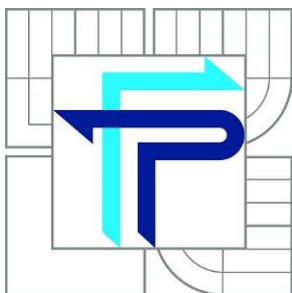


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

MARKETINGOVÁ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

HANA ANDRÝSKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR
CHALUPSKÝ, CSc., MBA

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Andrýsková Hana

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingová strategie

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická
východiska Analýza
firmy Návrhy
Závěr
Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

TOMAN, M. Intuitivní marketing. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-165-2. HANNAGAN, T. Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-8594-07-7.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

MÁČE, M. Finanční analýza obchodních a státních organizací. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1558-9.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.04.2013

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro státní podnik Povodí Moravy, s. p. Obsahuje zjištění současného stavu marketingové strategie a návrhy na možná zlepšení, která povedou k získání nových zákazníků. V bakalářské práci naleznete nejen teoretická východiska, podle kterých jsem postupovala, ale také konkrétní řešení.

ABSTRACT

This bachelor thesis describes the design of a marketing strategy for the state enterprise Povodí Moravy, s. p. Contains the current state of marketing strategies and suggestions for possible improvements that will lead to the acquisition of new costumers. In the Bachelor thesis will find not only theoretical background by which I have progressed, but also the specific solutions.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingové prostředí, konkurence, státní podnik, Povodí Moravy.

KEY WORDS

Marketing, marketing strategy, marketing mix, marketing environment, competition, state enterprise, Povodí Moravy.

Bibliografická citace mé práce

ANDRÝSKOVÁ, H. *Marketingová strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 66 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně

podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za rady a připomínky k bakalářské práci a pracovníkům Povodí Moravy, s.p. za vstřícnost a poskytnuté informace.

Obsah

ÚVOD	10
1. TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1. Definice marketingu	11
1.2. Marketingová strategie	12
1.3. Etapy marketingového řízení	13
1.3.1. Plánovací etapa	14
1.3.2. Realizační etapa	15
1.3.3. Kontrolní etapa	16
1.4. Marketingový mix	17
1.4.1. Produkt	17
1.4.2. Cena	18
1.4.3. Distribuce	19
1.4.4. Propagace	20
1.5. Situační analýza	21
1.6. Prostředí marketingu	21
1.6.1. Makroprostředí	22
1.6.2. Mikroprostředí	24
1.7. Analýza SWOT	26
1.7.1. SWOT matice	26
1.8. Státní podnik	27
2. PŘEDSTAVENÍ POVODÍ MORAVY, s. p.	28
2.1. Základní údaje	28
2.1.1. Organizační struktura	31
2.1.2. Činnosti podniku	32
2.2. Financování	37

2.3.	Marketingová strategie	38
2.4.	Makroprostředí	39
2.5.	Mikroprostředí.....	39
3.	PRAKTICKÁ ČÁST	41
3.1.	Marketingový mix – Odběr povrchové vody	41
3.1.1.	Produkt.....	41
3.1.2.	Cena	43
3.1.3.	Distribuce.....	46
3.1.4.	Propagace.....	47
3.2.	Analýza SWOT	48
3.3.	Návrhy na zlepšení.....	50
3.3.1.	Návrh na zlepšení činnosti	50
3.3.2.	Zlepšení v oblasti ceny a distribuce	55
3.3.3.	Návrhy na zlepšení propagace	56
3.3.4.	Návrhy na zlepšení slabých stránek.....	58
3.3.5.	Návrh strategie	59
	ZÁVĚR	60
	Seznam použité literatury	63
	Seznam obrázků, grafů, tabulek.....	65
	Seznam příloh	66

Úvod

Marketing ve firmě je velmi důležitý, protože správné provedení marketingového plánu, jeho realizace a kontrola usnadní podniku přežití v konkurenčním boji. Velké podniky mají speciální oddělení, která se zabývají marketingem a jeho řízením. Pro malé a střední podniky marketing není hlavním cílem jejich činnosti, protože například nedisponují takovými prostředky, aby si mohly nechat navrhnout marketingový plán.

Tato práce se zaměřuje na marketingovou strategii státního podniku. Státní podnik je podnik, který je založen státem nebo jeho organizační složkou. Povodí Moravy, s.p. je státní podnik se sídlem v Brně. Byl založen v roce 1966. Jeho náplní je správa významných vodních toků, činnosti spojené se zjišťováním a hodnocením stavu povrchových a podzemních vod v oblasti povodí Moravy. Je podřízen ministru zemědělství ČR.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu marketingové strategie státního podniku Povodí Moravy. Na základě zkoumání chci navrhnout zlepšení marketingové strategie. V první části práce rozeberu teoretické poznatky marketingu, definice, jednotlivé části marketingu, strategii a státní podnik. Budu čerpat z několika publikací.

