

Marketingový plán podniku poskytujícího veřejné služby

Marcela Dolanská

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela DOLANSKÁ**
Osobní číslo: **M080203**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Marketingový plán podniku poskytujícího veřejné služby**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu a vypracujte přehled dosavadního stavu teoretického řešení problematiky zpracování marketingového plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a jeho současné aktivity.
- Vypracujte situační analýzu.
- Na základě provedených analýz navrhnete marketingový plán a posudte jeho přínos pro podnik.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] COOPER, J. LANE, P. Marketingové plánování. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.

[2] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.

[3] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing, strategie a trendy. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

[4] SVĚTLÍK, J. Marketing cesta k trhu. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

[5] WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Beran
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: 23. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 27. dubna 2010

Ve Zlině dne 23. března 2010


PaedDr. Josef Rydlo
ředitel ústavu




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je analýza a zhodnocení současného marketingového plánu pro státní podnik ZH Tlumačov. V teoretické části jsou zpracovány poznatky o marketingovém plánování a tvorbě marketingového plánu z dostupných literárních zdrojů. Praktická část je věnována charakteristice firmy a zpracování analýz, které mají zobrazit skutečnosti ovlivňující významným způsobem chod firmy. V závěru je navržen marketingový plán a zhodnoceny jeho přínosy pro podnik.

Klíčová slova:

Marketingový plán, Situační analýza, Evropské dotace, Evropská unie, Chov koní.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is analyze and valorize current marketing plan for state own copany ZH Tlumačov. The theoretic parts are processed piece of knowledge about marketing plan and production marketing plan from moderate literary source. The practical parts is focused on characteristic of company and processing analysis. They should represent actualities which have influence on progress of this company. In concllusion, the proposed marketing plan and evaluated the benefits for the company.

Keywords:

Marketing plan, Situation analysis, European grants, European Union, Horse breeding.

MOTTO

„Jednou z mála stálých věcí v životě je změna.“

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Vladimíru Beranovi za odborné rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování poskytl.

OBSAH

OBSAH	9
ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETING A MARKETINGOVÁ STRATEGIE	13
2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	14
2.1 TYPY A STYLY PLÁNOVÁNÍ.....	14
2.2 FÁZE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	15
3 OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	16
3.1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	16
3.1.1 Externí audit	16
3.1.2 Interní audit	17
3.1.3 SWOT analýza	17
3.1.4 Portfolio matice BCG.....	18
3.2 STANOVENÍ MARKETINGOVÝ CÍLŮ A STRATEGIÍ	19
3.3 MARKETINGOVÝ MIX	21
3.3.1 Produkt	21
3.3.2 Cena.....	22
3.3.3 Distribuce	22
3.3.4 Propagace	22
3.3.5 7 P – posílená 4 P	23
3.4 SESTAVENÍ A REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	23
3.5 KONTROLA MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	24
II ANALYTICKÁ ČÁST	26
4 ZEMSKÝ HŘEBČINEC TLUMAČOV, STÁTNÍ PODNIK	27
5 SITUAČNÍ ANALÝZA	30
5.1 ANALÝZA TRHU A ODVĚTVÍ	30
5.2 STEP ANALÝZA	30
5.3 INTERNÍ AUDIT	32
5.4 SWOT.....	34
5.5 PORTFOLIO MATICE BCG	36
5.6 FORMULACE CÍLŮ A VOLBA STRATEGIE.....	38
5.7 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽBY	39
5.7.1 Produkt	39
5.7.2 Cena.....	40
5.7.3 Distribuce	40
5.7.4 Propagace	40
5.7.5 Hmatatelný důkaz.....	42
5.7.6 Postupy	42
5.7.7 Lidé	42
6 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	43
6.1 NÁVRH RESTRUKTURALIZACE PODNIKU	43
7 REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	47

7.1	SYSTÉM KONTROLY	49
ZÁVĚR	51
RESUMÉ	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM TABULEK	57
SEZNAM GRAFŮ	58

ÚVOD

Pro svou práci jsem si zvolila specifickou oblast podnikání, poskytování veřejných služeb v zemědělství. Na první pohled, by se zdálo, že státní podnik nemá zapotřebí starat se o marketing. Podstatou podnikání však je účelně vynaložit prostředky, tzn. produkt nebo službu prodat na správném trhu za cenu, která přinese zisk.

Zemský hřebčinec Tlumačov, státní podnik vykonává podle zřizovací listiny v převážné míře činnost, která se dá charakterizovat jako činnost veřejně prospěšná. Typickou veřejně prospěšnou činností a hlavní náplní podniku je udržování a zlepšování genetického potenciálu plemenných hřebců. Hlavní činností je zabezpečování plemenných hřebců pro potřeby plemenitby, zajišťování a odchov hříbat. Další důležitou činností je raná testace mladých hřebečků, nakupovaných převážně od českých chovatelů.

Cílem rozvoje chovu koní ze strany státní správy je podpora podnikatelského prostředí, vytvořením vhodných legislativních podmínek, aby se vytvořila konkurenceschopná oblast, která podpoří rozvoj venkova, diverzifikaci v zemědělství a umožní vytváření nových pracovních míst. Poskytování dotací hřebčincům je podmínkou pro vytvoření takového prostředí.

Cílem mojí práce je zhodnocení současné úrovně marketingu a marketingového plánování ve státním podniku Hřebčinec Tlumačov. V první části budou zpracovány teoretické poznatky o tvorbě marketingového plánu. Na základě těchto informací bude provedena situační analýza a návrh marketingového plánu. Smyslem celé práce je vytvořit marketingový plán, který směřuje k restrukturalizaci ZH, zajistí využití stávajících objektů a pomůže nalézt nové oblasti podnikání.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Marketing je úzce propojen s trhem, který se neustále vyvíjí. Schopnost vyrobit správný produkt, dopravit ho na správné místo, ve správný čas a zajistit, aby zákazníci byli o produktu informováni, zajistí firmě úspěch. [1]

V obecném smyslu je strategie postup, umění rozhodnout, na základě schopností a zkušeností, jak nejlépe dosáhnout cíle. V oblasti marketingu to znamená především zaměření na budoucnost, z dlouhodobého pohledu vytvářet cíle, nalézt zdroje a orientovat se v prostředí tak, abychom zajistili existenci firmy a uspokojili zákazníky. „Můžete mít automobil barvy podle svého přání, pokud si budete přát barvu černou.“ (Henri Ford). Toto heslo je ukázkou orientace výroby na produkci nikoli na zákazníka. Dnes již takový přístup nepřinese úspěch. Zisk přináší orientace na zákazníka, schopnost porozumět mu a přizpůsobit se jeho potřebám. [2]

Marketingové řízení je proces, který probíhá ve třech fázích, a to plánování, realizace a kontrola. V procesu plánování je nutné zhodnotit situaci a vytvořit funkční plán, který umožní vlastní realizaci. Následná kontrola slouží k porovnání plánu a dosažených výsledků a vyvození závěrů.

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Termín marketingové plánování znamená komplexní proces, při němž se podnik snaží odhalit své schopnosti a zabezpečit si tak tržní postavení v určitém segmentu. Výchozím bodem plánování je formulování vize podniku, vyhodnocení zdrojů, vypracování analýz prostředí, stanovení priorit a strategie. Pokud má být podnik úspěšný, musí pružně reagovat na neustále se měnící okolí, předvídat změny, objevovat příležitosti a koordinovat své činnosti tak, aby dosáhl svých cílů. Strategického charakteru marketingové plánování nabývá svým jasným zaměřením na budoucnost. [2]

2.1 Typy a styly plánování

Typy plánování lze dělit z hlediska času, podle rozhodnutí, podle stylu a podle oblasti na kterou je zaměřen.

Plánování podle času:

- krátkodobé plánování
- střednědobé plánování
- dlouhodobé plánování

Na tato období firmy většinou sestavují ekonomickou a finanční rozvahu.

Plánování podle typu rozhodnutí:

- strategické plánování představuje výběr strategie k dosažení cílů firmy
- operativní plánování obsahuje plánování činností pro úspěšné naplnění strategie

Plánování podle stylu:

- „Shora dolů“ – nejprve je vytvořen strategický plán, následně jsou stanoveny strategické cíle a strategie.
- „Zdola nahoru“ – na základě podrobných plánů jednotlivých marketingových aktivit, je sestaven celkový marketingový plán a vyvozují se strategické cíle.
- Stanovení cílů „shora dolů“, plánování „zdola nahoru“ – vypracování strategických cílů a strategií, které jsou použity k obohacení strategického plánu. [3]

2.2 Fáze marketingového plánování

Plánování je nástroj, který umožní podniku prosazovat své cíle, umožní zjistit skutečné problémy a navrhne řešení. Důležité je propojení všech fází tak, aby na konci úspěšného marketingového plánování bylo vytvoření plánu, který je realistický a zahrnuje všechny důležité tržní faktory. Fáze marketingového plánování přehledně zobrazuje následující obrázek. [3]



Obr. 1. Marketingový plán

Zdroj: [3]

3 OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Marketingový plán musí být jednoduchý, přesný a detailní. Základem takového plánu jsou informace, které umožní správné zhodnocení současné situace a umožní vytvoření reálného odhadu situace budoucí. I kvalitně vypracovaný plán není zárukou úspěchu. Následná kontrola dosahovaných výsledků umožní managementu pružně reagovat na případné odchylky, které plynou především ze skutečnosti, že při tvorbě plánu se vychází především z předpokladů.

3.1 Situační analýza

Marketingová situační analýza je důkladné zkoumání podniku, jeho vnějšího a vnitřního prostředí. Jedná se o zhodnocení dosavadního vývoje, současného stavu a odhad možného budoucího vývoje. Provedením těchto kroků zjistíme základní údaje o trhu a produktu, zhodnotíme makroprostředí a mikroprostředí. Dále posoudíme schopnosti a zdroje firmy, organizační strukturu, náklady a zisky, účinnost marketingového mixu. [2]

3.1.1 Externí audit

Prostředí je soubor okolností, ve kterých někdo žije a je ovlivňován faktory, které na něho v tomto prostředí působí. Marketingové prostředí nabízí mnoho příležitostí, ale i hrozeb. Externí audit slouží k vypracování podrobné analýzy trhu. Většina odborných publikací člení prostředí na 2 oblasti:

- makroprostředí
- mikroprostředí

Při analýze prostředí je nutné správné posouzení módních výkyvů, trendů a megatrendů.

