodářský výsledek ve výši 577 tis. Kč. Byl ovlivněn čerpáním a tvorbou rezerv na opravy dlouhodobého majetku a ostatních rezerv (zákon č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně a § 7 zákona č. 586/ 1992 Sb., zákona o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů). Hospodářský výsledek byl ovlivněn tvorbou a čerpáním rezerv takto:

- tvorba zákonných rezerv na opravy dlouhodobého majetku ve výši 24,2 mil. Kč,
- čerpání zákonných rezerv na opravy dlouhodobého majetku ve výši 18,4 mil. Kč.

Stav rezerv ke dni 31. 12. 2021 dosáhl výše 32,6 mil. Kč. I dále přetrvává problém s nedostatkem finančních prostředků na údržbu silnic II. a III. tříd v Karlovarském Kraji.

## RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU

V roce 2021 došlo k poklesu rentability vlastního kapitálu. Výnosnost vlastního kapitálu je nižší, než kdyby společnost finanční prostředky investovala například na finančních trzích (výnosnost střednědobých dluhopisů je cca 5,50 %). Pokles rentability byl způsoben růstem nákladovosti a to především provozních nákladů. Využití celkového kapitálu mírně pokleslo, využití vlastního kapitálu mírně pokleslo, využití cizího kapitálu pokleslo. Finanční páka ukazuje posun ve prospěch podílu vlastního kapitálu. Koeficient samofinancování se zvýšil. Věřitelské riziko společnosti je nízké.

## ZADLUŽENOST

Ukazatel zadluženosti charakterizuje proporce mezi cizím a vlastním kapitálem. U obou ukazatelů zadluženosti je patrný mírný nárůst. Tento vývoj je způsoben tvorbou rezerv sloužící k opravě dlouhodobého hmotného majetku, které byly vytvořené v minulém účetním a běžném období. Společnost má výrazně vyšší podíl vlastního kapitálu. Kapitálová struktura je vzhledem k provozní výkonnosti přiměřená.

II. Ukazatel likvidity - výsledek - poměrové číslo, v případě ČPK-rozdíl					
Poř.č.	Název ukazatelů	Vzorec ukazatele	Období		
			2019	2020	2021
1.	Běžná likvidita	OA/KZ	4,0943	6,5338	5,9893
2.	Pohotová likvidita	OA-ZÁS./KZ	3,4947	5,2791	5,2205
4.	Čistý pracovní kapitál	OA - KZ	115 979	120 764	141 222

Tabulka 9 – rozbor ukazatelů

## LIKVIDITA

Ukazatel likvidity je důležitým faktorem pro fungování společnosti. Ukazatelé likvidity uvádí, že společnost je schopna splácet včas své krátkodobé závazky. Kladná hodnota rozdílového ukazatele „čistý pracovní kapitál“ vypovídá, že společnost má k zabezpečení svých krátkodobých závazků k dispozici svá oběžná aktiva. Vysoká hodnota tohoto ukazatele na druhou stranu snižuje rentabilitu společnosti (společnost by mohla investovat tyto finanční prostředky do jiných aktivit a mohla by vydělávat). V tomto případě se jedná o sezónní zásoby, kdy jsou tyto z větší části tvořeny z posypového materiálu (soli, drtě). Zmíněný materiál je v zimních měsících,

v případě tuhých mrazů, rychloobrátkový. A vysoká hodnota tohoto ukazatele je také ovlivněna tvorbou rezerv na opravu dlouhodobého majetku dle zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu; § 7 ve znění pozdějších předpisů. Společnost vytváří rezervy, jako finanční polštář na horší časy.

### Ukazatel EVA 2021

	2021
ROA - rentabilita aktiv	0,0015
Vlastní kapitál	316 468
$r_e$	0,6000
EVA	-189 414,08

odhadu rizika ( $r_e$ )                      6,00%

$$EVA = (ROA - r_e) * VK$$

$$EVA = -189\,414,08$$

Tabulka 10 – ukazatel Eva

Hodnota ukazatele Eva pro rok 2021 je menší než nula – společnost produkuje méně, než činí celkové náklady vloženého kapitálu.

#### 4.3.3.2 Personální politika podniku

**Řízení lidských zdrojů:** Řízení lidských zdrojů v podniku vychází z nutnosti zajištění plnění všech úkolů společnosti. Personální zajištění na jednotlivých stupních struktury společnosti vychází ze stanovených plánů rozvoje na dané období.

Personální oddělení plánuje vzdělání pracovníků dle jejich zařazení pro zajištění maximální potřebné odbornosti a vzdělanosti pro výkon jejich práce na dané pozici. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je rovněž hledání, výběr a přijímání kvalitních pracovníků na danou pozici dle potřeb rozvoje společnosti.

#### 4.3.3.3 Motivace zaměstnanců

Motivace pracovníků se odvíjí od schopnosti vedoucích pracovníků vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu s cíli společnosti, a v souvislosti s tím i pocit

uspokojení. Zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu. Řízení lidských zdrojů je úzce navázáno na strategii společnosti. Jedná se o vazbu mezi řízením lidských zdrojů a strategií společnosti, s návazností na propojení s vnitřním prostředím společnosti a podmínkami vnějšího prostředí. Za prosazení vytýčených cílů a jejich implementaci ve společnosti nesou zodpovědnost vedoucí pracovníci společnosti. To znamená, získat na svoji stranu vedoucí pracovníky a sdílet s nimi odpovědnost, pravomoci a k prosazení strategie společnosti. V návaznosti na to mohou vedoucí pracovníci předat všem pracovníkům, aby ji zaměstnanci správně pochopili, akceptovali, důvěřovali, zdokonalovali a sami aktivně prosazovali na svém pracovišti.

#### **4.3.3.4 Motivace zaměstnanců - motivační program**

Strategie řízení lidských zdrojů je úzce propojena se strategií společnosti ÚSKK a.s.. Strategie lidských zdrojů prezentuje vzájemnou vazbu mezi řízením lidských zdrojů a strategií společnosti. Motivační program společnosti je určený nejen pro řadové zaměstnance, tak i pro technickohospodářské pracovníky. Mezi důležité motivační prvky patří pevná mzda, pohyblivá složka mzdy a zaměstnanecké bonusy, které jsou definované v konkrétních vnitřních předpisech pro cílové skupiny pracovníků.

(Etický kodex ÚSKK, a. s.)

**Motivační program v ÚSKK a. s. se dělí:**

- a) pohyblivá složka mezd
- b) ostatní zaměstnanecké výhody:
  - dotované stravování,
  - pojištění zodpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání,
  - penzijní připojištění hrazené zaměstnavatelem.

#### **Odměňování zaměstnanců – pohyblivá složka mezd**

V top managementu mají uzavřenou manažerskou smlouvu členové představenstva. Manažerské smlouvy se neřídí zákonem č. 262/ 2006 Sb, zákoníkem práce ve znění pozdějších předpisů (dále

jen zákoník práce) a mají individuální charakter.

Střední management má uzavřenou smlouvu na základě zákoníku práce. Střední management má skladbu mzdy: 60 % pevná složka a 40 % pohyblivá složka (20 % se odvíjí od efektivního vedení střediska a 20 % od podílu na zisku). (US KK a.s. – interní dokumenty 2011, Luhanová, J., 2013)

Dělnická mzda má skladbu: 90 % pevná složka a 10 % prémie dle vykonané práce. Střediska dále získávají podíl na zisku ve výši jedné čtvrtiny (např. z 1 milionu Kč pro středisko 250 tis. Kč).

Peníze jsou pro pracovníky nejdůležitější motivací, ale mají své omezení. Pracovníci vykonávají zvýšenou pracovní aktivitu před termínem výplaty mzdy a jejich úsilí po vyplacení má klesající tendenci. K udržení dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců významně přispívá nadprůměrné finanční ohodnocení. (US KK a.s. – interní dokumenty 2011, Luhanová, J., 2013)

### **Ostatní zaměstnanecké výhody**

Vedoucí pracovníci mají k dispozici mobilní telefon, notebook, služební vozidlo, a které mohou využívat i pro soukromé účely, za podmínek daných vnitřní směrnici. Zaměstnanec, který využívá služební auto pro osobní potřeby, vede knihu jízd. V knize jízd zapisuje služební i soukromé jízdy. Veškeré jízdy v rámci jednotlivých vozidel jsou zaznamenávány GPS sledovacím systémem. Náklady na pohonné hmoty při soukromých cestách se zaměstnanci strhávají ze mzdy. Využití služebního vozidla i pro soukromé účely zaměstnavatelem se zaměstnanci zvyšuje základ daně o 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. (US KK a.s. – interní dokumenty 2011)

(dle zákona č. 586/ 1992 Sb., o daních z příjmů, § 6, odstavec 6 ve znění pozdějších předpisů).

### **Příspěvek na stravování**

Zaměstnanci mají nárok na stravenky v hodnotě 150,00 Kč. Od zaměstnavatele dostávají příspěvek ve výši 55% hodnoty stravenky (tj. 82,60 Kč). Příspěvek od zaměstnavatele vychází ze zákona č. 262/ 2006 Sb.; zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. (US KK a.s. – interní dokumenty 2022)

### **Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem**

Nárok na příspěvek na penzijní připojištění mají zaměstnanci po zkušební době, tj. po uplynutí tří měsíců od nástupu do zaměstnání a je přiznán zaměstnanci nejdříve se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém byla personálnímu oddělení doručena žádost o jeho poskytnutí. Podmínkou je mít uzavřenou smlouvu s penzijním fondem a sám si přispívat na penzijní připojištění. Z hrubé mzdy zaměstnance se odvádí příspěvek ve výši 3 %. Zaměstnanec nemá nárok na příspěvek na penzijní připojištění v době čerpání mateřské a rodičovské dovolené, dlouhodobého pracovního volna bez náhrady mzdy a platebních prázdnin, o které požádá zaměstnanec. Nárok na příspěvek zaměstnavatele zaniká v posledním kalendářním měsíci trvání pracovního poměru k zaměstnavateli. (US KK a.s. – interní dokumenty 2011, Luhanová, J. 2013)

### **Příspěvek zaměstnavatele na pojistku zodpovědnosti za způsobenou škodu při výkonu povolání**

Pojistka odpovědnosti slouží zaměstnancům k náhradě případné škody způsobené při výkonu jejich práce. Zaměstnavatel hradí zaměstnanci plnou výši pojistného.