Druhá část bude věnovaná vybranému podniku, charakteristice, aktuální marketingové situaci a současné strategii.

Jako poslední se budu zabývat praktickou částí, ve které provedu analýzu marketingového mixu, analýzu SWOT a provedu potřebné interpretace. Zaměřím se na činnost, která podniku přináší největší příjmy, a to odběr povrchové vody. Myslím, že právě v této oblasti by podnik mohl využívat marketing a vytvořit si adekvátní marketingovou strategii, která by mohla přivést nové zákazníky a zároveň zlepšila kvalitu odebírané vody, zjednodušila proces odběru a získala větší pozornost veřejnosti. Na závěr navrhnou možná řešení pro zlepšení strategie a celkově marketingového řízení.

1. Teoretická část

1.1. Definice marketingu

Existuje celá řada definicí marketingu, ale všechny mají společný jeden subjekt, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech.

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předpovídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

J. Světlík ¹

„Marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze.“

P. Kotler ²

„Marketing je nejefektivnější způsob řízení organizace, který zabezpečuje optimální uspokojování potřeb a zájmů producentů i konzumentů.“

F. Nahodil ³

„Marketing je tak základní, že nemůže být považován za separátní funkci. Je to kompetentní obchodní činnost viděná z hlediska jejího konečného výsledku – z hlediska zákazníka.“

M. Kašík a K. Havlíček ⁴

¹ SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 2005. s. 10.

² KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Dotisk 2007.

³ NAHODIL, F. *Úvod do marketingu*. 2003.

⁴ KAŠÍK, M. a HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2009.

Mně se nejvíce líbí definice pana Světlíka, který v ní uvádí, že jde o řízení, které se pomocí uspokojování potřeb zákazníků snaží splnit cíle organizace. Já marketing vnímám, jako nezbytnou část řízení podniku v dnešní době, kdy je zde velké množství konkurence. Marketing se výrazně odlišuje od prodeje zboží. Zatímco prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, které má podnik vyrobeno, pak marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a dodával zboží, které zákazník bude potřebovat, a to tím, že bere v úvahu jeho potřeby a požadavky a tomu přizpůsobuje vývoj zboží, jeho design, cenu, balení, formy prodeje atd. Marketing vyzdvihuje silné stránky podniku.

„Klíčová marketingová otázka tedy zní: V čem jste skutečně nepřekonatelní?“⁵

1.2. Marketingová strategie

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování.

V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Na obecné úrovni lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to:

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb,
- současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.⁶

⁵ PATALAS, T. *Guerillový marketing*. 2009. s. 28.

⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 11.

Máte-li stejnou strategii jako vaši konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.⁷

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří především:

- volba oborů a trhů nebo jejich částí,
- volba cílové pozice na trhu,
- rozhodnutí o vztahu produkt/trh,
- rozhodnutí o vztahu k tržním subjektům.⁸

Mezi základní, nejznámější a nerozšířenější strategii patří:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciacie produktu,
- strategie tržní orientace.⁹

1.3. Etapy marketingového řízení

Marketingové řízení se zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek-trh. Představuje úsilí podniku alokovat zdroje co nejúčinnějším způsobem a také pomáhá pochopit složitosti marketingových aktivit. Proces se skládá ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou plánování, realizace a kontrola. Proces řízení je znázorněn na obrázku číslo 1.¹⁰

„Marketingové řízení tedy není pouhým řízením marketingových aktivit organizace, nýbrž zahrnuje řízení všech činností, jejichž hlavním cílem a středem pozornosti je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí.“¹¹

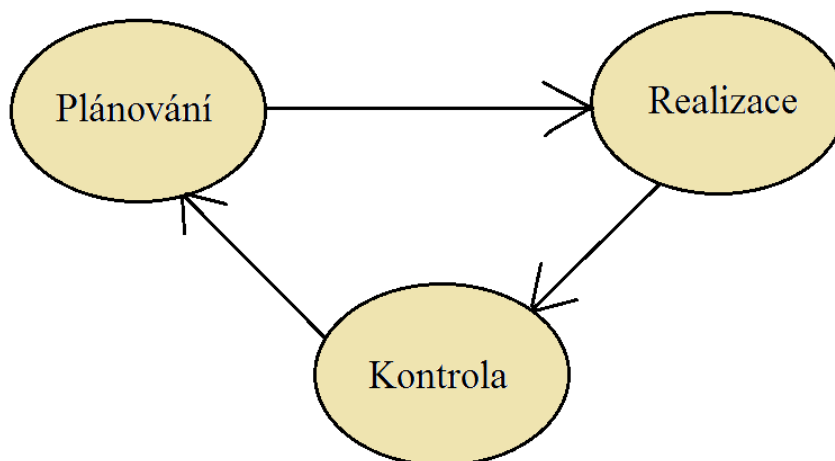
⁷ KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 2003. s. 130.