Makroprostředí

Je okolí firmy, které do určité míry diktuje podmínky provozu a je jen těžko ovlivnitelné. Toto prostředí je velmi nestabilní a především v současné době evropské integrace přináší neustálé ekonomické, právní a sociální změny. Mezi hlavní trendy patří globalizace, která umožnila zavedení volného trhu. Do makroprostředí jsou zahrnuty demografické vlivy (pohlaví, věk, rodinný stav), politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní,

geografické, technologické a ekologické. Pro zhodnocení vnějších vlivů se používá PEST analýza. Cílem této analýzy je vybrat pouze ty faktory, které jsou pro firmu důležité. [4]

Mikroprostředí

Nejbližší okolí firmy nazýváme mikroprostředím a podnik je může svou činností ovlivnit. Jedná se především o analýzu odvětví, velikosti trhu, změny technologií, partnerů, zákazníků, konkurence a veřejnosti. „Koudelka s Vávrou (2007) člení marketingové mikroprostředí na vertikální a horizontální. Vertikální marketingové mikroprostředí tvoří dodavatelé, podnik, obchodníci, zákazníci. Horizontální marketingové mikroprostředí konkurence, podnik, veřejnost.“ JAKUBÍKOVÁ [4, s. 84]. Cílem analýzy mikroprostředí je především zjištění těch nejdůležitějších faktorů, které podnik ovlivňují a posoudit zda jsou pro něj příležitostí či ohrožením.

3.1.2 Interní audit

Situace ve které se podnik nachází je podkladem pro vytvoření analýzy vnitřních podmínek. Analýza vnitřního prostředí zkoumá zdroje firmy (materiálové, finanční, lidské), finanční situaci, logistiku, marketing, prodejní metody, technologie a hodnotí silné a slabé stránky podle marketingového mixu. Tyto faktory mohou být ze strany podniku ovlivňovány. Hodnocení provádí vedení podniku či externí specialisté. Správné určení silných a slabých stránek umožní managementu maximálně využít své přednosti a naopak odstranit své nedostatky.

3.1.3 SWOT analýza

Při situační analýze shromáždíme velké množství informací, které musíme utřídit, analyzovat a prakticky využít. K tomu slouží marketingové analytické nástroje. Nejznámějším je SWOT analýza. Tato analýza hodnotí postavení firmy a určuje potencionální příležitosti a hrozby.

Silné stránky (Strengths) – přednosti, které přinášejí zákazníkům i firmě výhody.

Slabé stránky (Weaknesses) – věci, které podnik dělá špatně a ve kterých je konkurence lepší.

Příležitosti (Opportunities) – možnosti, jak lépe využít zdroje a dosáhnout stanovené cíle.

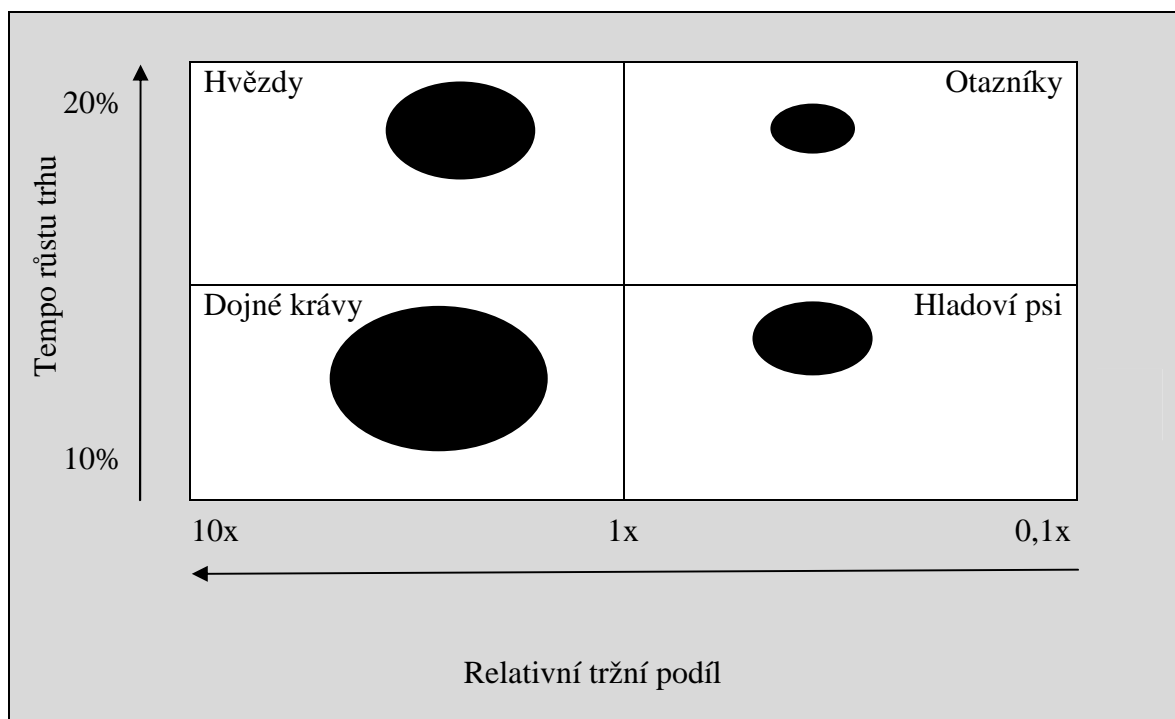
Hrozby (Threats) – nepříznivá situace, nebezpečí neúspěchu.

V úvodu analýzy je nutné se podrobně seznámit s podnikem a jeho prostředím. Rozvoj silných stránek s využitím příležitostí a potlačení slabých stránek s minimalizací hrozeb umožní firmě stanovit reálné marketingové cíle a zvolit úspěšnou strategii. SWOT analýzu by měl provádět zkušený marketér, aby nebyl výsledkem pouhý seznam problému, které nepřinesou žádný užitek. [4]

3.1.4 Portfolio matice BCG

V zásadních otázkách týkajících se budoucnosti firmy by se mělo rozhodovat na základě analytických metod a kvalitních informací o vnitřní a vnější situaci. Analytické metody, které jsou zaměřeny na zjištění optimální struktury výroby a prodeje jsou nazývány portfolio analýzy. Portfolio je souhrn firemních podnikatelských aktivit. [5]

„Nejznámější portfolio analýzu vyvinula konzultační skupina Boston Consulting Group. Je založena na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti.“ HORÁKOVÁ [2, s. 89].



Obr. 2. BCG matice

Zdroj: [4]

Jednotlivé kvadranty matice mají své jméno založeno na množství prostředků, které firmě vytvářejí nebo od firmy požadují.

Hvězdy jsou produkty s vysokým tempem růstu a s velkým podílem na trhu, mají vysoké náklady na marketing, výzkum a vývoj. Podnik předpokládá, že budou jejím budoucím zdrojem zisku a vynaložené náklady se vyplatí.

Dojné krávy mají dominantní podíl na trhu a přinášejí firmě vysoké zisky. Vyžadují jen málo investic. Cílem firmy je ochrana dojných krav jako generátorů zisku, je však nutno sledovat vývoj trhu, protože tyto výrobky operují na trhu s pomalým růstem a mají tedy omezenou životnost.

Hladoví psi jsou produkty s nízkým tržním podílem a nízkým tempem růstu. Pro firmu nejsou příslibem zisků. Vykazují sice zisk, ale ten musí být opět investován k udržení tržního podílu. Podnik musí zhodnotit zda není výhodnější od těchto výrobních programů ustoupit.

Otazníky jsou produkty s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Vyvolávají tudíž poměrně velké nároky na investice na udržení tržního podílu a není jistý výsledek. Je nutno zvolit správnou strategii a pokusit se zvýšit tržní podíl.

Výsledky analýzy firmě pomohou určit postavení jednotlivých výrobků a určit strategii pro budoucí rozvoj. Každý podnik by se měl snažit, aby jeho portfolio bylo vyvážené. Při posuzování výsledků je nutné také zohlednit časové hledisko a životní cyklus výrobků. [4]

3.2 Stanovení marketingový cílů a strategií

Po provedení situační analýzy je dalším krokem stanovení marketingových cílů, které musí mít úzkou vazbu na cíle podnikové. Jedná se o soubor cílů, které se týkají výrobků a trhů a předpokladem je splnění v určitém časovém období. Jako marketingové cíle mohou být stanoveny: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, zvýšení zákaznické základny, uvedení nového výrobku na trh. [2] V praxi to znamená vyjádřit konkrétní úkoly s konkrétními čísly: co budeme vyrábět, pro koho, kolik a kdy. Pro úspěšné dosažení cílů je důležitá motivace všech týmů a zaměstnanců.

Marketingové strategie nám říkají jakým způsobem máme dosáhnout cílů. Znamená to zvolit správnou strategii a následně ji aplikovat. Každý podnik má jiné příležitosti a jiné zdroje. Manažeři mají volbu vybrat pro svůj podnik tu nejlepší cestu. Především je nutno provést segmentaci, zacílení a umístění produktu.

Segmentace (segmentation) je rozdělení trhu na dostatečně velké, uvnitř homogenní skupiny se společnými vlastnostmi. Smyslem segmentace je vytvořit takové produkty, které budou přesně odpovídat požadavkům určité skupiny-segmentu. Výhodou segmentace je také konzistence s Paretovým pravidlem – 80:20, které říká, že relativně malý počet zákazníků 20 % tvoří rozhodující část příjmů 80%.

Zacílení (targeting) znamená výběr určitého segmentu, do kterého bude podnik investovat. Pokud se podnik zaměří na celý trh jedná se o nediferencovaný marketing. V případě, že přizpůsobuje svou nabídku pro každý segment zvlášť, jedná se o diferencovaný marketing. Pro menší společnosti je nejvýhodnější strategie koncentrace na vybraný segment. V určitých oblastech podnikání se lze zaměřit pouze na jednotlivé zákazníky a přesně plnit jejich přání. Jedná se o marketing šitý na míru a lze ho použít v oblastech služeb např. právníci, lékaři, módní stylisté.

Umístění produktu (positioning) je psychologické vnímání určitých prvků produktu zákazníkem. Jedná se o výběr prvků, podle kterých zákazník produkt rozezná.

Marketingové strategie se nejčastěji rozdělují na dvě skupiny. Strategie zaměřené na trh a strategie zaměřené na konkurenci. Nejčastěji popisovanou strategií zaměřenou na trh je Ansoffova matice. [2]

Tab. 1. Ansoffova matice

Zdroj: [4]

Produkty↓ Trhy→	Stávající	Nové
Stávající	tržní penetrace	rozvoj trhu
Nové	rozvoj produktu	diverzifikace

„Penetrace trhu neznámá ani změnu trhů, ani změnu výrobků, ale především důraznější a působivější zaměření na současné trhy s existujícími výrobky.“ HORÁKOVÁ [2, s. 74]. Zvýšení příjmů dosáhneme lepším využitím marketingového mixu. V případě, že podnik se současnými produkty pronikne na nové trhy mluvíme o rozvoji trhu. Strategie rozvoje produktu počítá s inovací stávajících produktů nebo vývojem nového produktu a vstupu na současné trhy. Nejrizikovější strategie diverzifikace umístí uje nové výrobky na nové trhy.

Model Kotlera popisuje strategie podle snahy firmy o tržní pozici. Jedná se o strategie tržního vůdce, tržního vyzyvatele, následovatele a obsazování tržních výklenků. Tento pohled však spíše popisuje chování firmy a její snahu zaujmout na trhu určité postavení, než způsob dosažení cílů.

Porterova konkurenční strategie vychází z poznatku, že základem pro vylepšení zisku je konkurenční výhoda. Strategie nákladového vůdcovství, diferenciaci a koncentrace jsou tři typy konkurenčních strategií, které kladou důraz na poznání naší konkurence.