(zaměstnanecké výhody se řídí vnitřní směrnici společnosti USKK a.s., Luhanová, J. 2013)

#### **4.3.3.5 Informační systémy**

Veškerá komunikace a přenos informací v rámci celé organizace probíhá několika níže uvedených programů.

**Vnitřní informační systém** se řídí platnými vnitropodnikovými předpisy společnosti, stěžejní směrnice je pak Podpisovým a schvalovacím řádem společnosti a Organizačním řádem

**Účetní program** - přístup a zapisování do programu se řídí dle přístupových práv a je založen na střediskovém řízení společnosti, tím je zajištěno, že jednotlivé přímé náklady jsou směřovány na daný druh činnosti. Přístup do programu se řídí Podpisovým a schvalovacím řádem společnosti a Organizačním řádem. Účetního programu lze následně vyhodnotit konkrétní ekonomické ukazatele dle jednotlivých činností středisek.

**Program zimní údržba** je nástrojem k plánování a nastavení údržby v zimním a letním období dle specifických požadavků v návaznosti na typ silnice (I., II., III. tříd a rychlostních komunikacích).

**Digitální mapa** je nástroj pro monitoring veškerých komunikací Karlovarského kraje.

**GPS sledovací systém** poskytuje informace k lokalizaci provozovaných vozidel ve společnosti. GPS sledovací systém slouží k tvorbě elektronické knihy jízd, ke kontrole spotřeby paliva a ujetých km, k zápisu motohodin atd (důležitý podklad pro fakturaci). V zimních měsících slouží dopravním dispečerům k lokalizaci aut v terénu a tím zajistí i efektivitu zimní údržby. GPS systém tedy slouží i ke kontrole případného zneužití vozidla k jiným činnostem, než je uvedeno ve vnitřní směrnici.

**Intranet** slouží pro interní komunikaci uvnitř společnosti pro zveřejnění aktuálních změn a informací, které jsou nezbytné pro všechny zaměstnance napříč celou společností. (přístupová práva pracovníků upravuje vnitřní směrnice).

**Vnější informační systém** internet, který slouží ke komunikaci s vnějším světem. Webové stránky společnosti [www.uskk.cz](http://www.uskk.cz), kde jsou uvedeny základní údaje o společnosti (mimo jiné základní informace, mapa rozmístění jednotlivých středisek společnosti, mapa dopravní situace na silnicích v Karlovarském kraji a dalších potřebných informací pro vnější uživatele).

Internet slouží ke komunikaci jak uvnitř společnosti (mezi jednotlivými středisky), tak i vně (kam patří hlavní odběratelé, tj. ŘSD a KSÚS KK).

Dostupné a následně správně vyhodnocené informace pro danou situaci jsou důležitým podkladem pro řízení, rozhodování, organizování a plánování společnosti.

#### **4.3.3.6 Distribuce**

V rámci celého území Karlovarského kraje je rozmístěna síť středisek. Služby společnost distribuuje dle operativního řízení na vysoké úrovni.

#### **4.3.3.7 Cenová politika**

Cenová politika je orientována nákladově a konkurenčně v rozsahu objemu zakázek.

U většího počtu zakázek k určenému dodavateli je možné použít institut množstevní slevy.

#### **4.3.3.8 Marketingová komunikace**

Úsek provozu a obchodu navrhuje, zpracovává a řídí marketing společnosti. Do jejich kompetence spadá i analýza marketingových studií, které přispívají k nastavení postupů pro správný chod a rozvíjení společnosti v oblastech cenové politiky, prodejních a rozdělení služeb apod. K zajištění propagace využívá společnost i místní média (tisk, rozhlas). Pro propagaci využívá společnost i dny otevřených dveří, dny silničně dopravní techniky pro jednotlivá města a obce, firmy Karlovarského kraje.

#### **4.3.3.9 Systém řízení kvality**

Společnost obdržela certifikáty 3009/210-18/SMJ, 3009/139-16/BOZP a 3009/211-18/EMS a má vytvořen, zdokumentován a udržován integrovaný systém řízení, který slouží jako prostředek pro zajištění shody poskytovaných služeb s požadavky zákazníků, předpisů BOZP a ochrany životního prostředí. Společnost má vytvořeny, zdokumentovány a řízeny základní dokumenty pro jednotlivé součásti integrovaného systému řízení (SMJ ČSN ISO 9001:2016, EMS ČSN ISO 14001:2016 a OHSAS 18001: 2008), které popisují jednotlivé oblasti integrovaného systému řízení a jsou vytvořeny na základě požadavků příslušných norem. Společnost má vytvořen systém pravidelných kontrolních postupů a činností. Je realizován pomocí interních auditů, plánovaných vždy na jeden kalendářní rok. (Výroční zpráva 2021)

#### **4.3.3.10 Hospodaření a nakládání s odpady**

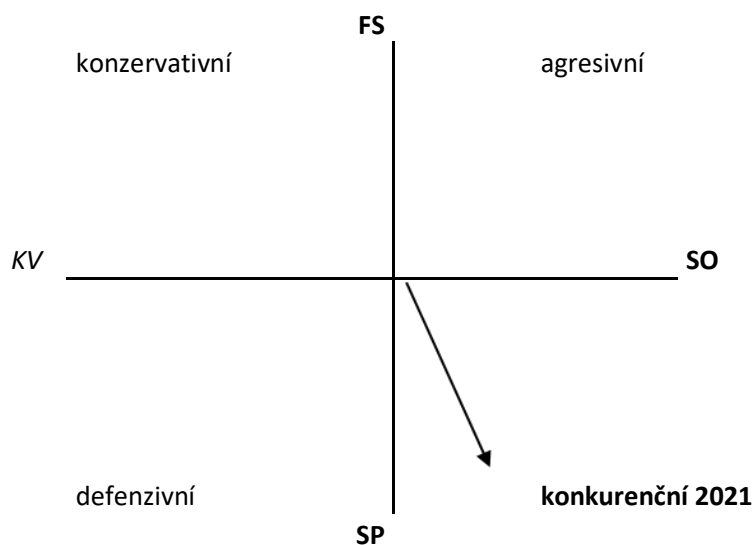
Společnost se zaměřila na vytvoření nejdůležitějších podmínek pro správné hospodaření s odpady, manipulací s nimi a jejich řádnou likvidaci a také na dodržování pravidel pro manipulaci a skladování látek ohrožujících životní prostředí v souladu s právními předpisy pro tuto oblast.

Společnost má uzavřené smlouvy na odvoz a likvidaci odpadů s odbornými firmami, které mají platné povolení vydané příslušným krajským úřadem k nakládání s odpady. Stejně tak má společnost zajištěn i zpětný odběr použitých nebezpečných látek u jejich dodavatelů, včetně obalů na tyto látky. (Výroční zpráva 2021)



c. pozice na ose x	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
			2021	2021
Síla odvětví (SO)	stabilita odvětví	0,15	2	0,45
	bariéry vstupu	0,1	1	0,1
	noví zákazníci	0,1	4	0,4
	finanční stabilita	0,1	3	0,3
	úroveň technologie	0,05	3	0,15
Konkurenční vlastnosti (KV)	podíl na trhu	0,15	-3	-0,45
	preferenze od zákazníků	0,10	-1	-0,1
	rozsah a kvalita služeb	0,15	-2	-0,3
	úroveň dodavatelů	0,05	-2	-0,1
	získávání informací	0,05	-2	-0,1
			-----	0,35
Pozice na ose y	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
			2021	20Ě21
Finanční síla (FS)	výsledná likvidita	0,1	3	0,3
	výsledná rentabilita	0,1	3	0,3
	výsledná zadluženost	0,05	4	0,2
	hospodářský výsledek	0,2	1	0,2
	srovnání s konkurencí	0,1	3	0,3
Stabilita prostředí (SP)	ekonomická stabilita	0,05	-1	-0,05
	legislativní opatření a regulace	0,1	-4	-0,4
	vyjednávací síla zákazníků	0,1	-4	-0,4
	vyjednávací síla zákazníků	0,15	-3	-0,45
	legislativní opatření a regulace	0,05	-2	-0,1
		1	-----	-0,10

Zdroj: vlastní zpracování 2021



*Tabulka 11 – matice SPACE*

SPACE matice vypovídá, že společnost v současné období má konkurenční pozici. Společnost vyhledává nové zákazníky a rozšířila sortiment nabízených služeb a má nakročeno směrem.

## 4.4 SWOT analýza

### Příležitosti

- potenciální zákazníci, např. obce, města, podniky v Karlovarském kraji,
- vzrůstající poptávka po službách,
- objem finančních prostředků plynoucí z EU,
- stabilní ekonomická situace ČR.

### Hrozby

- objem finančních prostředků plynoucí z veřejného rozpočtu na silniční infrastrukturu,
- velké množství potenciálních konkurentů – zvýšení konkurenčního tlaku,

- vstup nových dodavatelů,
- vysoká míra inflace.

#### **Silné stránky**

- vybudována základna zákazníků,
- nastartovaný proces inovace služeb,
- vypracovaný systém řízení kvality ISO – držitel certifikátů kvality,
- kvalifikovaní zaměstnanci, nízká výměna pracovníků – vysoká věrnost pracovníků.

#### **Slabé stránky**

- závislost na odběratelích,
- nedostatek kvalifikovaných řidičů,
- nízká ziskovost (rentabilita),
- několikanásobné zadávání dat.

#### **4.4.1 Závěr - analýza prostředí – vnitřní prostředí, vnější prostředí**

Cílem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je upozornit na klíčové silné a slabé stránky podniku, stejně jako na příležitosti a hrozby, jimž podnik čelí. Na základě analýzy SWOT stanoví vedení společnosti cíle a zváží problémy, které na ně budou mít vliv.

Hlavním cílem je pak plánování a řízení podnikatelských aktivit tak, aby společnost maximalizovala dostupné přednosti a využila nabízené příležitosti a současně minimalizovala své nedostatky a hrozby.