Výběr té nejlepší strategie by měl vycházet s poznatků, které jsme získali při vypracování situační analýzy, SWOT analýzy, analýzou portfolia atd. Strategie se musí měnit podle vývoje trhu a měnícím se tržním podmínkám. [4]

3.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, kterými se podnik snaží ovlivnit kupujícího. Klasická podoba se skládá ze 4P – produkt (produkt), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion). Tyto prvky vzájemně souvisejí a ovlivňují se. V současné odborné literatuře se stále více objevuje kritika na nedostatečné rozdělení marketingových činností. Proto bývají někdy přidávány další prvky na 6P či 7P. Není důležité kolik „P“ používáme, ale jak tvoříme marketingové strategie a jak plánujeme svoji činnost. „Je tu však ještě jedna kritická výtku, která tvrdí, že koncepce čtyř P se na trh dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. Každé z uvedených čtyř P je možno z hlediska kupujícího označit jako jedno ze čtyř C.

4P	4C
Produkt (P rodukt)	Hodnota z hlediska zákazníka (C ustomer value)
Cena (P rice)	Náklady na zákazníka (C ost to the customer)
Místo (P lace)	Pohodlí (C onvenience)
Propagace (P romotion)	Komunikace (C ommunikation)“ KOTLER[6, s.114]

3.3.1 Produkt

Produkt je věc či služba, která je nabídnuta na trhu, zákazník ho získá za účelem uspokojení svého přání nebo potřeby. Produkt by měl mít takové vlastnosti, které přesvědčí zákazníka o jeho jedinečnosti a přiměje ho zaplatit i vyšší cenu. Základem je diferenciaci. Nový základ pro diferenciaci produktu při zachování za současné ceny je způsob jak

maximalizovat dlouhodobé zisky. Každý produkt svými vlastnostmi ovlivňuje nákupní chování zákazníka a vytváří si své postavení vůči konkurenci. Mezi tyto vlastnosti patří jakost, vlastnosti výrobku, styl a rozsah, značka, balení, patenty, záruky a servis, náklady, prodej. Každý produkt na trhu prochází čtyřmi fázemi: zavádění, růst, zralost a pokles. Každá fáze se vyznačuje jinou příležitostí, hrozbou a ziskovostí. Proto je nutné během životního cyklu výrobku měnit marketingové postupy.

3.3.2 Cena

Cena přináší firmě příjmy, ovlivňuje poptávku po produktu, ale také postavení firmy vůči konkurenci. Při rozhodování o ceně musíme brát v úvahu faktory interní (náklady, firemní politika, diferenciací produktu, marketingové cíle) a faktory externí (charakter trhu, poptávky, konkurence, zákazníků). Neméně důležitý je také správný odhad chování zákazníků a vývoje trhu. Cenová politika musí vycházet z celkové strategie firmy. Existují různé metody tvorby cen. Nejčastěji používané jsou metoda založená na nákladech, stanovení ceny na základě poptávky, stanovení ceny na základě konkurence. K dosažení stanovených cílů může podnik zvolit různé druhy cenových strategií, které vycházejí z různého pohledu na trh a výrobek.

3.3.3 Distribuce

Distribuční politika je soubor činností, kterými se podnik snaží své výrobky doručit svému zákazníkovi. Vybudování distribuční sítě je velmi složitý a časově náročný proces, který obsahuje mnoho externích článků. Distribuce se zabývá především těmito činnostmi: vyjednávání, nákup, prodej, skladování, doprava, financování pohybu zboží. Obecně se firmy snaží co nejvíce zjednodušovat distribuční cesty. Distribuce může být přímá nebo nepřímá. Z hlediska počtu mezičlánků existují 3 druhy distribuční cesty: intenzivní, selektivní a exkluzivní. Strategie se zaměřuje na výběr nejefektivnějšího typu cesty s neoptimálnějším počtem mezičlánků.

3.3.4 Propagace

Marketingová komunikace slouží k ovlivnění chování zákazníka s cílem ovlivnit jeho názor na firmu a její produkty. Obsahuje všechny nástroje komunikačního mixu: reklamu, public relations, podporu prodeje, osobní prodej, direkt marketing. V současné době se jedná o nejrychleji rozvíjející se oblast marketingového mixu. K dosažení optimálního výsledku je nutné, aby veškeré části komunikačního mixu působily konzistentně

a navzájem se doplňovaly, potom se jedná o integrovanou komunikaci. Ta předpokládá koordinaci všech sdělení a použití vhodných komunikačních nástrojů. [7]

3.3.5 7 P – posílená 4 P

Ve službách, které jsou postaveny na lidech, se téměř nepracuje s produktem, ale s rozšířenou nabídkou P.

Hmatatelný důkaz (physical evidence)

Služby jsou nehmotné, zákazník tedy nemá v ruce žádný hmatatelný produkt, který je mu nabízen. Proto je velmi důležité mít důkazy o existenci služby. Hmatatelný důkaz bývá často jedinou možností jak může zákazník službu hodnotit. Do této oblasti spadá vzhled, stav a výzdoba budovy, informační materiály o firmě, přístup zaměstnanců.

Postup (process)

Účinné postupy mají přímý dopad na úspěšnost firmy a jsou důležité pro zaměstnance. Je zcela zásadní, aby všechny postupy byly účinné a efektivní, aby se věci dělali správným způsobem. Konečným výsledkem účinného postupu je kvalitní dodávka zákazníkovi.

Lidé (people)

Zaměstnanci většiny organizací se specializují na určitou činnost. Aby mohli zákazníkům nabízet kvalitnější služby, měli by si všichni zaměstnanci osvojit širší a hlubší znalosti o produktech a organizaci firmy. Proto je pro firmu velmi důležité, aby všichni zaměstnanci byli důkladně proškoleni, správně vedeni a především motivováni. [8]

3.4 Sestavení a realizace marketingového plánu

Po vypracování všech analýz a sběru potřebných informací můžeme přistoupit k sestavení písemného dokumentu – marketingového plánu. Ten ukazuje co bude podnik dělat v budoucnu a jak to bude dělat. „Spojuje schopnosti a dovednosti firmy s požadavky a přáními jejích zákazníků.“ HORÁKOVÁ [2, s.111] Plánovací činnost je velmi důležitá a podnik by měla vypracovávat plány pro veškeré své významné činnosti. Marketingové plány se vypracovávají dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Základem plánování je schopnost vytvořit, udržet a rozvíjet vztah mezi cíli firmy a příležitostmi, které vytváří trh. Vytvořit dobrý plán vyžaduje spolupráci a participaci. Sestavený plán je třeba projednat s realizátory. Realizační proces je uvedení marketingového plánu do praxe. Základní

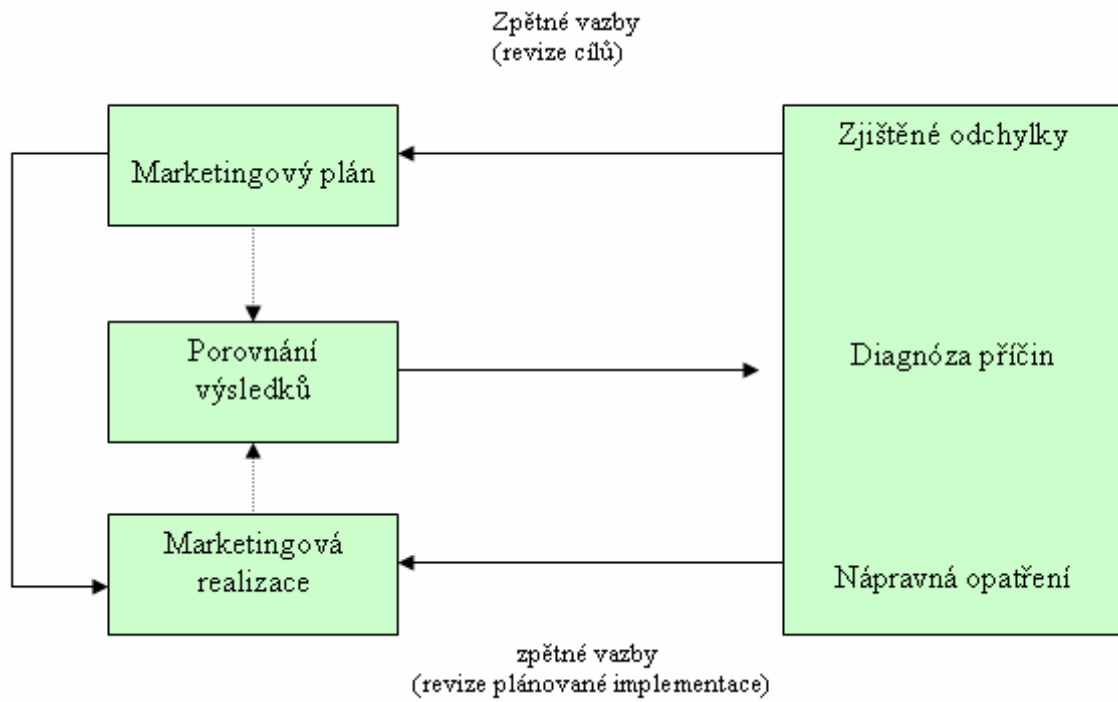
principy úspěšné realizace jsou kooperace, koordinace, motivace, odpovědnost a komunikace. Před schválením vypracovaného plánu by si měl vrcholový management odpovědět na několik důležitých otázek.

1. Obsahuje plán nějaké nové příležitosti a řeší případná rizika?
2. Je v plánu zpracován potenciál cílového trhu?
3. Jsou v plánu zvoleny dobré strategie a je využíváno správných nástrojů?
4. Jaká je pravděpodobnost dosažení stanovených cílů?
5. Kontrola zhodnocení rozpočtu. [6]

3.5 Kontrola marketingového plánu

Každý plán by měl obsahovat způsob kontroly dosahovaných cílů. Jedná se o kontrolu zvoleného směru, strategie a předpokladů. Kontrola by měla být zaměřena hlavně na samotnou realizaci. K usnadnění kontrolní činnosti může sloužit určení klíčových prvků, které mají být dosaženy. Jsou to např. kvalita výrobků, služba zákazníkům, objemy prodeje, tržní podíl, analýza nákladů. V případě, že se cíle nedaří dosáhnout, musí být přijata opatření. Je nutné si položit otázku: Proč jsme dosáhly takových výsledků? a Co bychom měli nyní udělat?

Kontrola charakterizuje marketingové aktivity podniku a hodnotí jejich výsledky. Poskytuje množství informací pro hodnocení dosažených cílů a pomáhá nalézt problémové okruhy, které povedou ke zlepšení výsledků.



Obr. 3. Kontrolní proces

Zdroj: [3]

II ANALYTICKÁ ČÁST

4 ZEMSKÝ HŘEBČINEC TLUMAČOV, STÁTNÍ PODNIK

Státní hřebčinec působí jako stabilizační faktor v chovu koní. Svou funkci plní již od počátku samostatné Československé republiky a historicky již od druhé poloviny 18. století. Forma státního hřebčince ve stávající podobě státního podniku, dle zákona 77/1997 Sb., je nejvhodnější formou pro poskytování veřejných služeb pro chovatele koní. Za existence hřebčinců se vystříдалo několik státoprávních uspořádání, hřebčince jako státní organizace vždy garantovaly plnění úkolů, pro které byly zřízeny.