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	Vybudovaná základna zákazníků	závislost na odběratelích
	nastartovaný proces inovace služeb	nedostatek kvalifikovaných řidičů
	kvalifikovaní zaměstnanci	nízká ziskovost (rentabilita)
	vypracovaný systém řízení kvality ISO	několikanásobné zadávání dat
<b>Příležitosti</b>		
potenciální zákazníci	<b>Vyhledávání a zaškolení nových zákazníků. Nabídka kvalitních služeb za příznivé ceny.  Heslo ” Spokojený je zákazník je nejlepší reklama ”</b>	<b>Proškolovat zaměstnance v pravidelných intervalech. Pro získávání nových zákazníků musíme snižování celkových nákladů, hledat úspory obměna strojů, mechanismů, aut-snížení spotřeby pohonných hmot. Zlepšení kvality práce.</b>
objem finančních prostředků plnoucích z EU		
vzrůstající poptávka po službách		
stabilní ekonomická situace ČR		
<b>Hrozby</b>		
objem finančních prostředků plynoucích z veřejných rozpočtů na silniční infrastrukturu	<b>Nabídka inovativních služeb pro stávající i nové zákazníky.</b>	<b>Nastavení správného motivačního programu, vyvolat v zaměstnancích pocit sounáležitosti s cíli společnosti. (podíl na zisku, odměny).</b>
velké množství potenciálních konkurentů – malá bariéra vstupu		
vstup nových dodavatelů		
vysoká míra inflace		

Tabulka 12 – matice TOWS

## 4.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

### 4.5.1 Odběratelé – vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci předpokládají nízkou cenu v tomto odvětví, vysokou kvalitu, dodržování termínů odevzdávání prací. Využívají legislativních norem k silnému tlaku na cenu. S hledem k význačné konkurenci na trhu jsou jejich náklady na změnu zhotovitele minimální. Valná většina odběratelů je závislá na veřejných zdrojích, nemá dostatečné zdroje pro investice, jsou jejich výdaje na rekonstrukce a opravy silniční infrastruktury významné, ale málo ziskové. Obrat analyzované společnosti je převážně tvořen zakázkami od dvou investorů (ŘSD, KSÚS KK, p. o.).

**Závěr** – vyjednávací síla zákazníků je v tomto odvětví velmi vysoká. Dodavatelé jsou vybíráni na základě výběrových řízení, kde hlavním kritériem výběru je cena. Společnost by se měla zaměřit i na získávání zákazníků v jiných regionech.

### 4.5.2 Konkurence

Konkurence v tomto odvětví je velká. Dobrá ekonomická situace svědčí tomuto odvětví, je zde silný potenciál růstu. Vysoké fixní náklady, výše realizovaných investic a nerovnoměrné využití výrobních kapacit v průběhu roku nutí společnost ke snižování cen, což vede k nízké ziskovosti v tomto odvětví. Konkurence je v tento moment omezena převážně na cenu. Charakter konkurence je velmi proměnlivý, od konkurence „rytířské“ až po konkurenci v pravém slova smyslu „agresivní“. V současné době dobrá ekonomická situace společností nahrává. Je dostatek zakázek. Velké společnosti se ucházejí o zakázky od určité ceny, menší je nezajímají. A trhu zbývá dost zakázek i pro menší firmy.

**Závěr** – rivalita mezi konkurenty vysoká a společnost vzhledem ke způsobu využívání zákona o veřejných zakázkách odběrateli žádnou možnost se prosadit jinak než nejnižší cenou, musí hledat výhody v nákladech. Společnost se musí dále zaměřit na diferenciaci služeb.

### 4.5.3 Vstup do odvětví

Úspěšné založení nové firmy v odvětví není příliš jednoduché, neboť je potřeba velké investice do strojního vybavení i know-how, podnikatelské riziko je taktéž vysoké. Do odvětví vstupují firmy jen z příbuzných oborů, které mají dostatečné strojní vybavení. Ale úspěšnost není

velká v důsledku nedostatku referencí.

**Závěr** – hrozba vstupu do odvětví je střední. Firma by se měla zaměřit na předprodejní poskytování služeb investorům, tím získat náskok před konkurencí.

## **4.6 Marketingový mix společnosti ÚSKK a.s.**

### **4.6.1 Produkt – služba**

Všeobecně určují poptávku po službách společnosti ceny, které musí být vzhledem k regionu tržně orientované. Celkově se dbá na vysokou kvalitu, profesionalitu poskytovaných služeb. Nabízené služby, co nejvíce se přizpůsobit potřebám a přáním zákazníků. Společnost se snaží pokrýt potřeby svých zákazníků.

#### **Společnost ÚSKK a. s. nabízí tyto služby:**

- práce zimní údržby,
- čištění vozovek,
- vysprávka asfaltovou směsí za studena do upravených výtluků,
- vysprávka teplou asfaltovou směsí do upravených výtluků,
- seřezávání krajnic,
- čištění a opravy propustků, rigolů, šachet, vpustí,
- svislé dopravní značení, jejich opravy, rovnání, výměna poškozených částí, zřizování,
- kosení travních porostů podél silnic, mulčování,
- zhotovení nové povrchové vrstvy místních komunikací,
- autodoprava a dalších práce na stroji,
- nátěry asfaltových vozovek,

- vysprávký vozovky tryskovou metodou,
- směrové sloupky,
- údržba silniční zeleně,
- údržba a opravy mostů,
- sanace spár a trhlin,
- autoservis, pneuservis,
- prodej materiálu,
- prodej použité mechanizace,
- nabídka pronájmu – budova Cheb,
- nabídka pronájmu – apartmány Cestář – Boží Dar.

(US KK a.s. – interní dokumenty 2011)

#### **4.6.2 Cena**

##### **Cenová politika**

Poptávku po službách společnosti určují ceny, které musí být vzhledem ke konkurenci akceptovatelné. Cenová politika společnosti se odvíjí se od konkurenčních cen. Společnost se účastní výběrových řízení, kde hlavním výběrovým kritériem je cena a od toho se odvíjí tvorba cen služeb společnosti.

#### **4.6.3 Distribuce**

Nabídka služeb společnosti se uskutečňuje v rámci Karlovarského kraje a sousedních krajů. Společnost má svá výrobní střediska rozmístěná rovnoměrně po celém Karlovarském kraji a tím je distribuce služeb zajištěna rovnoměrná a je to konkurenční výhoda pro společnost, kterou by společnost měla využít. Jednotlivá střediska se v rámci zakázek mohou spojovat v rámci zakázky spolu spolupracovat.

#### **4.6.4 Propagace/ komunikace**

Společnost ÚSKK a.s. používá tyto marketingové komunikační nástroje:

##### **Přímý marketing – přímý prodej**

Společnost aktivně vyhledává a účastní se výběrových řízení. Kvalitně odvedená práce, spokojený zákazník dává záruku, že při další zakázce osloví společnost, aby se účastnila výběrového řízení, a tak měla šanci tuto zakázku získat. Tímto způsobem společnost získává většinu svých zakázek. Pro získávání těchto zakázek je důležité vybudovat kvalitní tým zaměstnanců, kteří se neustále v této oblasti vzdělávají. V současné době zadávání veřejných zakázek probíhá elektronicky, a to od zadání až po vyhodnocení zakázky. Zadávání veřejných zakázek v Karlovarském kraji probíhá pomocí elektronického nástroje E - zak Karlovarský.

##### **Sponzoring**

Společnost sponzoruje sportovní a kulturní akce pořádané Karlovarským krajem např. Zimní olympiáda dětí a mládeže 2020 – Karlovarský kraj.

##### **Webové stránky společnosti – [www.uskk.cz](http://www.uskk.cz)**

Dalším marketingovým nástrojem společnosti jsou jejich webové stránky, bez nich se v dnešní moderní době společnost neobejde. Stránky jsou koncipovány tak, aby zákazník získal ucelené a přehledné informace o společnosti.

##### **Marketingová strategie společnosti USKK a.s.**

Hlavními zákazníky společnosti jsou KSÚSKK, p. o. a ŘSD. KSÚSKK, p. o. je příspěvková organizace kraje zřízena Karlovarským krajem. Předmětem činnosti příspěvkové organizace je výkon vlastnických práv kraje k nemovitostem tvořícím silnice II. a III. tříd ve vlastnictví Karlovarského kraje. Společnost USKK a. s. zajišťuje pro příspěvkovou organizaci zimní a letní údržbu silnic II. a III. tříd. (zřizovací listina)

ŘSD státní příspěvková organizace zřízena Ministerstvem dopravy ČR. Základním předmětem činnosti je výkon vlastnických práv státu k nemovitostem tvořícím dálnice a silnice I. třídy, zabezpečení správy, údržby a oprav dálnic a silnic I. třídy a zabezpečení výstavby a



modernizace dálnic a silnic I. třídy.

Dalšími zákazníky společnosti jsou správci a vlastníci komunikací (obce, Lesy České republiky, s. p., Armáda ČR – vojenský újezd Hradiště především Karlovarského kraje a blízkých krajů) např. Letiště Karlovy Vary s.r.o., Město Nejdek, Město Aš, Hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje, Statutární město Karlovy Vary.

Veřejné subjekty se musí při výběrů svých dodavatelů služeb a produktů řídit zákonem č. 134/ 2006 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek (dále zákon o veřejných zakázkách). Tyto subjekty vyhláší výběrová řízení na výběr dodavatelů služeb, produktů, kde hlavním kritériem výběru je cena. Zákon o veřejných zakázkách umožňuje i další kritéria výběru, ale to není v praxi moc využíváno. Od tohoto se odvíjí i marketingová strategie společnosti.

Společnosti hrozí ztráta klíčové zákazníka – ŘSD. Reakce společnosti při hrozbě ztráty klíčového odběratele? Společnost musí jednat nyní, nemůže si dovolit čekat, až přijde o klíčového zákazníka. Jaké možnosti má společnost k dispozici? Existují dvě alternativy, a to snižování nákladů nebo změna strategie. Mnoho společností na pokles poptávky reaguje úspornými opatřeními, např. snižování počtu zaměstnanců, snižování benefitů pro zaměstnance, vyjednávání větších ústupků u dodavatelů. To v konečném důsledku může vést ke vzniku dominového efektu. Původní úspory společnosti stojí na vrcholu pyramidy a ty mají za následek další škrtky. Větší smysl, než překotné snižování nákladů dává změna marketingového plánu.