Prioritním úkolem ZH je provádět a plnit ve prospěch českého chovu koní úlohu charakteru veřejných služeb, které jsou pro privátního chovatele těžko realizovatelné, přináší neúměrná rizika nebo jsou málo lukrativní, s nepříznivým ekonomickým výsledkem:

- raná testace teplokrevných produktů českého chovu v textačních odchovných, prostřednictvím skupin hřebečků po prověřovaných plemenících
- výkonnostní prověrky testovaných teplokrevných koní a tím získání včasných chovatelských a šlechtitelských informací o prověřovaných otcích
- u chladnokrevných plemen rovněž testace, s možností smluvního využití jiných testačních odchoven a výkonnostní prověrky se zaměřením na udržování a budování genealogických linií
- prezentace a porovnání kvality a konkurenceschopnosti koní českého chovu
- vzdělávání a osvěta ve spolupráci s vysokými a středními školami a učilišti se zemědělským zaměřením
- ve spolupráci s uznanými chovatelskými sdruženími pořádání chovatelských přehlídek, výstav a jiných akcí pro širokou chovatelskou i laickou veřejnost
- v návaznosti na regionální turistiku a cestovní ruch prezentovat chov koní v ČR

Podle plemenářského zákona č. 154/2000 Sb. je kůň hospodářským zvířetem a spadá do oblasti zemědělské výroby, přestože kůň a chov koní plní stále více i jiné funkce než hospodářská zvířata. V rámci kontinentální Evropy platí, že státní organizace nebo instituce garantuje kvalitu, objektivnost a profesionální přístup. Zachování chovu koní, především na venkově, má kromě hospodářského a společenského významu i velký podíl

na zastavení odlivu obyvatel z venkova. Tato mimoprodukční oblast zemědělství se v rámci EU dostává do popředí. Chov koní je v rámci EU nepřímo podporován, jako jedna z variant na údržbu krajiny, podporu venkova, odčerpání nadprodukce v zemědělství a rozvoj mimopracovních aktivit.

Historie

Vztah člověka ke koni trvá několik staletí a je podložen nejenom samotným využitím koně jako zdroj obživy, ale zejména citem pro jeho krásu těla a pohybu. U nás se začátky chovu koní datují do období osidlování území Slovany. V různých obdobích lidské společnosti byly upřednostňovány různé typy koní. V době raného feudalismu převládal těžší typ koně využívaný v rytířských kláních a válkách. K největšímu rozkvětu chovu koní v naší zemi dochází za vlády Marie Terezie. Povzbuzovala k chovu koní vrchnost i poddané, zakládala zemské hřebčince, zakázala vývoz hříbat mladších tří let a zavedla koňské trhy. Patentem Marie Terezie ze 13. 8. 1763 je zavedeno v chovu koní jednotného vedení.

Organizace chovu koní za první republiky navázala na organizaci z dob monarchie. Na Moravě a ve Slezsku byly zřízeny tři hřebčince. Již od roku 1921 se na Ministerstvu zemědělství zabývali myšlenkou zřídit pro Moravu a Slezsko jeden velký státní hřebčinec. Velkou roli při zřizování ústavů sehrála potřeba vybudování státní hříbárny pro odchov hřebečků zakoupených ze zemského chovu. Z historického hlediska je panský dvůr v Tlumačově zmiňován již v roce 1667. Ze záboru majetku hraběnky Marie Baltazziové byl v roce 1720 vybudován nový dvůr a ten následně přestavěn na hřebčinec. Byla zde vybudována administrativní budova, byty pro zaměstnance, kovárna a sedlárna. Dvůr na Buňově byl upraven na hříbárnu. Hlavním posláním hřebčince bylo zajišťovat plemenitbu v zemském chovu koní. Zemský chov byl od roku 1924 řízen inspektory chovu koní při zemědělské radě v Brně a Opavě. Od roku 1948 byla plemenitba v zemském chovu koní řízena Krajským národním výborem. V roce 1956 přechází plemenářská služba ke Státnímu hřebčinci Tlumačov, který se v roce 1961 přejmenoval na Státní plemenářský ústav Tlumačov. Plemenářská služba zajišťovala evidenci plemenných klisen, výkonnostní zkoušky v zemském chovu, přehlídky, výstavy koní, zápisy do krajských plemenných knih klisen, revize zapsaných klisen a návrhy klisen do státní plemenné knihy. Tato osnova pracovní náplně inspektorů chovu koní zůstává zachována dodnes. V roce 1991 vzniklo Středisko chovu koní Tlumačov jako samostatný závod koncernového podniku Státní plemenářský podnik Praha. K 1.1.1993 rozhodnutím ministerstva zemědělství a výživy se

Zemský hřebčinec Tlumačov opět stává samostatným podnikem s celkovou výměrou 286 ha. [9]



Obr. 4. Objekt ZH Tlumačov

Zdroj: [vlastní]

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

5.1 Analýza trhu a odvětví

Česká republika patří mezi země s tradičním chovem koní. Po roce 1989 začaly stavy koní klesat. Obrat v tomto trendu nastal v roce 1996. Od tohoto roku se počet koní v ČR stále zvyšuje. V současné době je v ústřední evidenci v ČR registrováno přes 70 tisíc ks koní. Většina z nich je v soukromém majetku, jen Národní hřebčín Kladruby nad Labem a Zemské hřebčince Písek a Tlumačov jsou státními podniky a jejich koně patří státu. Celkový počet dosud známých a vyšlechtěných plemen koní se na celém světě odhaduje na 400. V České republice je chováno celkem 40 různých plemen koní. Nejpočetnější skupinu tvoří Anglický plnokrevník, Český teplokrevník, Arabský kůň a Českomoravský belgický kůň. Plemena Starokladrubský kůň, Českomoravský belgik, Slezský norik a Huculský kůň mají statut genových rezerv České republiky. S postupným snižováním hospodářského významu koní se ČR zaměřuje na chov sportovních a dostihových koní. Sportovní využití koní je opravdu variabilní. Pro představu uvádím několik dalších disciplín: drezúra, voltiž, paradrezúra, westernové ježdění, distanční ježdění – endurance, honební ježdění. V oblasti pracovního využití koně v tahu se dále rozvíjejí také sportovní aktivity např. sportovní spřežení, Formanské jízdy a Mistrovské orby s koňmi.

5.2 STEP analýza

Pro zhodnocení vlivu vnějšího prostředí na podnik je nejvhodnější STEP analýza. Po konzultaci s vedením podniku byla vypracována následující analýza.

S – společensko kulturní faktory

Se zvyšující se životní úrovní roste zájem o různé alternativy využití volného času. Moderní je zdravý životní styl, ke kterému patří aktivní odpočinek. Z výzkumu, který byl realizován v celé České republice vyplývá, že rozdílné strategie při výběru volnočasových aktivit jsou dány nejenom úrovní vzdělání, ale také sociálně demografickým postavením respondentů a jejich ekonomickou aktivitou. Mezi nejoblíbenější aktivity většina respondentů řadila aktivity sportovní a pohybové. Těmi se zabývá 69 % obyvatel. Populární jsou také umělecky zaměřené, které navštěvuje 45 % obyvatel. Další téměř třetina (32 %) věnuje vzdělávání.

Zájem o chov koní a jezdecký sport se neustále zvyšuje. Zlínský kraj patří mezi oblast s dlouholetou tradicí chovu koní a to především díky dvěma velkým střediskům, kterými

jsou Hřebčín Napajedla, který byl založen v roce 1886 a Hřebčinec Tlumačov, založen v roce 1925. Z demografického hlediska je nejvýznamnějším faktorem životní styl.

T- technické faktory

V současné ekonomické krizi a díky špatnému stavu veřejných financí nelze očekávat výraznou podporu vědy a výzkumu. Dalším problémem je přenos výsledků výzkumu do výroby. Přesto nelze technický rozvoj zastavit a to především díky provázanosti trhů. Chov koní patří k odvětvím s vysokým podílem manuální práce. Vývoj nových technologií se nejvíce projevují v oblasti inseminace a veterinární péče.

Pokud zhodnotíme vliv nových technologií na zákazníka, zde mění postoje ke způsobu využití volného času. Počítače, DVD a televize nahrazují zábavu mimo domov.

E – ekonomické faktory

Po vstupu České republiky do Evropské unie životní úroveň obyvatel rychle rostla, a to především díky překotnému růstu ekonomiky. ČR buď přímo či nepřímo sousedí s vyspělými chovatelskými zeměmi. Zvláště Německo je nejvýznamnějším producentem sportovních koní. Kvůli volnému obchodu v rámci EU jsou čeští chovatelé přímo konfrontováni s těmi nejlepšími produkty. Obstat před touto konkurencí vyžaduje uplatnění všech nejnovějších poznatků o šlechtění, plemenitbě, chovu, odchovu, výcviku a testování koní. Uplatňováním společné zemědělské politiky EU dochází ke změně pohledu na zemědělství a chov koní.

Globální krize na finančních trzích ovlivnila výkonnost české ekonomiky v roce 2009, což se projevilo poklesem HDP o 4,6 % a zvýšením nezaměstnanosti na 8,4 %. V roce 2010 se očekává pouze mírný růst. Existuje však riziko, že hospodářský růst EU bude nižší, než je nyní očekáváno. To by samozřejmě mělo negativní dopad především na malou a otevřenou ekonomiku ČR. Negativní vývoj ekonomiky měl dopad na podnikatelskou sféru a to se projevilo na tržbách především v oblasti prodeje koní. Kůň je hospodářským zvířetem a spadá do oblasti zemědělské výroby, jelikož plní stále více i jiné funkce než hospodářská zvířata je na základě těchto skutečností zařazen do sazby DPH 20 %. ZH jako plátce navyšuje cenu o DPH což v soukromé sféře neplátců odpadá. Vzniká tak problém konkurenceschopnosti v cenách. [10]

P – politicko-legislativní faktory

Při vstupu do Evropské unie se přijetím Úmluvy o biologické rozmanitosti Česká republika zavázala k zajištění ochrany ohrožených či málopočetných plemen hospodářských zvířat, označovaných jako genetické zdroje, které jsou významné pro výživu a zemědělství. Základním právním předpisem je zákon č. 154/2000 Sb. (plemenářský zákon), který v § 14 stanovuje základní pravidla pro ochranu, uchovávání a využívání genetických zdrojů zvířat. V něm jsou stanoveny základní principy nakládání s genetickými zdroji zvířat, zahrnující principy shromažďování genetických zdrojů, jejich hodnocení, dokumentaci, uchovávání a využívání. Plemenářská práce byla před rokem 1989 řízena státními plemenářskými podniky. V roce 1991 přešla většina pravomocí v řízení šlechtitelské práce ze státu na chovatelské svazy. Ke zvýšení konkurenceschopnosti odvětví chovu koní přispívá dotační politika státu. Dotace je možno čerpat ze dvou zdrojů: národní podpůrné programy a program rozvoje venkova.