Při přijetí nového marketingového plánu by si společnost měla položit následující otázky:

- 1) jaké nové segmenty zákazníků můžeme získat,
- 2) jaké nové služby nebo produkty můžeme nabídnout stávajícím zákazníkům,
- 3) jaké nové služby nebo produkty můžeme nabídnout novým zákazníkům atd.

Cílem společnosti je dosažení růstu, který je ziskový a udržitelný. Ziskový znamená nejenom v krátkém, ale i dlouhodobém období. Někdy se musí realizovat významné investice a počítat s nižšími zisky, aby v delším časovém horizontu bylo dosahováno vyššího zisku. Udržitelnost – udržitelný rozvoj zahrnuje čtyři propojené oblasti: ekologii, ekonomii, politiku a kulturu.

Na základě provedené analýzy, byly vybrány tyto marketingové strategie:

- Strategický cíl společnosti je udržení zakázek a obhájení dvou nejvýznamnějších smluvních vztahů, a to pro ŘSD a pro KSÚS KK, p. o. na zajištění komplexní údržby komunikací.
- Získání potencionálních zákazníků z řad měst a obcí.
- Nabídkou kvalitní práce za výhodnou ekonomickou cenu na trhu.

K dosažení těchto cílů je nutné:

- zvýšení tržeb – ostatní komunikace o 5 %,
- zvýšení tržního podílu o 5 %,
- snížení počtu reklamací na minimum,
- zkvalitnění marketingové komunikace.

### **Strategie k dosažení cílů společnosti v období tří let:**

Hlavním úkolem společnosti pro následující období je udržet si stávající zákazníky a získat nové zákazníky, proto nezbytné propojit marketingovou strategii se strategií lidských zdrojů:

- vytvářet podmínky a motivovat pracovníky pro týmovou práci,
- u odborných pracovníků rozšiřovat, zvyšovat kvalifikaci, která je nezbytná při zavádění, využití nových technologií v oblasti oprav a údržby komunikací,
- dle potřeb a nároků jednotlivých zákazníků zaměřit činnosti pracovníků, a tím zvyšovat jejich flexibilitu,
- pracovníkům na jednotlivých stupních řízení delegovat vyšší pravomoci a odpovědnost,
- vytvářet pracovní podmínky pro snížení koeficientu úrazovosti.

V následujícím období dojde navyšování objemu finančních prostředků pro organizaci KSÚKK, p. o. z rozpočtu Karlovarského kraje, a tím dojde ke zvýšení objemu prací zadávaných touto organizací u společnosti ÚS KK a. s. Vzhledem vývoji celé ekonomiky (vývoj inflace) je důležité, aby se společnost se zaměřila na hledání úspor ve své činnosti.

- suroviny a materiál pořizovat, až po důkladném průzkumu trhu,
- uzavírat roční rámcové smlouvy důležitými dodavateli materiálů a surovin,
- zavádění nových produktivnějších technologií do oblasti oprav a údržby,

Marketingová strategie je spokojený zákazník, platí zde zásada, že spokojený zákazník je nejlepší reklamou pro společnost a odrazí se v příznivých referencích. : (US KK a.s. – interní dokumenty 2020, 2021)

#### **4.6.5 Závěr - marketingový mix**

V marketingovém mixu společnost upřesňuje všechny kroky, které vedou k tomu, aby zvýšila poptávku po nabízených službách.

V marketingovém mixu společnost vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota, a přitom byly splněny podnikové marketingové cíle. Je to soubor nástrojů, které slouží k realizaci podnikové strategie.

### **4.7 Finanční plán 2022 – 2024**

#### **4.7.1 Finanční plán 2022 – 2024 - optimistická varianta**

##### **Plán tržeb**

Cílem společnosti v následujícím období je udržení zakázek od nejdůležitějších odběratelů, a to především ŘSD a KSÚSKK, p. o. a získání zakázek od nových zákazníků. V roce 2022 dojde poklesu tržeb a následujících let společnost plánuje pětiprocentní růst tržeb. Důležitým krokem je vybudování Obchodně – provozního oddělení, které bude spolupracovat s vedoucími středisek na získávání zakázek pro společnost. Důležitým úkolem Obchodně – provozního oddělení bude aktivně vyhledávat a získávat nové zákazníky. Zaměstnanci se musí neustále vzdělávat a soustavně sledovat vývoj na trhu. Společnost plánuje v příštích letech pětiprocentní růst tržeb.

Očekává se růst poptávky vzhledem finančních prostředků plynoucích EU, které plynou na údržbu a opravy komunikací. Dalším předpokladem pro růst tržeb je zlepšení a zkvalitnění marketingové komunikace, zvýšení produktivity práce a snížení koeficientu reklamací.

### **Plán nákladů**

Položka výkonová spotřeba bude v jednotlivých letech růst. Skládá se z položek – spotřeba energie, materiálu, která každý rok vzrostla zhruba o 2 miliony Kč. Důležitou složkou výkonové spotřeby jsou služby, které každý rok vzrostly zhruba o 1 milion Kč. Vzhledem vývoji inflace v roce 2022 se předpokládá, že nárůst výkonné spotřeby bude vyšší než předcházejícím období. Nákup energií a určitých služeb (telefonní a internetové služby) probíhá centrálně prostřednictvím Karlovarského kraje – centrálního zadávacího řízení na nákup energií a služeb. Vzhledem k vývoji tržeb v daném období se předpokládá, že postupná obměna aut a mechanismů bude probíhat v menším rozsahu, než se plánovalo přecházejícím období. Auta, stroje a mechanismy nakupovat se bude uskutečňovat prostřednictvím leasingu. Stávající leasingové smlouvy dobíhají a nákup aut, strojů a mechanismů na leasing bude pozvolný. Položka leasing bude mírně stoupat.

Předpokládá se také růst osobních nákladů, a růst mezd se odvíjí z kolektivní smlouvy společnosti. Kolektivní smlouva je uzavřena mezi zaměstnanci ÚSKK, a. s. a vedením společnosti. Tlak na růst mezd bude v následujícím období sílit, v důsledku vývoje celé ekonomiky. Náklady na motivační program se budou odvíjet od finanční situace firmy.

Odpisy dlouhodobého nehmotného majetku a dlouhodobého hmotného majetku předpokládají klesající tendenci stejně, jako tomu bylo i v minulosti, protože nebude pořízen žádný nový majetek a hodnota odepisovaných aktiv bude také klesat.

### **Výsledek hospodaření**

V roce 2022 dojde k poklesu hospodářského výsledku vzhledem vývoji ekonomické situace a v dalším období lze očekávat mírné zlepšení hospodářského výsledku.

### **Plán aktiv**

Do nákupu dlouhodobého majetku (zejména dobré mechanismy) plánuje společnost ročně investovat průměrně 1million Kč. Auta, stroje a větší mechanismy se budou nakupovat formou leasingu.

Ve sledovaném období jsou v plánu investice do oprav dlouhodobého hmotného majetku (budovy), čerpání rezerv na opravu dlouhodobého majetku.

Oběžná aktiva – se plánují dle objemu nasmlouvaných prací, konkrétně materiál.

Krátkodobé pohledávky z obchodního styku, se naplánují pomocí obratu.

### **Plán pasiv**

Základní kapitál setrvá po celé sledované období ve stejné výši 274 000 mil. Kč. Kapitálové fondy budou vytvářeny, nebo čerpány v závislosti na vývoji hospodářského výsledku. Fondy ze zisku bude společnost vytvářet na základě povinnosti plynoucí ze zákona z čistého nerozděleného zisku, fond bude doplňován o částku minimálně 5 % z čistého nerozděleného zisku až do výše rezervního fondu určeného ve stanovách, nejméně však do výše 20 % základního kapitálu. Vlastní kapitál bude zvyšován o položku výsledek hospodaření minulých let a položku výsledek hospodaření běžného účetního období.

### **Cizí zdroje**

Společnost neplánuje ve sledovaném období žádné dlouhodobé závazky. Rezervy na opravu dlouhodobého hmotného majetku zůstanou přibližně ve stejné výši.

- Krátkodobé závazky jsou především závazky plynoucí z obchodních vztahů. Předpokládá se nárůst ve sledovaném období, protože je pro společnost výhodné snižovat obrat závazků. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se budou odvíjet na základě vývoj mezd. Jiné závazky poklesnou na nulu a měly by na této hodnotě zůstat ve všech letech plánu. Zdroj: (US KK a.s. – interní dokumenty 2020, 2021)

**Tržby z prodeje služeb**

údaje v tisících Kč	2022	2023	2024
Tržby z prodeje služeb silnice I. tříd	24 500	28 175	14 088
Tržby z prodeje služeb silnice II. tříd	28 000	29 000	33 000
Tržby z prodeje služeb ZVS	259 945	313 500	338 000
Tržby z prodeje služeb na ostatní komunikačních	54 000	60 692	75 795
Tržby z prodeje služeb - pronájem	4 500	5 300	4 600
Tržby z prodeje ostatní	4 800	5 100	5 400
<b>Celkem</b>	<b>375 745</b>	<b>441 767</b>	<b>470 883</b>

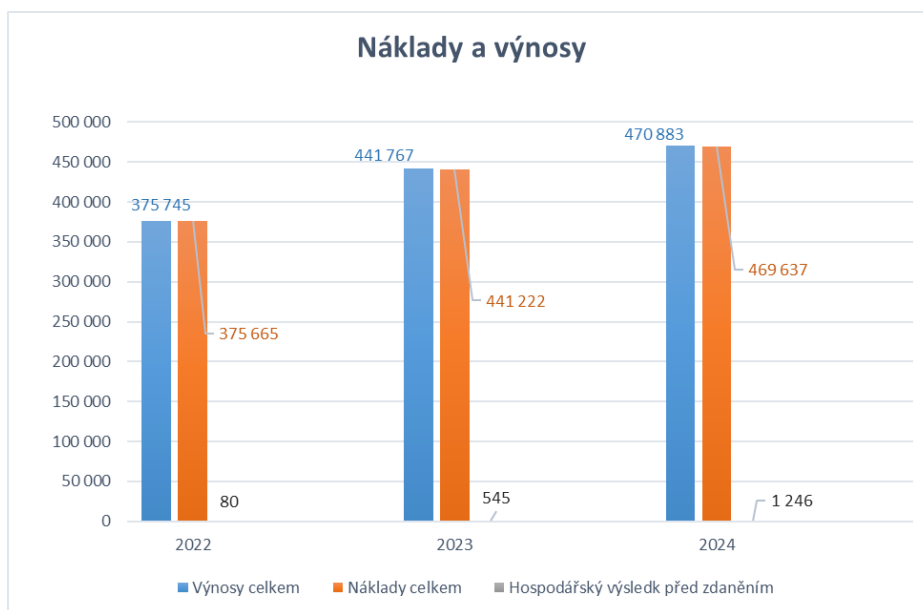
*Tabulka 13 – plán tržeb 2022 – 2024*

údaje v tisících Kč	2022	2023	2024
Spotřeba materiálu a energie	140 930	162 070	175 035
Náklady na služby	48 800	56 120	60 610
Mzdové náklady	93 018	120 924	124 551
Odměny členům orgánů společnosti	4 100	4 300	4 500
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	31 626	41 114	42 347
Sociální náklady	3 400	3 540	3 160
Daně a poplatky	3 000	4 000	4 200
Odpisy dlouhodobého majetku	41 000	40 820	40 400
Zůstková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
Prodaný materiál	2 200	3 400	3 500
Změna stavu rezerv, opravných položek a úprava pohledávek	-850	-800	-1 000
Ostatní provozní náklady	7 820	6 053	6 800
Aktivace	0	-1 019	-1 967
Finanční náklady	620	700	7 500
<b>Náklady celkem</b>	<b>375 665</b>	<b>441 222</b>	<b>469 637</b>

*Tabulka 14 – plán nákladů 2022 – 2024*

údaje v tisících Kč	2022	2023	2024
<b>Výnosy celkem</b>	<b>375 745</b>	<b>441 767</b>	<b>470 883</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>375 665</b>	<b>441 222</b>	<b>469 637</b>
<b>Hospodářský výsledek před zdaněním</b>	<b>80</b>	<b>545</b>	<b>1 246</b>

*Tabulka 15 – náklady a výnosy – plán 2022 – 2024*



*Graf 3 – náklady a výnosy – plán*

#### 4.7.2 Finanční plán 2022 – 2024: pesimistická varianta

Ve sledovaném období dojde k postupnému úbytku zakázek od významného odběratele ŘSD a zakázek od nových zákazníků bude přibývat jen pomalu. K tomuto nepříznivému trendu se společnost bude muset přizpůsobit a dle toho plánovat aktivity do budoucnosti.

##### Navrhovaná opatření:

- snižovat počet pracovníků na optimální stav, který bude odpovídat dané situaci.
- snižovat počet výrobních středisek. Spravované území střediska si rozdělí mezi zbývající střediska. Budovy středisek budou buď pronajímány, nebo prodány dle výhodnosti.
- snižovat počtu aut, strojů a mechanismů, která bude odpovídat dané situaci,
- snížení pevné složky platu a zastavení výplaty pohyblivé složky vycházející ze zisku společnosti. . (Luhanová, J. 2013)

### 4.7.3 Závěr – finanční plán

Sestavit kvalitní, a především funkční finanční plán je běh na dlouhou trať a neobejde se bez pravidelných úprav a pozměňování a součástí podnikové plánu společnosti a je základním pilířem společnosti. Cílem finančního plánu je držet příjmy a výdaje společnosti pod kontrolou.

### 4.8 Návrh metodiky pro řízení a sledování naplnění výkonnostních cílů

Pro společnost navrhnout systém hodnocení, který je nejvhodnější (tj. motivovat pracovníky k vyšším výkonům a osobnímu růstu, pomáhat efektivně naplňovat vytýčené marketingové cíle společnosti). Existují principy, které vedou k dosažení vytyčených cílů.

#### Mezi tyto principy hodnocení patří:

- existence podnikových hodnot - Etický kodex a podnikové strategie a jejich vzájemné spojení tak, aby korespondovaly s cíli jednotlivých vedoucích pracovníků s klíčovými pravomoci, odpovědností.
- aktivní podpora vedoucích pracovníků, aby se spolupracovali na tvorbě a realizaci podnikového systému hodnocení,
- spojit systém hodnocení pracovníků se systémem personálním (např. propojit pohyblivou složku mzdy s hodnocením výkonů pracovníků),
- definovat a nastavit vhodné metody a kritéria hodnocení pracovníků,
- správně načasovat a realizovat systém hodnocení.

(Pilařová I. 2008, Luhanová, J. 2013)

Návrh řízení společnosti USKK, a.s. podle metody **Management by Objectives – MbO**, řízení podle cílů. Metoda **MbO** je řízení zaměřené na formulování podnikových cílů a úkolů pro budoucí zaměření společnosti vzhledem k poslání společnosti, zajištění dostatečných zdrojů k dosažení dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů. Strategii společnosti definuje vrcholový management, který by měl strategické cíle přetvářet na cíle taktické, které následně

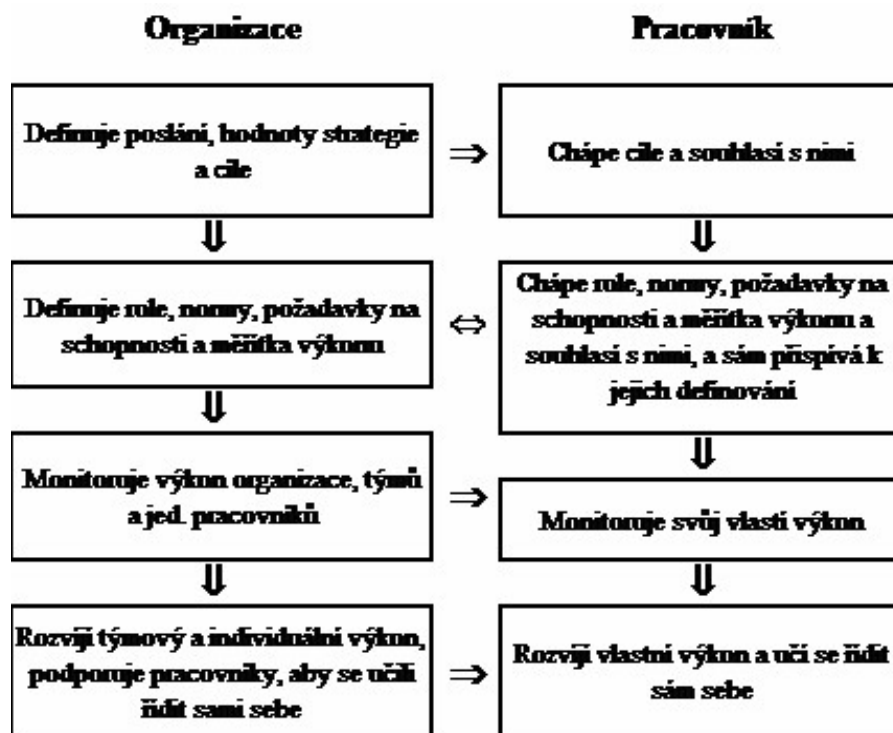


podstoupí vedoucím pracovníkům. Ten je přetransformuje na taktické, operativní cíle a podstoupí vedoucím pracovníkům, či na samotné pracovníky – je důležitý, o jak velkou společnost se jedná. Jedná se o rozsáhlou hodnotící metodu zaměstnanců, která je zaměřena na budoucnost ve všech oblastech, avšak největší těžiště má v oblasti hodnocení výstupů. Hlavní myšlenka této metody spočívá v tom, že musí být každý pracovník přesně seznámit s podnikovými cíli, strategií a sdílet ji.

Metoda **Management by Objectives – MbO** založena principu řízení organizace pomocí vytyčených cílů (cíle pracovní nebo rozvojové). Cíle formulujeme principu SMART – (SMART – S: specifický, M: měřitelný, A: akceptovaný, R: realistický, T: terminovaný). (viz popsáno výše)

#### **Řízení společnosti pomocí cílů probíhá následovně:**

- Vedení společnosti formuluje strategické cíle ve spolupráci s manažery různých úrovní řízení. Strategické cíle společnosti jsou implementovány cílů nižších stupňů řízení společnosti. To znamená získat pro strategii jednotlivé vedoucí pracovníky a sdílet s nimi pravomoci a odpovědnost za uplatnění strategie ve společnosti. Pak ji mohou společně sdílet se pracovníky s celkovým využitím dostupných komunikačních cest tak, aby ji zaměstnanci správně pochopili, přijímali, důvěřovali, zdokonalovali a sami aktivně uplatňovali na svém pracovišti.
- Pro správné nastavení kontrolního systému k plnění marketingových cílů jsou definována zásady poskytování metody zpětné vazby. Zpětná vazba může probíhat automaticky za přispění pomoci IT systémů nebo formou osobních pohovorů atd.
- Pokud se zjistí odchylky v plnění cílů, pak formulujeme nápravná opatření. Nápravná opatření se mohou zaměřit změny postupu (původní postup byl špatný), cíle (původní cíl byl neproveditelný), nebo pracovníci, kteří jsou za realizaci zodpovědní. (původní pracovníci není způsobilý pro plnění cíle). (Pilařová I., 2008, Luhanová, J. 2013)



Tabulka 16 – Přispění organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu (Koubek J. 2004<sup>7</sup>, Luhanová, J. 2013)

## 4.9 Aplikace principů metody MbO do systému hodnocení

### Hodnocení – „Zpětná vazba“

Tato metoda je založena na hodnocení výsledků jednotlivých středisek a celé společnosti podle předem daných kritérií více pracovníky, kteří jsou v bezprostředním pracovním styku s hodnoceným. Proto je tento způsob někdy označován jako vícezdrojové hodnocení, v případě odchylek se hledají vhodná řešení. Hodnocení probíhá v pravidelných intervalech (čtvrtletně). Hodnotí se, do jaké míry odpovídá skutečnost vytyčeným cílům, proč tyto odchylky vznikají a na základě těchto analýz se hledají vhodná řešení. Hodnocení probíhá centrálně i na úrovni jednotlivých středisek.