K rozvoji turistiky na koních – tzv. hipoturistiky – má přispět Memorandum o porozumění a spolupráci při podpoře pořádání sportovních, kulturních a chovatelských akcí s tematikou koní v České republice. Podepsali je ministři zemědělství, pro místní rozvoj a školství, mládeže a tělovýchovy. Jak se v textu Memoranda uvádí, zvláštní pozornost bude věnována pořádání akcí za účasti veřejné správy, které mohou být za předpokladu zapojení místní a regionální samosprávy předmětem podpory v rámci programu Integrovaného operačního programu a Programu rozvoje venkova. Cílem je především efektivní prezentace a propagace jednotlivých destinací České republiky v rámci podpory rozvoje cestovního ruchu a dalších operačních programů EU. [11]

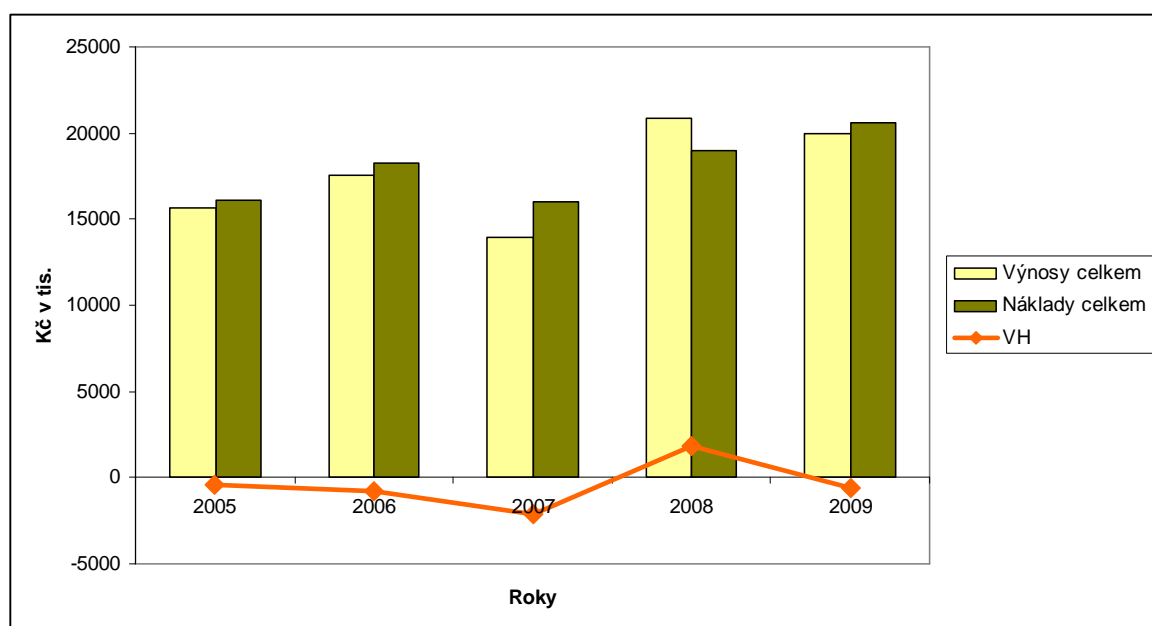
5.3 Interní audit

Celkové shrnutí

ZH Tlumačov poskytuje veřejné služby chovatelům koní.. Z chovatelského hlediska zajišťuje odchov hříbat z domácího chovu za účelem porovnání růstu a vývinu v našich podmínkách a toto porovnává s výsledky chovu v zahraničí. Zabezpečuje plemenné hřebce pro potřeby plemenitby v zemských oblastech. Disponuje plemeníky, kteří reprezentují plemena český teplokrevník, holštýnský kůň, českomoravský belgik, norik, slezský norik, shagya arab, starokladrubský kůň, anglický plnokrevník, americký klusák, hafling, hucul, pony. Zastoupení plemen začíná kopírovat situaci v ostatních evropských zemích. Provádí ranou testaci hřebečků ve stáří 6 měsíců až do tří let a další testaci po ukončení základního

výcviku. Dále provádí kontrolu užitekosti a dědičnosti formou sportovní testace. ZH pořádá výstavy, přehlídky a výstavy, které zvyšují obecnou informovanost o chovu koní, podporuje aktivitu mladé generace a podporuje vztah k přírodě, venkovu a zemědělství. Pro svou funkci, úkoly a poslání je právní rámec, ve kterém se ZH v současné době nachází vhodnou formou. Tento systém je uplatňován ve všech vyspělých Evropských státech.

Mezi hlavní zdroje podniku patří národní dotace. Potřeba národních zdrojů na základní provoz je 11,0 mil. Kč ročně, což je 54 % potřebných zdrojů podniku. Mezi nejvýznamnější náklady patří výkonová spotřeba a osobní náklady. Hlavní tržby podniku tvoří prodej koní, pronájem, ustájení koní, přirozená plemenitba a inseminace. ZH vykonává činnosti pro společnost důležité, ale z podnikatelského hlediska málo zajímavé. Návratnost vložených prostředků je tedy velmi dlouhodobá a těžko vyčíslitelná. Výše státní podpory se rok od roku mění a je plně závislá na subjektivních rozhodnutích, proto je nutné hledat nové zdroje financování. Z hlediska dlouhodobého vývoje je nutné počítat s rekonstrukcí zastaralých budov, které za dobu 85. letého působení ZH neprošli zásadní rekonstrukcí. V případě státních podniků zabezpečujících veřejně prospěšné zájmy je kladen důraz, aby ekonomické ukazatele nevykazovaly záporné hodnoty, což se relativně daří.



Graf. 1. Výsledek hospodaření

[Zdroj: interní údaje ZH Tlumačov]

Zákazníci

Hlavními zákazníky je veřejnost zabývající se chovem koní. ZH se podílí na vytváření a realizaci šlechtitelských programů vytvářených uznanými chovatelskými sdruženími, kterých je v ČR 12 pro celkem 19 plemen koní. ZH provádí testaci mladých koní a tím zajišťuje informace o prověřovaných hřebcích. Nabídka plemenných hřebců za ekonomicky přijatelných podmínek umožňuje zkvalitnění celého chovu koní a zvyšuje konkurenceschopnost ve vztahu k zahraničím.

Konkurence

ZH je garantem čistokrevné plemenitby. Je partnerem většiny chovatelských sdružení a pomáhá při zajištění chovatelských zkoušek, kontrol výkonnosti a dědičnosti. ZH jako podnik se státní podporou zajišťuje komplexní nabídku služeb pro širokou chovatelskou veřejnost v takové míře, kterou většina privátních organizací z ekonomických důvodů není schopna nabídnout. V oblasti nabídky plemenných hřebců je hlavním konkurentem Stáj Mustang s.r.o. a Equinní reprodukční centrum Mnětice. Konkurenční subjekty neposkytují služby v takovém rozsahu, zabývají se pouze plemenitbou, nabízejí však plemníky z dovozu v jiných kvalitativních a cenových relacích. ZH zaujímá v plemenitbě 25 % trhu v ČR u teplokrevných koní a 35 % u chladnokrevných koní.

Dodavatelé

Při vykonávání hospodářské činnosti si musí každý podnik zajistit potřebné zboží a suroviny. Zásobování je zajištěno na základě smluvních vztahů, a nebo se provádí přímým nákupem. ZH nakupuje granulované krmiva a minerální směsí pro koně od firmy VK-Drcman a oves od Lukromu. Jezdecké potřeby se nakupují ve firmě Kentaur a Bolf. Veškerá objemná krmiva jsou vyráběna ve vlastní režii.

5.4 SWOT

Silné stránky

- za dobu svého působení si podnik vytvořil dobré jméno mezi chovateli
- strategická poloha pro oblast Morava
- nabídka kvalitních služeb za přijatelnou cenu
- spolupráce s ostatními chovatelskými sdruženími
- finanční stabilita vyplývající z formy zřízení

- dostatečná kapacita ustájení
- pořádání chovatelských akcí, výstav a seminářů
- soběstačnost ve výrobě objemných krmiv

Slabé stránky

- omezené finanční zdroje, které neumožňují obnovu budov a zázemí
- jako státní podnik nemůže získávat dotace z projektů EU
- jasně stanovené oblasti aktivit vyplývající ze zřízení
- nutná obnova zastaralého vybavení
- omezené mzdové možnosti, neumožňující zvyšování kvalifikace
- nedostatečné kapacity pro dlouhodobý výcvik koní
- krátkodobý princip financování, výše dotací je stanovena vždy pouze na jeden rok

Příležitosti

- možnost podniku získat dotace z jiných zdrojů než resortu zemědělství
- uplatňování společné zemědělské politiky EU a tím rozvoj mimoprodukčního zemědělství
- rozvoj hipoturistiky
- změna právního postavení firmy
- diverzifikace činností

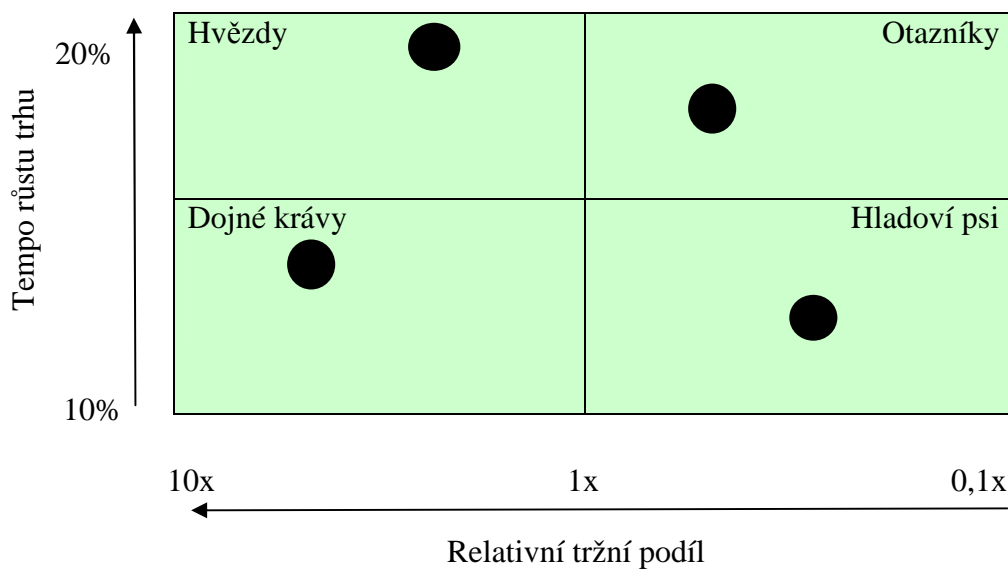
Hrozby

- ekonomické krize ovlivňující volnočasové aktivity
- růst míry inflace – ovlivní zvyšování nákladů podniku
- výklad zákona – vyhláška č. 191/2002 Sb. a s tím související nutnost rekonstrukcí stájí

- možnost privatizace s nejasným změny v legislativě – změny v současném zřízení podniku
- dopady výsledkem (viz. Slovensko a Maďarsko)

5.5 Portfolio matice BCG

Podnik pokrývá širokou oblast služeb. Některé z nich jsou však veřejně prospěšné a jsou tedy těžko měřitelné. Taktéž není známo tempo růstu trhu, proto byla matice BCG navržena pouze jako vizuální pomůcka. Oblasti aktivit podniku byly rozděleny podle strategického zaměření v budoucím rozvoji.



Obr. 5. BCG – orientační pomůcka

[Zdroj: vlastní]

Hvězdy

Prodej koní je oblastí závislou na ekonomickém vývoji a trendech v chovu koní. Z hlediska ekonomického vývoje jde především o úspěšnost podnikatelské sféry, která je následně ochotna vložit peníze do volného času. Testace mladých koní a porovnání výsledků je proveditelné pouze z určitého vzorku populace, a proto je následný prodej koní důležitou

oblastí. V roce 2009 došlo k poklesu prodeje koní, a to především z důvodu hospodářské recese.

Otazníky

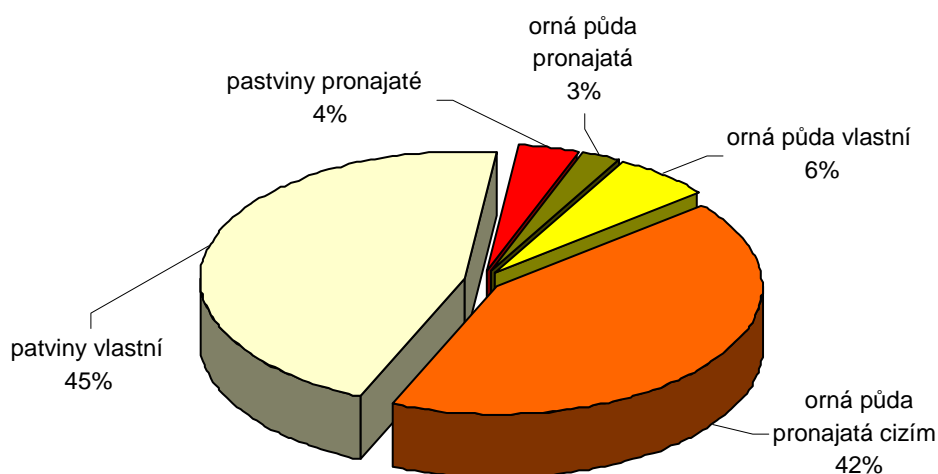
Pořádání seminářů, vzdělávacích, školicích a výcvikových kurzů pro jezdce, trenéry, ošetřovatele, mládež i laickou veřejnost je vhodnou alternativou pro rozšíření poskytovaných služeb. ZH již nyní spolupracuje s celou řadou vzdělávacích institucí. Využijí se kapacitní možnosti budov a přilehlých pozemků. Vhodná je kombinace výuky s praktickými cvičeními.

Dojné krávy

Hlavní zdrojem příjmů jsou zisky z inseminace a přirozené plemenitby. ZH má rozmístěné plemenné hřebce na smluvních stanicích po celé Moravě. S rostoucí konkurencí a vývojem nových metod inseminace se počet hřebců neustále snižuje. Podíl na trhu je však neustále poměrně vysoký.

Graf. 2. Státním podnikem obhospodařované pozemky

[Zdroj: interní údaje ZH Tlumačov]



Hladoví psi

ZH je vlastníkem 286 ha pozemků. Z toho je 139 ha pastvin a 147 orné půdy. Veškerá potřebná objemná krmiva si podnik vyrábí sám. Výroba jaderného krmiva a obdělávání orné půdy je pro podnik v současné době nemožné a to z finančních důvodů. Pro zajištění obdělávání veškeré půdy je nutné nakoupit stroje, zajistit zázemí, jako jsou skladovací prostory, čističky, sušičky. Vynaložené personální náklady a potřeba vozového parku převyšují náklady vynaložené na nákup krmiva z cizích zdrojů. Proto se většina orné půdy v současné době pronajímá jiným subjektům a rostlinou výrobou se podnik bude zabývat pouze okrajově.

5.6 Formulace cílů a volba strategie

Hlavním cílem této práce je sestavení marketingového plánu podniku Zemský hřebčinec Tlumačov, který přinese podniku změny ve způsobu financování. Druhotným cílem je zhodnocení současného stavu a návrh strategie. Z výsledků provedených analýz lze definovat cíle takto:

Cíle podniku

Vybudovat centrum pro chovatele koní, širokou chovatelskou i laickou veřejnost.

Marketingové cíle

- získání nových zákazníků – diverzifikací činností
- nalezení nových segmentů – nabídkou nových služeb

Podnik by měl k dosažení cílů zvolit strategii zaměřenou jak na stávající zákazníky s nabídkou nových služeb, tak na nové potenciální zákazníky a hledat využití svého areálu.

Současná obchodní strategie podniku se nebude výrazně měnit. Podnik se v současné době řadí mezi nejvýznamnější poskytovatele chovatelských služeb, spolupracuje se všemi chovatelskými sdruženími a má vybudovanou silnou tržní pozici. Podnik by měl zvolit strategii rozvoje produktu se zaměřením na vybrané tržní segmenty. Tato strategie se dá charakterizovat heslem „naše služby vyhovují vašim požadavkům nejlépe“.

5.7 Marketingový mix služby

5.7.1 Produkt

ZH nabízí služby chovatelům koní, které jsou pro privátní chovatele těžko realizovatelné. Jedná se především o testaci teplokrevných a chladnokrevných produktů českého chovu, výkonnostní prověrky testovaných koní. Budování genealogických linií. Zajišťování plemenných hřebců pro potřeby plemenitby v chovu koní, a to vlastním odchovem, nákupem nebo pronájmem tak, aby byly zabezpečeny dlouhodobé šlechtitelské programy. V roce 1998 bylo vybudováno reprodukční centrum. Zavedením moderních biotechnologických metod jako jsou např. krátkodobá a dlouhodobá konzervace spermatu, inseminace klisen, stanovení optimální doby inseminace a diagnostika gravidity umožňuje poskytovat služby široké veřejnosti na vysoké úrovni.

Dále jsou poskytovány služby v oblasti pronájmu prostor. Jedná se o pronájem prostor na pořádání seminářů a vzdělávacích kurzů, pronájem ustájení koní a pronájem kryté haly.

Podnik se prezentuje svým názvem a logem na všech důležitých dokumentech, firemních materiálech (hlavičkový papír, složky, vizitky, faktury) a propagačních materiálech. Dříve logo obsahovalo pouze zkratky názvu Hřebčinec Tlumačov. Od založení Zemského hřebčince v roce 1993 bylo vytvořeno logo s celým názvem podniku a vyobrazením koně. Zkratka názvu byla v novém znaku také použita především pro svou historickou hodnotu.



Obr. 6. Logo podniku

[Zdroj: interní údaje ZH Tlumačov]

5.7.2 Cena

Poplatky za služby, které ZH poskytuje jsou na takové úrovni, že je mohou využít i drobní chovatelé. To je forma poskytování veřejné chovatelské služby, tak jak je to deklarováno v plemenářském zákoně, aby byla zabezpečena čistokrevná plemenitba a omezil se výskyt koní bez původu. Cena je stanovena jako základní poplatek v Kč bez DPH za první inseminační dávku + doplatek za březí klisnu. Chovatelům je nabídnuta sleva z přípouštěcích poplatků v případě nezabřeznutí klisny v minulém roce a dále množstevní sleva při inseminaci více jak tří klisen.

5.7.3 Distribuce

Objekt ZH je strategicky umístěn ve středu oblasti Moravy a Slezska. V těsné blízkosti je stanice Českých drah, což usnadňuje rozesílání zásilek. Inseminační dávky jsou chovatelům zasílány kurýrem ČD. Na internetových stránkách ZH je možno si přímo vyhledat spoj a tím přesně určit dobu doručení, což je důležité z důvodu omezené životnosti ID. Dále je ID možno vyzvednout přímo v objektu hřebčince. ID jsou chystány dle objednávek a musí být doručeny do 24 hodin po odběru. Dovoz ostatního materiálu a krmiv si podnik obstarává vlastní technikou.

5.7.4 Propagace

V podniku není samostatné marketingové oddělení. Jednotlivé úkoly, které by mělo toto oddělení zajišťovat, jsou rozděleny mezi řídicí pracovníky, nebo jsou přenechány externím organizacím. ZH je podnik s dlouholetou tradicí a vybudovaným dobrým jménem, každý rok připravuje několik akcí, na kterých jsou prezentovány výsledky práce. Některé akce jsou důležité z důvodu probíhajících testací a jiné mají čistě společenský charakter. Jsou to například:

- výběr starších hřebců
- přehlídka prodejních koní
- jarní třídění hřebečků
- výstava koní chovatelů Moravy a Slezska
- národní přehlídka koní
- základní zkoušky výkonnosti klisen

- základní zkoušky výkonnosti hřebců
- podzimní třídění hřebečků
- voltážní závody

Podnik používá ke svému zviditelnění právě tyto chovatelské akce, které každoročně pořádá. Návštěvník těchto akcí se dozví spoustu informací o činnosti ZH a navíc odchází se spoustou dalších zážitků. Hlavní atributem komunikace tak zůstává osobní doporučení zákazníků. Každoročně jsou vydávány katalogy plemenných hřebců a na každou chovatelskou akci katalog vystavovaných koní.

Reklama

Ke své reklamě podnik používá nejvíce brožury, katalogy koní a jiné propagační materiály vydávané k právě pořádané chovatelské akci. Dále probíhá prezentace na internetových stránkách, které jsou pravidelně aktualizovány. Zákazníci se zde dozví veškeré informace o podniku, aktuální nabídku plemenných hřebců a cenový přehled. Zároveň jsou zde ke stažení důležité tiskopisy. Na www stránkách chovatelských sdružení jsou uvedeny odkazy na www stránky podniku. V časopisech zaměřených na chov koní jsou uveřejňovány informace o konání chovatelských akcí.

Podpora prodeje

K necenové podpoře prodeje patří pořádání výstav a show. Na chovatelské akce jsou zvány důležité osobnosti regionu např. hejtman kraje, které přispějí ke zviditelnění. Důležitým prvkem podpory prodeje jsou taktéž sportovní výsledky tlumačovských koní a jezdců. Kvalitní sportovní výsledky jsou tou nejlepší propagací pro podnik. Znázorňují kvalitu produktu, zvyšují zájem o plemenné hřebce a podporují prodej sportovních koní.

Public relation

Chov koní je z časového hlediska dlouhodobá činnost. Touto činností se zabývá skupina lidí, které spojuje stejný zájem a zkušenosti se předávají z generace na generaci. Vztah se zákazníky je tedy velmi důležitý a dlouhodobý. Podpora příznivé image, kterou podnik na veřejnosti má je prvořadým úkolem. V rámci spolupráce se všemi uznanými chovatelskými sdruženími navštěvuje ředitel podniku jimi pořádané chovatelské akce, tak je možné seznámit se s názory chovatelů a reagovat na měnící se trendy v oblasti chovu koní.