### Motivační pohovor

Motivační pohovor začíná sebehodnocením samotného pracovníka a následné zhodnocení jeho přímým nadřízeným. Při hodnocení, jsou prosazována pravidla a principy metody MbO.

Jsou formulovány jasně vymezené cíle, které mají dopad na pohyblivou část mezd a rozvojové cíle. Cílem je nabýt potřebné pravomoci, kompetence nebo zvýšit jejich úroveň (vyšší úroveň kompetencí se odráží ve vyšší základní části mzdy). Hodnocení musí probíhat v pravidelných intervalech, aby byly dohodnuty pracovní a rozvojové cíle na další období a k vyhodnocení předešlého období. Hodnotitel musí znát, jaké marketingové cíle společnosti musí být implementovány do cílů jednotlivých středisek. Jednotlivá střediska – vedoucí středisek musejí být nejdříve seznámeni s marketingovými cíli společnosti a vhodnou formou vést zaměstnance středisek k jejich dosažení. Zadané cíle jsou písemně zaznamenány.

Výhoda výše uvedené metody je založena na tom, že se dotýká celého spektra oblastí hodnocení, a je to nejkompexnější hodnotící metodou. Motivační pohovor se používá většina motivačních systémů. Metoda má dvě části. První částí probíhá sebehodnocení pracovníka s přihlédnutím na všechny časové dimenze (minulost, přítomnost i budoucnost). Klíčové je, aby bylo dosaženo vytyčených cílů v souladu s naformulovaným motivačním programem. Vytyčené cíle mají písemnou podobu a jsou stvrzeny podpisem hodnoceného. (Pilařová I. 2008, Luhanová, J. 2013)

#### **K hodnocení se používají různé formy:**

**Hodnocení po jednotlivých pravomocích** – hodnotitel posuzuje různé je časově náročná, jedno vyhodnocení může zabrat i více než dvě hodiny.

**Mini zpětná vazba** – jednoduchá varianta dotazníkového šetření, které obsahuje maximálně 15 otázek, z toho pouze tři otevřeného typu. Její výhodou je okamžité vyhodnocení dotazníku a časová nenáročnost (20-30 minut).

#### **Cíle hodnocení pracovního výkonu**

- Klíčovou částí personálních procesů je hodnocení pracovního výkonu, která by měla vést ke zvýšení vlastního výkonu pracovníka, a tím vylepšit i výkon celé společnosti. Klíčovým cílem hodnocení je zhodnotit, a co nejvíce nezaujatě hodnotit pracovní výkon tak, aby bylo zřejmé, kde má pracovník silné stránky své práce a kde naopak ty slabé. Dotazníkové šetření slouží jako podklad pro na plánování jeho kariérního rozvoje v rámci společnosti z využití jeho maximálního možného pracovního potenciálu. Tento typ šetření

není u pracovníků ve velké oblibě právě z důvodu sebehodnocení. Dotazníkové šetření má mnoho pozitivních přínosů, na základě kterých si mohou polepšit jak manažeři, tak samotní pracovníci, a přispět tak k celkové prosperitě společnosti jako celku.

(Luhanová, J. 2013)

#### **Přínosy pro hodnoceného:**

- mít šanci se vyjádřit názory a připomínky ohledně spokojenosti s pracovním prostředím, kolektivem, vedením atd., které povede k následnému vylepšení situace,
- zpětná vazba k vlastnímu výkonu a schopnosti,
- plánovaný a jistý kariérní postup a udělování dalších zaměstnanecké výhody.

#### **.Přínosy pro hodnotitele:**

- vytěžit vypovídající hodnoty k dosaženému pracovnímu výkonu,
- vyjasnění kvality práce zaměstnance a jeho možného potenciálu (kariérního postupu),
- vyhodnotit silné a slabé stránky pracovníků,
- přesněji zmapovat vztahy na pracovišti,
- motivovat zaměstnance k jejich lepšímu pracovních výkonů,
- podklady pro odměňování dle výkonu.

(Pilařová I. 2008, Luhanová, J. 2013)

## **4.10 Závěr – systém hodnocení**

Systém hodnocení je důležitý při implementaci strategie. A to v porovnání s plánem, časové a finanční náročnosti procesu, v zapojení lidí a hodnocení výsledků, které byly získány implementací strategie. Díky systému hodnocení lze reagovat na změny vnitřního tak vnějšího prostředí.

## **4.11 Analýza rizik**

### **4.12 Analýza rizik ve společnosti US KK a.s.**

#### **Riziko nesprávných kroků při implementaci marketingového plánu společností vedoucími pracovníky**

- Zásadním problémem při realizaci marketingového plánu jsou nesprávně nastavené úkoly formou akcí, kterých společnost ustanovuje týmy, vyčleňuje rozpočty. Nesprávné kroky při zavádění plánu a nedostatečné dovednosti vedoucích pracovníků, které výrazně přispívají u pracovníků k nepochopení, neztotožnění s plány společnosti a nakonec pocitu nespokojenosti, a v takovém případě bude i dobře nastavený marketingový, nevede k vytyčeným cílům. Např. neochota k dotazníkovému šetření – Vedoucí pracovníci naráží na neochotu hodnocených otevřeně hovořit o svých „pracovních problémech“ a poskytovat svému nadřízenému odpovědi, šetření bojkotují.
- Vedoucí pracovníci vyjasněné představy o účelu řízení pracovního výkonu a soustavě odměňování, protože nebyli seznámeni s detaily ucelené koncepce marketingového plánu.
- Výskyt tohoto rizika při zavádění marketingového plánu je poměrně vysoký.

#### **Riziko neztotožnění pracovníků s cíli společnosti**

- Vedoucí pracovníci neformulují správně cíle svým podřízeným tak, aby v nich pracovníci viděli svůj vlastní prospěch za úspěchem celé společnosti. Nedokážou správně navodit povědomí, že čím lépe se daří společnost, tím lépe se bude dařit každému pracovníkovi.
- Marketingové cíle společnosti nejsou definovány správně, jasně, nelze z nich vyvodit cíle pro jednotlivé pracovníky. Zásadní problém nastane v okamžiku, kdy pracovníci nebudou srozuměni s marketingovými cíli a nebudou je plnit na sto procent a nebudou plnit ani své osobní cíle.

## **Riziko fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti**

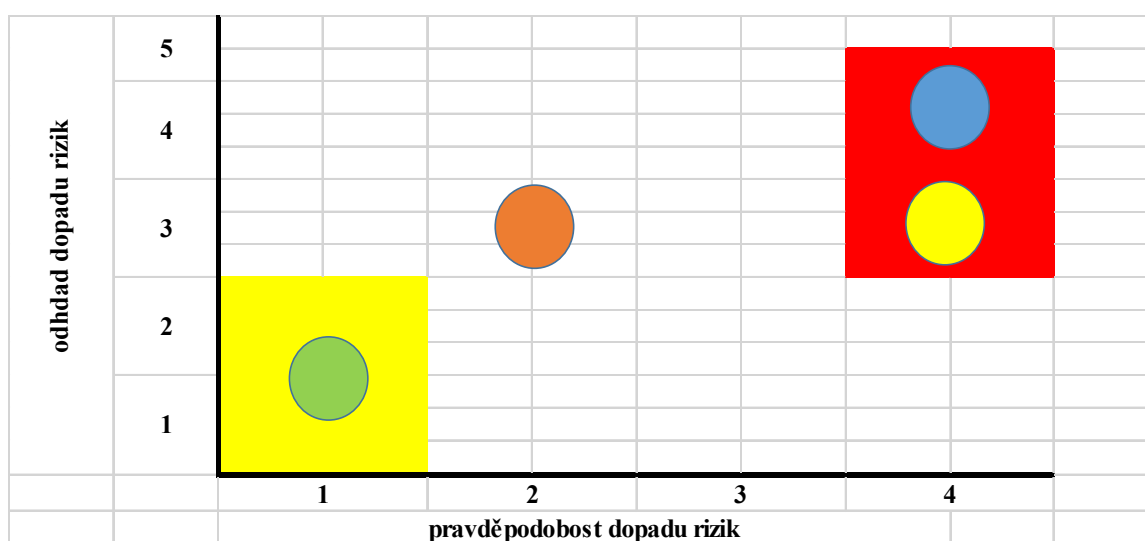
- Pracovní příležitost v sousedním Německu, které jsou pro naše občany lépe platově ohodnocené, je stále více lákají. K přihlídnutím výsledkům dotazníkového interního šetření, které bylo provedeno v roce 2021, vyplývá, že pracovníci jsou v práci spokojeni a budoucnosti nemají v plánu změnu zaměstnání. Pravděpodobnost, že se tato situace vyskytne je hodnocena jako velmi nízká a dopad by také nebyl příliš velký. S ohledem na vývoj celé ekonomiky by mohlo dojít v příštím období velkému odchodu pracovníků, a pak by byla společnost nucena přijmout opatření a začít přijímat nové pracovníky, které by musela zaškolit. Společnosti by to přineslo dodatečné náklady na jejich zaškolení. Dopad rizika bude velký a je nezbytné, aby společnost na tuto skutečnost reagovala nápravnými opatřeními včas.

## **Rizika systému hodnocení a odměňování pracovníků**

- Rizikem je také, že systém hodnocení je oddělen od systému řízení lidských zdrojů. A to zejména od systému odměňování, který není v souladu se systémem hodnocení. Systém hodnocení nemá vypovídající hodnotu, ztrácí na významu a je jen formální. V tuto chvíli je nutné vytvořit nový systém hodnocení, který navazuje na systém odměňování a plánů rozvoje celé společnosti. Bez systému hodnocení ztrácí motivační systém na významu.
- Rizikem je také to, že motivační síla peněz ztrácí na síle. Motivace peněz je velká, ale má svá omezení. Zvyšuje pracovní úsilí v období před termínem výplaty. Snadno si pak představíme, jak vypadá úsilí těsně po výplatě. Udržet dlouhodoběji motivační účinek mezd znamená platit nadprůměrně.
- Jakýkoliv systém odměňování pozbývá po určitém čase svůj motivační efekt a je běžným standardem ve společnosti. Např. mobilní telefon dnes není vnímán jako atraktivní nadstandard, ale jako běžný pracovní nástroj, oproti devadesátým létům, kdy představoval zaměstnaneckou výhodu. Pozitivní dopad zaměstnaneckých výhod na zaměstnance nelze vždy jednoznačně prokázat. (Luhanová, J. 2013)

Tato rizika mají vysokou pravděpodobnost výskytu.