Osobní prodej

K osobnímu kontaktu se zákazníkem dochází při prodeji koní. Zákazník však přichází sám, není kontaktován obchodním zástupcem. Důležitý je přístup k zákazníkovi, předvedení zvířete a poskytování pravdivých informací. Každoročně je pořádána aukce koní.

Direkt mail

Tuto formu komunikace podnik nevyužívá.

5.7.5 Hmatatelný důkaz

V důsledku nehmotnosti služeb je důležité prostředí, kde je služba poskytována. ZH je historický objekt, který působí důstojným dojmem a navozuje pocit výjimečnosti. Toto prostředí poskytuje konkurenční výhodu vycházející z dlouholeté tradice, která příznivě ovlivňuje zákazníka.

5.7.6 Postupy

Postupy musí být neustále zdokonalovány především z důvodu neustále se měnících podmínek. Zákazníci jsou náročnější a informovanější. Časové lhůty, spolehlivost dodávek, vstřícná komunikace jsou činnosti, které zákazník vnímá a podle toho službu hodnotí. V rámci dodržování šlechtitelských programů a veterinárních předpisů jsou procesy důležitým prvkem a musí být pravidelně obnovovány a vyhodnocovány.

5.7.7 Lidé

Lidé představují důležitý prvek v produkci služeb, právě proto, že dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. ZH se potýká s odbornou kvalifikací v některých profesích, a to především z důvodu omezených mzdových nákladů. V rámci zachování produktivity se počet zaměstnanců neustále snižuje, ale již nyní je hranici únosnosti. Vzhledem ke stáří budov není možné modernizovat vybavení stájí a práci nelze nahradit mechanizací.

6 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Z výsledků provedených analýz vyplývá, že ZH jako státní podnik je zárukou zabezpečení kvalitních služeb vyplývajících z plemenářského zákona, ale poskytované státní dotace ze sektoru zemědělství neumožňují další rozvoj činností. Privatizace hřebčinců se historicky neosvědčila. V celé kontinentální Evropě jsou hřebčince státní organizace, které garantují objektivnost, kvalitu a profesionální přístup. V současné době není v ČR žádná jiná organizace schopna převzít veškeré úkoly, které ZH plní. V případě, že je státním zájmem ponechat si kontrolu nad chovem koní, je nutné ponechat nynější systém hřebčinců se všemi jejich úkoly, avšak hledat jiný způsob jejich zřízení a financování.

6.1 Návrh restrukturalizace podniku

Z dlouhodobého hlediska je nutné hledat nové oblasti podnikání. Vybudovat vzdělávací centrum pro všechny chovatele a příznivce koní se zaměřením na oblast vzdělávání je vhodnou alternativou. Nové metody v oblasti reprodukce umožňují zvýšit počet klisen na jednoho hřebce a tím snížit potřebný počet plemeníků. Také počet plemenných hřebců v soukromém sektoru se neustále zvyšuje. I přesto, že podnik zaujímá poměrně velký tržní podíl v oblasti plemenitby, nelze předpokládat, že by se tato příznivá situace udržela. Je nutné počítat se snižováním výkonů z této aktivity. Vlastní výkony tvoří pouze 46 % finančních zdrojů podniku a bylo by dobré tento podíl zvýšit.

ZH jako státní podnik je zcela závislý na dotacích ze sektoru zemědělství. Vstupem do EU máme nyní možnost získávat finanční prostředky z různých fondů EU. Chov koní je v rámci EU nepřímo podporován jako varianta údržby krajiny, podporu venkova, odčerpání nadprodukce v zemědělství a rozvoj mimopracovních aktivit. Prostředky z těchto fondů však nemůžou čerpat státní podniky. Proto je nutné nalézt právní rámec, který by toto umožňoval. Jednou z možností je založení OPS.

Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšné společnosti jsou typem neziskové právnické osoby, jejímž hlavním posláním je poskytovat obecně prospěšné služby. Vznik společností je upraven zákonem č. 248/1995 Sb. Zákon sám neurčuje, které služby jsou obecně prospěšné. Soudce při rozhodování o zápisu OPS do rejstříku posuzuje otázku obecné prospěšnosti služeb, jež chce společnost poskytovat. Základním vodítkem k jeho rozhodnutí je zda budou služby poskytovány „pro všechny uživatele za předem stanovených a pro všechny stejných

podmínek“. Zakladatelem OPS může být v souladu se zákonem každá fyzická nebo právnická osoba. Také stát může být zakladatelem OPS a její založení musí být provedeno zákonem (viz § 29 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích). Zákon č. 248/1995 Sb. poskytuje zakladateli významná práva. Může jmenovat členy správní rady, která je statutárním orgánem OPS, a dozorčí rady, jež je kontrolním orgánem OPS. Tak může přímo ovlivňovat činnost OPS. Může se však rozhodnout, že tuto pravomoc svěří jiné osobě nebo že bude jmenovat orgány na návrh jiných osob. Může změnit nebo zrušit rozhodnutí správní rady o zrušení OPS.

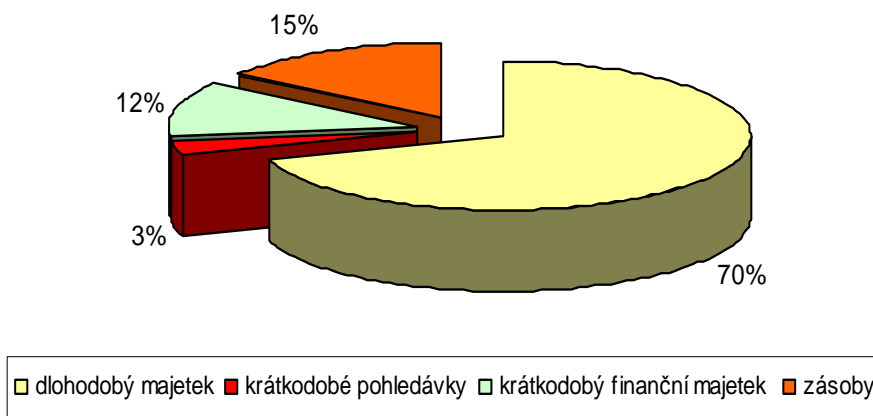
Zakládací listina je významným dokumentem, jemuž by měl každý zakladatel OPS věnovat maximální pozornost. V zakládací listině můžou být vymezeny rozhodovací pravomoci správní rady, pozici a rozhodovací pravomoci ředitele, určit organizační strukturu nebo alespoň její rámec.

Vkládá-li zakladatel do OPS při jejím založení majetek, může v souladu s § 4 odst. 3 zákona č. 248/1995 Sb. stanovit, že tento majetek nebo jeho část nelze po celou dobu existence OPS zcizit nebo zatížit. Hospodářský výsledek takovéto společnosti nemůže být použit ve prospěch zakladatelů, členů nebo zaměstnanců a musí být vždy použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla OPS založena. Tím, že odpadne nutnost rozdělovat zisk mezi společníky, může společnost veškeré vytvořené zdroje investovat do zkvalitňování a rozšiřování nabídky svých služeb. Díky neziskovosti, je pozice ve vztahu k ostatním společnostem a uživatelům služeb partnerská nikoli konkurenční. [14]

Nejvýznamnější položkou majetku ZH je dlouhodobý majetek, který tvoří 69 % celkového majetku. Jedná se především o budovy a pozemky. Založením OPS ve státním vlastnictví by bylo zajištěno účelné hospodaření s majetkem a zároveň zajištěny veškeré stanovené úkoly týkající se chovu koní. Další významnou položkou majetku jsou zásoby, kterou tvoří mladá zvířata.

Graf. 3. Strukturální složení majetku

[Zdroj: interní údaje ZH Tlumačov]



Pro vybudování vzdělávacího a chovatelského centra bude nutná rekonstrukce a dostavba těchto objektů:

- rekonstrukce reprodukčního centra
- výstavba venkovního kolbiště
- rekonstrukce ubytovacího zařízení
- rekonstrukce učeben
- dostavba a rozšíření kryté haly
- výstavba sociálního zázemí v kryté hale
- rekonstrukce výstavba parkoviště

ZH je uznán jako školní závod pro praktickou výuku Střední školy hotelové a služeb v Kroměříži, oboru chovatel koní a jezdec a pro Střední školu zemědělskou v Přerově. Jedná se především o školy ve spádové oblasti. Po vybudování objektů vhodných pro vzdělávání a ubytování, bude možné nabídnou širokou škálu služeb v oblasti vzdělávání, např. pořádání vícedenních seminářů a kurzů, odborné stáže, soustředění. Bude možné navázat na spolupráci s Veterinární a farmaceutickou univerzitou v Brně. Vytvořením školícího střediska by byl vytvořen prostor pro vzdělávání ostatních státních složek jako jsou policisté a vojáci, taktéž bude možné využít prostor pro komerční účely, např. konání

výstav zájmových chovů, konání společenských akcí podnikatelských subjektů. Ubytovací kapacitu využít pro oblast turistiky.

Podnik již v současné době pořádá celou řadu chovatelských a společenských akcí, na rok 2010 je naplánováno 15 akcí. Některé jsou pořádány pouze zemským hřebčincem a některé ve spolupráci s chovatelskými sdruženími. Dobudováním chybějících objektů bude umožněno ještě více zlepšit poskytované služby. Jak bylo zjištěno v provedených analýzách podnik má v současné době pevnou pozici na trhu, ale je nutno se zabývat jeho činností do budoucna. Ve svém plánu se snažím řešit slabé stránky vyplývající ze SWOT analýzy, kterými jsou zastaralé vybavení a finanční zdroje podniku. Dále posilovat silné stránky, kterými je komplexní nabídka služeb. Podnik musí začít těžit z těsného kontaktu se zákazníkem. Právě spolupráce s chovatelskými sdruženími umožňuje získávat cenné informace o chovatelích (hlavních zákaznících), aniž by bylo nutné provádět finančně náročné průzkumy spokojenosti. Jednoduchá struktura řízení vytváří podmínky pro rychlé a úspěšné řešení problémů zákazníka. Dle mého názoru bude nejlepší zaměřit se na pronájem dobudovaného areálu. Současné personální obsazení neumožní enormní nárůst akcí pořádaných ZH, které potřebují přípravu a personální zabezpečení. Proto je nutné se v počátku realizace plánu zaměřit na dobudování učeben a ubytovacího zařízení.

7 REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU

K plánovaným investičním akcím je nutné získat finanční prostředky z fondů EU.

Česká republika může v období 2007–2013 čerpat z fondů EU přibližně 26,7 miliard €. Pro srovnání: výše rozpočtu ČR pro rok 2007 byla 1 040,8 miliard Kč. Podpora z fondů EU, kterou může Česká republika v období 2007–2013 čerpat, tak odpovídá 74 % státního rozpočtu ČR pro rok 2007. Fondy EU zahrnují širokou škálu nástrojů finanční a technické pomoci. Slouží především k podpoře hospodářského růstu, zlepšování vzdělanosti a snižování sociálních nerovností. Struktura fungování EU je složitá, a stejně tak není snadné zorientovat se v možnostech získání unijní podpory. Vzhledem k náročnosti a komplexnosti této problematiky bude nutné zajistit profesionální agenturu na zpracování projektu.