Riziko	pravděpo- dobnost	Dopad
Riziko špatné implementace marketingového plánu vedoucími pracovníky	4	4
Riziko neztotožnění pracovníků s cíli společnosti	3	2
Riziko fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti	3	4
Rizika systému hodnocení a odměňování pracovníků	3	1



Graf 4 – rizika

### 4.13 Návrh na ošetření jednotlivých rizik

#### Riziko špatné implementace strategického plánu vedoucími pracovníky

Společnost musí věnovat pozornost přípravě jasně a srozumitelně formulovat marketingové cíle v návaznosti na strategické cíle společnosti, formulovat přesně a jasně výhody, které plynou pro pracovníky a důsledně i pro celou společnost. Je nutné také řešit otázky, námitky a argumenty pracovníků, které kladou při seznamovacích poradách o marketingových cílech společnosti. Klíčové je sestavení podrobného harmonogramu, správné načasování a zaškolení vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovníci by měli seznamovat s marketingovými cíli, jeho výhodami, přínosy, možnostmi pracovníků v rámci jejich oddělení.

### **Riziko neztotožnění pracovníků s cíli společnosti**

Společnost má mít dobře, jasně a správně formulovaný marketingový plán a následně z toho lze definovat i cíle osobní pro jednotlivé pracovníky. V okamžiku, kdy pracovníci budou akceptovat marketingové cíle, budou tedy schopni plnit i své cíle osobní. Vedoucí pracovníci by měli umět tyto cíle svým podřízeným dobře definovat tak, aby zaměstnanci v tom viděli i svůj vlastní prospěch za úspěchem celé společnosti. Dobré je navodit povědomí, že čím lépe se daří společnosti, tím lépe se bude dařit každému z pracovníků společnosti. Toho lze dosáhnout pomocí správné provázanosti se systémem odměn a systémem hodnocení zaměstnanců.

### **Riziko fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti**

Z výsledků interního dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci jsou v práci spokojeni (interní zdroj) a v blízké budoucnosti neplánují změnit pracovní pozici. V tomto případě společnost nemusí podnikat žádné kroky, ale to se vzhledem k vývoji celé ekonomiky může změnit a společnost by se měla na tu skutečnost připravit a začít pracovat na celkové změně systému odměňování a právě teď zlepšit stávající motivační politiku, a tím zvyšovat spokojenost zaměstnanců a toto riziko fluktuace oslabit.

### **Rizika systému odměňování a hodnocení pracovníků**

Vedoucí pracovníci by měli být seznámeni s motivačním programem společnosti, měli by ho přijímat a správně implementovat do společnosti a seznámit s motivačním programem své podřízené pracovníky, kteří ho přijmou a vezmou za vlastní. Vedoucí pracovníci by měli správně ohodnotit své podřízené pracovníky, lépe poznat (slabé a silné stránky) a na základě toho pak navrhnout motivační programy pro své středisko nebo oddělení. Například někdo, kdo o stravenky vůbec nestojí, je nemusí dostávat a získá třeba jinou výhodu, která ho motivuje víc. Důležitá je také otázka delegování odpovědnosti a pravomocí, protože více odpovědnosti a samostatnosti si žádají většinou spíše muži. Ženy o tolik odpovědnosti moc nestojí. Je to však individuální. Nastavený motivační program by měl vedoucí střediska komunikovat na poradách vyššího vedení, kde by se schvalovalo využití různých motivačních programů, aby efekt těchto programů byl co největší.



## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 SWOT analýza

Z výsledků provedené SWOT analýzy společnosti ÚS KK a.s. vyplývá, že mezi **silné stránky** patří, že společnost má vybudovanou stabilní základnu zákazníků, díky dlouholetému působení společnosti na trhu. Dále je patrné, že společnost disponuje kvalifikovanou pracovní silou, vypracovaným systémem řízení kvality ISO a procesem inovace služeb. Silné stránky je nutné udržet, a nadále se snažit o jejich zdokonalování či rozšiřování.

**Slabou stránkou** byla zjištěna nízká ziskovost, závislost na odběratelích, nedostatek kvalifikovaných řidičů a neefektivní proces zadávání dat do systému. Slabé stránky táhnou společnost dolů, především zastaralé postupy, vysoké náklady.

**Příležitostí** z provedené analýzy vyplývá, že příležitost je v aktivním vyhledávání nových zákazníků, tj. ve smyslu oslovení konkrétních obcí, firem v rámci karlovarského kraje a sousedních krajů. Nabídka kvalitních služeb za příznivé ceny pro tyto zákazníky. Držet se hesla "Spokojený zákazník je nejlepší reklama". Investovat do rozvoje lidského kapitálu spočívající v pravidelném školení zaměstnanců. A v neposlední řadě také usilovat zlepšení kvality práce.

**Hrozby neboli** faktory působící negativně na činnost společnosti. Hlavní hrozbu představuje vstup na trh nových dodavatelů, nepříznivé legislativní změny, velké množství potencionálních konkurentů a snížení objemu finančních prostředků plynoucích z veřejného rozpočtu na silniční infrastrukturu.

### 5.2 Porterův model pěti hybných sil

Zákazník má v tomto odvětví velkou vyjednávací sílu. Dodavatelé jsou vybíráni formou výběrového řízení, kde je hlavním a zásadním kritériem cena. Společnost by se měla zaměřit na vyhledávání úspor a snížení nákladů. Je nutné hledat výhody v nákladech, protože její činnost se řídí zákonem o veřejných zakázkách, kde je vůči odběrateli nemůže prosadit jinak než nejnižší cenou.

Společnost ÚS KK a.s. se měla dále zaměřit na vyhledávání nových zákazníků i mimo Karlovarský kraj, na diferenciaci služeb, protože je konkurence v tomto odvětví vysoká.

Náskok před konkurencí může získat prostřednictvím předprodejního poskytování služeb investorům.

### 5.3 Marketingový mix

Z analýzy marketingového mixu vyplývá, že by se společnost měla zaměřit na získávání nových zákazníků z jiných měst a obcí v rámci karlovarského kraje i mimo Karlovarský kraj, udržet a obhájit dvě strategické zakázky pro letní a zimní údržbu komunikací.

Strategie k dosažení cílů společnosti v období tří let je důležitá pro propojení celkové marketingové strategie se strategií lidských zdrojů.

### 5.4 Finanční plán

V rámci **plánu tržeb** vyplývá, že v roce 2022 dojde poklesu tržeb a následujících letech společnost plánuje 5% růst tržeb. V tomto období společnost očekává růst poptávky a zlepšení a zkvalitnění marketingové komunikace, zvýšení produktivity práce a snížení koeficient reklamací.

**Plán nákladů** – pod vlivem vysoké míry inflace dojde nárůstu nákladů na energie, materiálu a služeb. Obměna vozového parku a mechanizačních prostředků bude nižší, než se původně předpokládalo. Bude sílit tlak pracovníků na nárůst mezd.

U položky **výsledek hospodaření** se očekává vzhledem k ekonomické situaci v roce 2022, že hospodářský výsledek poklesne a v dalším období bude, zaznamenám mírný nárůst.

**Plán aktiv** - do dlouhodobého hmotného majetku společnost neplánuje v následujících třech letech investovat.

Do **plánu pasiv** zasáhne položka vlastní kapitál, bude jen mírný nárůst.

## 5.5 Metodika pro řízení a sledování cílů

Byla zvolena aplikace metody MbO, neboli technika řízení pomocí cílů, jejímž pilířem je dosažení dohody mezi nadřízenými a jejich podřízenými na výsledcích a výkonových normách, na jejichž základě budou zaměstnanci hodnoceni. Konkrétní podoby pak mají formu hodnocení “Zpětná vazba“, motivační pohovor, hodnocení po jednotlivých kompetencích a mini zpětná vazba.

## 5.6 Analýza rizik

Z výsledků provedené analýzy rizik vyplývá, že největší dopad a pravděpodobnost výskytu rizika ve společnosti má **riziko špatné implementace strategického plánu** vedoucími pracovníky. Úkolem managementu společnosti je tedy jasné definování strategických cílů, správné načasování, zaškolení vedoucích pracovníků a nastavení harmonogramu.

Následuje **riziko neztotožnění pracovníků s cíli společnosti**, které má vysokou pravděpodobnost výskytu, ale nemá dramatický dopad na chod společnosti. Prevencí je správné a jasné definování marketingových cílů a nastavení provázaností se systémem odměn a hodnocení zaměstnanců.

Významný dopad i vyšší riziko výskytu je pak **riziko fluktuace zaměstnanců**. Ve společnosti ÚS KK a.s. bylo dle interního šetření zjištěno, že zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání spokojeni. I přes to, je nutné riziko fluktuace oslabovat zlepšením stávající motivační politiky a mzdové politiky.

**Riziko systému odměňování a hodnocení pracovníků** bylo vyhodnoceno s velmi nízkou mírou dopadu, avšak vyšší pravděpodobností výskytu. Zde je opět nutná komunikace vedoucích pracovníků směrem ke svým zaměstnancům tak, aby vedoucí pracovník dokázal správně ohodnotit pracovní výkony svých podřízených.

## 6 Závěr

Klíčovým cílem diplomové práce bylo navrhnout marketingový plán rozvoje společnosti.

Na základě získaných informací z vnějšího a vnitřního prostředí je provedena analýza, která formuluje konečnou optimální strategii pro naplnění strategických cílů a finančního plánu společnosti.

Faktory vnějšího a vnitřního prostředí jsou zpracovány pomocí matice EFE a IFE. Pro spojení obou analýz je využita IF matice a SWOT analýza, ze které vychází doporučení pro upevnění a posílení konkurenční pozice vybrané společnosti. Na základě provedené analýzy bude sestaven strategický plán, z něhož bude vycházet marketingový plán rozvoje společnosti.