Fondy EU jsou nástrojem pro realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie, která má za cíl snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států EU a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů. Projekty mohou předkládat obce, kraje, ministerstva, podnikatelé, vlastníci dopravní infrastruktury, neziskové organizace, školy, výzkumná centra a další. Na správně zpracovaný projekt je možné získat až 100 % oprávněných nákladů.

Operační program je základním strategickým dokumentem finanční a technické podpory pro konkrétní tematickou oblast, nebo konkrétní region, který zpracovávají členské země EU. V OP jsou podrobně popsány cíle a priority a popis oblastí podpory, na které je možno čerpat prostředky ze Strukturálních fondů. Evropská unie realizuje cíle své regionální a strukturální politiky v rámci sedmiletých cyklů, pro které členské země zpracovávají vždy nové programové dokumenty. V těch je stanoven rozpočet a jsou definovány a nastaveny nové cíle a priority. Poslední programové období probíhá v letech 2007 až 2013. Zájem Čechů o dotace z fondů EU rozhodně neopadá. Čerpání dotací z EU je jedinečnou příležitostí, jak zrealizovat projekty, které napomohou k rozvoji regionů nebo obcí. Na počátku roku 2010 bylo evidováno 30 766 žádostí o dotace v celkové výši 763,5 miliardy korun. Zatím bylo českým žadatelům vyplaceno 70,3 mld. Kč. [16]



Obr. 7. Druhy operačních programů EU

Zdroj : [vlastní]

Operační programy vhodné pro marketingový plán ZH:

- OP podnikání a inovace – školící střediska
- OP rozvoje lidských zdrojů – výstavba, rekonstrukce a modernizace infrastruktury pro rozvoj lidských zdrojů
- OP regionální rozvoj a cestovní ruch – výstavba, modernizace a infrastruktura regionálních zařízení veřejných služeb (školská zařízení, zdravotnická zařízení, zařízení sociální péče, zařízení pro sociální integraci, objektů a zařízení pro kulturu, sport a volnočasové aktivity atd.)

Odhadovaný rozpočet rekonstrukce objektu ZH:

	Termín zahájení	Investiční náklady
Oprava komunikace, výstavba parkoviště	1. 5. 2010	3,5 mil. Kč
Rekonstrukce ubytovacího zařízení	1. 1. 2011	10 mil. Kč
Rekonstrukce učeben	1. 1. 2011	10 mil. Kč
Dostavba a rozšíření kryté haly	1. 1. 2011	25 mil. Kč

Rekonstrukce reprodukčního centra	1. 1. 2012	12 mil. Kč
Výstavba venkovního kolbiště	1. 1. 2013	20 mil. Kč

Potřeba investic na období 2010 až 2013 je celkem 80,5 mil. Kč. Tato poměrně velká částka bude z části pokryta z dotačních fondů ministerstva zemědělství, školství a dále z fondů EU.

Celková úprava areálu umožní komplexní nabídku – vzdělání, ubytování a praktické využití získaných poznatků. ZH naváže na své současné aktivity v oblasti chovu, osvěty a sportu a rozšíří svou současnou nabídku. Chovatelé budou moci využít pronájem stájí, kryté haly a venkovního kolbiště. Zlínský kraj je nositelem projektu strategie rozvoje chovu a užití koní ve vztahu v cestovním ruchu. Jedná se především o rozvoj hipostezek. Nabídka ubytování spolu s ustájením koně je základem pro tento druh turistiky.

Tento plán nabídne podniku lepší možnosti v oblasti zajišťování marketingových aktivit. Celkový přínos pro podnik:

- nové oblasti podnikání
- získání nových zákazníků
- nalezení nových možností využití objektů
- možnost poskytování komplexních služeb chovatelům
- zvýšení příjmů z pronájmu objektů

Případná rizika tohoto plánu nejsou nijak výrazná. V případě úspěšné restrukturalizace a zachování jediného vlastníka, tedy státu, nedojde k riziku „vytunelování“. Celková rekonstrukce zastaralých objektů a oprava komunikací je již delší dobu plánována. Vybudování sportovního zázemí a ubytování je důležité z důvodu celkového provozu. Problémem by mohl být časový plán, který může být narušen získáváním dotací z fondů EU, které je časově náročné.

7.1 Systém kontroly

Tento plán je sestaven na tříleté období, a proto bude nutné průběžně vyhodnocovat stav čerpání finančních prostředků a jejich využití, jelikož se jedná o nemalé částky. Cílem je srovnávat dosahované výsledky s plánovanými. Pravidelně se budou konat schůze vedení

podniku, na kterých se bude provádět kontrola vynaložených prostředků a sledovány skutečnosti jako:

- vývoj a kontrola vynakládaných finančních prostředků
- počet uskutečněných vzdělávacích akcí
- analýza tržního podílu v plemenitbě

Konečná kontrola úspěšnosti plánu bude vyhodnocena porovnáním každoročně prováděných statistických měření. Za kontrolu je odpovědný ředitel společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo analyzovat současnou situaci státního podniku Hřebčinec Tlumačov a navrhnout marketingový plán pro budoucí rozvoj. Marketingový plán měl nalézt nové formy financování, ale zachovat stávající podobu poskytování veřejných služeb v celém rozsahu. Tento cíl se mi podařilo splnit.

Státní podnik Zemský hřebčinec Tlumačov působí na trhu 85 let a v současné době patří k nejvýznamnějším chovatelským střediskům v ČR. Podnik má několik konkurenčních výhod, které jí pomáhají v udržení tržního podílu.

V teoretické části jsem shromáždila odborné poznatky týkající se marketingu a marketingového plánování. Dále jsem popsala postup při provádění situační analýzy. Na základě teoretických poznatků a informací získaných od vedení společnosti, jsem v analytické části provedla situační analýzu, ve které jsem zhodnotila vlivy vnějšího a vnitřního prostředí na podnik. Faktory působící na činnost podniku jsem utřídila ve SWOT analýze. Po prozkoumání všech vlivů a faktorů jsem navrhla marketingový plán na restrukturalizaci podniku. Tento marketingový plán poskytuje komplexní obraz o plánovaných aktivitách podniku. Změna právního rámce státního podniku na obecně prospěšnou společnost nezmění hlavního majitele, kterým je stát. Tím bude zabezpečena ochrana majetku, která je z historického hlediska nevyčíslitelná. Hlavním cílem však je získat finanční zdroje a zaměřit se také na jiné oblasti podnikání, kterými jsou výchova a vzdělávání, sportovní vyžití a podpora cestovního ruchu. Vycházela jsem z poznatku, že zatím není zájmem státu podnik privatizovat. V rámci uplatňování společné zemědělské politiky EU jsou právě oblasti, na které se chce podnik v budoucnu zaměřit velmi podporovány a tudíž lze předpokládat úspěch při zajištění dotací. Marketingový plán se snaží řešit budoucnost podniku, zlepšit pozici na trhu v oblasti vzdělávání a zvýšit množství zrealizovaných obchodů. Při sestavování rozpočtu jsem vycházela z orientačního předpokladu vedení podniku.

Úspěšnost plánu se projeví ve změně výše zisků a zmenšení závislosti na vnějších zdrojích jako následek měnících se zdrojů a výnosů.

RESUMÉ

The main objective was to analyze the current situation of the state enterprise Stud Tlumačov design and marketing plan for future development. The marketing plan was to find new form of funding, but maintain the current form of public service in its entirety. The goal I was able to meet.

State Enterprise Regional Stud Tlumačov been on the market 85 years and currently among the most important breeding centers in the country. Enterprise has several competitive advantages, to assist it in maintaining market share.

In the theoretical part, I gather expertise on marketing and marketing planning. I also described the procedure for making situational analysis. Based on theoretical knowledge and information gathered from company management, I conducted analysis of the situational analysis, in which I evaluated the effects of external and environment of business. Factors affecting the activity of the company, I have summarized in a SWOT analysis. After considering all factors and influences, I propose a marketing plan for restructuring the company. This marketing plan provides a comprehensive picture of the planned activities of the company. Changing the legal framework on state public benefit corporation does not alter the principal owner, whom the states. This will protect the property, which is of inestimable historical perspective. The main objective is to obtain financial resources and focus also on other business areas, namely education, sports and tourism promotion. I relied on the fact that interest has not yet been privatized state enterprise. The application of the common EU agricultural policy in just an area to which the enterprise wants to focus in future very supported and therefore can be presumed success in securing grants. Marketing plan seeks to address the future of the enterprise, improve market position in the field of education and increase the number of realized transactions. When budgeting, I drew from an indicative condition management.

The success of the plan to effect changes in the amount of profits and reduce dependence of external resources as a result of changing resources and revenues.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [2] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [3] COOPER, J. LANE, P. *Marketingové plánování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] SVĚTLÍK, J. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [6] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera .– Jak vytvářet a ovládnout trhy*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2002. 114 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [7] FORET, M. PROCHÁZKA, P. aj. *Marketing – základy a postupy*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [8] RUSSEL-JONES, N. *Marketing : management do kapsy 1*. 1. vydání. Praha : Portál, 2005. 128 s. ISBN 80-7367-008-9.
- [9] *ZH Tlumačov* [online]. [cit. 2010-02-10].
Dostupný z WWW: <<http://www.hrebcinectlumacov.wz.cz/>>.
- [10] *Ministerstvo financí* [online]. [cit. 2010-02-24].
Dostupný z WWW: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>>.
- [11] *Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2010-02-24].
Dostupný z WWW: <<http://eagri.cz/public/eagri/ministerstvo-zemedelstvi/>>.
- [12] KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán*. Praha : Grada Publishing, 2007. 145 s. ISBN 978-80-247-1993-3.
- [13] PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [14] *Společenství Vita* [online]. [cit. 2010-02-27].
Dostupný z WWW: <<http://www.vitaova.cz/clanek.asp?id=126/>>.

[15] *Asociace svazu chovatelů koní* [online]. [cit. 2010-02-27].

Dostupný z WWW: <[http:// http://www.aschk.cz/](http://www.aschk.cz/)>.

[16] *Fondy Evropské unie* [online]. [cit. 2010-02-28].

Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/iop/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZH	Zemský hřebčinec
EU	Evropská unie
ID	Inseminační dávka
OPS	Obecně prospěšná společnost
ČR	Česká republika
ČMB	Českomoravský belgický kůň
SN	Slezský norik
OP	Operační program

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Marketingový plán.....	15
Obr. 2. BCG matice	18
Obr. 3. Kontrolní proces	25
Obr. 4. Objekt ZH Tlumačov	29
Obr. 5. BCG – orientační pomůcka	36
Obr. 6. Logo podniku.....	39
Obr. 7. Druhy operačních programů EU.....	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ansoffova matice.....	20
-------------------------------	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Výsledek hospodaření	33
Graf. 2. Státním podnikem obhospodařované pozemky	37
Graf. 3. Strukturální složení majetku	45