Správně nastavený marketingový program tvoří základní pilíře zvyšování výkonnosti společnosti. Základní podmínkou k jeho naplnění je především vybudování oddaného a angažovaného vztahu zaměstnance ke své společnosti a navodit pocit vzájemného spojení. K zásadním motivačním elementy patří hodnocení zaměstnance – pocit spokojenosti zaměstnance s vykonanou prací a jeho sebeuplatnění.

Jako vhodná metodika bylo zvoleno Řízení společnosti dle Management by Objectives – MbO a management by Competencies MbC pro monitorování výkonnosti společnosti. Metoda Management by Objectives – MbO vychází z principů řízení společnosti za pomoci cílů (cíle pracovní nebo rozvojové). Cíle formulujeme podle zásady SMART – (SMART – S: specifický, M: měřitelný, A: akceptovaný, R: realistický, T: terminovaný).

K vytyčené výkonnosti má být dosaženo prostřednictvím realizace marketingového plánu ve společnosti, v práci jsou analyzována významná rizika, jejich dopad a návrh nápravných opatření.

Při realizaci marketingových cílů dojde k posílení vnitřního prostředí společnosti, zdokonalení komunikace mezi pracovníky a vedením společnosti, a to bude mít významný dopad na výkonnost, a tím i konkurenceschopnost společnosti.

Z výsledků hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí vyplývá, že společnost má dobré předpoklady správně využít naskytnuté příležitosti a silné stránky společnosti. Je schopna efektivně eliminovat slabé stránky a případné vnější hrozby. Z vypracované IE a SPACE matice byla nejvhodnější strategie společnosti zvolena agresivní strategie, která se zaměřuje na rozvoj trhu, pronikání na nové trhy.

## Seznam použitých zdrojů

- HÁLEK, Vítězslav, *Management a marketing* 1. vydání, PRINT 09 s.r.o., 2017, ISBN 978-80-270-2439-1
- KOTLER, Philip, 8 strategií růstu – jak ovládnout trh, Albatros Media a.s., 2013, ISBN 978-80-265-0076-6
- VEBER, Jaromír, *Management – Základy moderní manažerské přístupy a výkonnost a prosperita*, 2. vydání, 2011, SEVT a.s., ISBN 978-80-7261-200-0
- KOTLER, Philip, *Marketing management – analýza, plánování, realizace a kontrola* 3. vydání; VICTORIA PUBLISHING a.s., 1997, ISBN 80-85605-2
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999. ISBN 80-247-0469-2
- BLÁHA, Zdeněk.; JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85603-2
- DOZ, YVES., KONOSSEN, Mikko. *Dynamická strategie*. Management Press, ISBN 978-80-7261-227-7
- HRONÍK, FRANTIŠEK. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- MACEK, Jan, KOPEK Rudolf. KRÁLOVÁ Jana. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň: TYPO, 2007. ISBN 978-80-7043-446-8
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-16-X
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-247-2042-5
- Luhanová, J. DP, Plzeň 2013

## **Online zdroje**

Údržba silnic Karlovarského kraje, Dostupné na <https://www.uskk.cz/>

Zákony na webu. [online] [cit. 02. 02. 2019]. Datum poslední aktualizace 06. 12. 2019. Dostupné na <http://www.sbcr.cz/>

Ministerstvo dopravy, dostupné na <https://www.mdcr.cz/>

Ministerstvo vnitra, dostupné na <https://www.mvcr.cz/>

ŘSD, dostupné na <https://rsd.cz>

Statní fond silniční infrastruktury <https://www.sfdi.cz/>

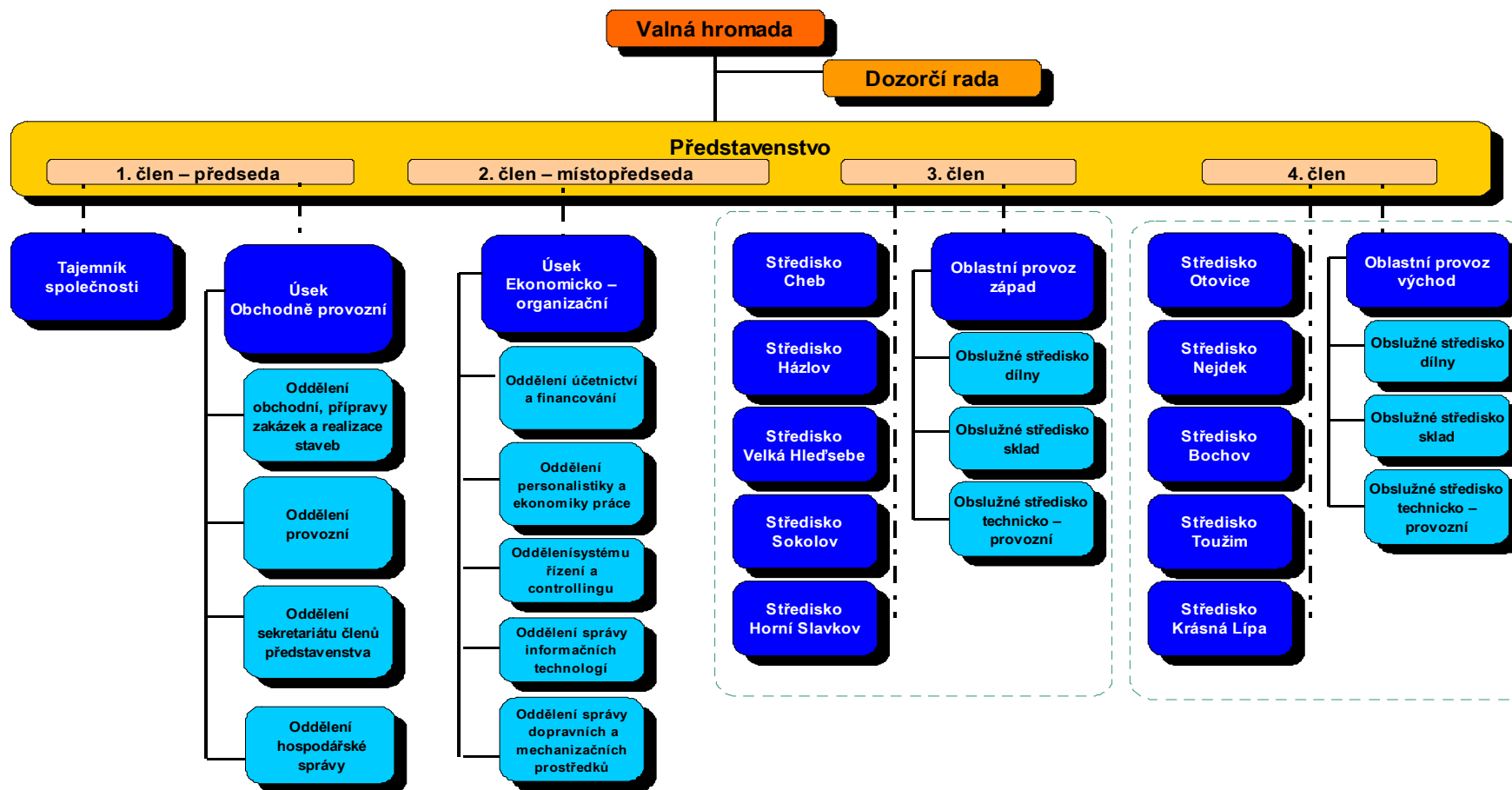
Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, dostupné na <https://www.ksusk.cz/>

Registr živnostenského podnikání <https://www.rzp.cz/>

## 7 Seznam tabulek, obrázků, grafů

Tabulka 1 – swot ANALÝZA (vlastní zpracování).....	20
Tabulka 2 – matice EFE – Zdroj: vlastní zpracování 2019 .....	41
Tabulka 3 – analýza odvětví.....	45
Tabulka 4 – rozvaha.....	46
Tabulka 5 – tržby.....	46
Tabulka 6 – náklady.....	47
Tabulka 7 – náklady a výnosy .....	47
Tabulka 8 – rozbor ukazatelů .....	48
Tabulka 9 – rozbor ukazatelů .....	50
Tabulka 10 – ukazatel Eva .....	51
Tabulka 11 – matice SPACE.....	58
Tabulka 12 – matice TOWS.....	60
Tabulka 13 – plán tržeb 2020 – 2022.....	70
Tabulka 14 – plán nákladů 2020 – 2022 .....	70
Tabulka 15 – náklady a výnosy – plán 2020 – 2022.....	70
Tabulka 16 – Přispění organizace a pracovníka k řízení pracovního výkonu .....	74
Tabulka 17 – organizační struktura .....	88
Obrázek 1 – fáze plánování (vlastní zpracování).....	16
Obrázek 2 - struktura plánů (vlastní zpracování).....	18
Obrázek 3 – strategické plánování v marketingovém procesu (vlastní vypracování).....	24
Obrázek 4 – Porterův model pěti hybných sil (J. Veber, 2011, str. 515) .....	26
Obrázek 5 – seznam prací .....	90
Graf 1 – graf výdajů do dopravní infrastruktury.....	37
Graf 2 – náklady a výnosy.....	47
Graf 3 – náklady a výnosy – plán .....	71
Graf 4 – rizika.....	79

Příloha č. 1: organizační struktura ÚSKK, a. s.



Tabulka 17 – organizační struktura





Seřezávání krajnic



Čištění a opravy příkopů



Čištění a opravy propustků, rigolů, šachet, vpustí



Vysprávka teplou asfaltovou směsí do upravených výtluků



Svislé dopravní značení, jejich opravy, rovnání, výměna poškozených částí, zřizování



Péče o ocelová svodidla



Kosení travních porostů podél silnic, mulčování



Zhotovení nové povrchové vrstvy místních komunikací



Autodoprava a další práce stroji



Nátěry asfaltových vozovek



Vysprávký vozovek tryskovou metodou



Směrové sloupky



Údržba silniční zeleně



Údržba a opravy mostů



Sanace spár a trhlin

Obrázek 5 – seznam prací