⁸ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 54.

⁹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2008. s. 24.

¹⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 34.

¹¹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2008. s. 17.



Obrázek 1: Marketingové řízení
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

1.3.1. Plánovací etapa

Hlavním úkolem plánování je dospět k náležité součinnosti všech složek podniku při jeho budoucí podnikatelské činnosti a optimalizovat činnost podniku v tržním prostředí. Marketingové plánování nemá přesný standartní přístup, protože vždy musí být přizpůsobeno potřebám podniku.

V jeho procesu lze rozlišit tři základní kroky:

- situační analýza,
- stanovení marketingových cílů a formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingových programů a vypracování rozpočtu nákladů.

Výsledkem plánování je marketingový plán, který musí být relativně pružný, aby mohl reagovat na měnící se podmínky.¹²

¹² BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1996. s. 13.

1.3.2. Realizační etapa

Realizační etapa spočívá v převedení marketingových programů do akcí, uskutečňovaných tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů. Marketingové činnosti musí být především zabezpečeny organizačně. Organizaci marketingu nelze vytvářet podle nějakého schématu, protože v každém podniku je řešena v závislosti na charakteru spotřeby dodávaných výrobků, počtu a struktuře zákazníků, a současně také v závislosti na povaze výroby a charakteru výrobků.

Organizace marketingu může mít několik individuálních obměn. V zásadě však může být vytvářena podle:

- marketingových funkcí,
- výrobků,
- zákazníků,
- teritorií.

Nejobvyklejší je organizace podle marketingových funkcí. Pokud je dodáván velký počet druhů výrobků rozsáhlému okruhu spotřebitelů různé povahy, přestává být tato organizace efektivní.

V případech, kdy je třeba věnovat marketingu jednotlivých druhů nebo skupin výrobků zvláštní pozornost, se využívá organizace podle výrobků.

Podle zákazníků se organizuje marketing tehdy, kdy jednotlivé skupiny zákazníků mají výrazně odlišný charakter a k uspokojování jejich potřeby je třeba přistupovat rozdílně.

Organizování marketingu podle teritorií se uplatňuje zejména v případech, kdy je výrobek prodáván na celém území státu. V zájmu efektivnosti prodeje se toto území účelně rozdělíme na regiony či oblasti.

Úspěšné realizování marketingového plánu předpokládá aby:

- všichni, kteří jsou zainteresováni, byli seznámeni s marketingovými cíli a prostředky k jejich dosažení,

- za realizaci plánu byl někdo odpovědný,
- byly přesně stanoveny úkoly, individuální odpovědnost za jejich plnění a konečné termíny plnění,
- realizátoři plánu měli z jeho úspěšné realizace osobní prospěch,
- v organizaci fungovala otevřená komunikace, aby se možné problémy včas vyjevovaly.¹³

1.3.3. Kontrolní etapa

Podstatou kontroly je srovnávat dosažené výsledky marketingové činnosti s plánovanými cíli a v případě potřeby přijímat opatření. Marketingová kontrola se zaměřuje zejména na plnění plánu, na ziskovost a na účinnost marketingové strategie.

Kontrolou plnění plánu zjišťujeme, zda podnik dosahuje cíle, které byly stanoveny. Zpravidla se uskutečňuje:

- analýza prodeje,
- analýza tržního podílu,
- analýza marketingových nákladů v relaci k prodeji.

Kontrola ziskovosti měří skutečný zisk, dosahovaný prodejem jednotlivých druhů výrobků, prodejem jednotlivým skupinám zákazníků, prodejem jednotlivými typy marketingových cest nebo prodejem na jednotlivých teritoriích. Výsledky analýzy potom umožňuje kvalifikovaně rozhodovat o rozšiřování, zachování, redukci nebo eliminaci specifických výrobků, skupin zákazníků nebo marketingových cest.

Kontrola marketingové strategie čas od času přezkoumává účinnost této strategie. Marketing je oblast, kde cíle a strategie velmi rychle zestárnou, a proto každý podnik musí přehodnocovat celkový přístup k trhu. Účelem této kontroly je zajistit, aby bylo vše optimálně přizpůsobeno existujícímu a prognózovanému marketingovému prostředí.

14

¹³ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1996. s. 18.

¹⁴ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1996. s. 19.

1.4. Marketingový mix

1.4.1. Produkt

Z hlediska marketingu za produkt považujeme vše, co může být na trhu nabízeno a směřováno jakožto objekt zájmu a uspokojení určité potřeby, o řešení určitého problému a o poskytnutí určité hodnoty. Produktem může být hmotný statek, služba nebo i myšlenka. Rozlišujeme několik základních úrovní produktu (viz obrázek č. 2).

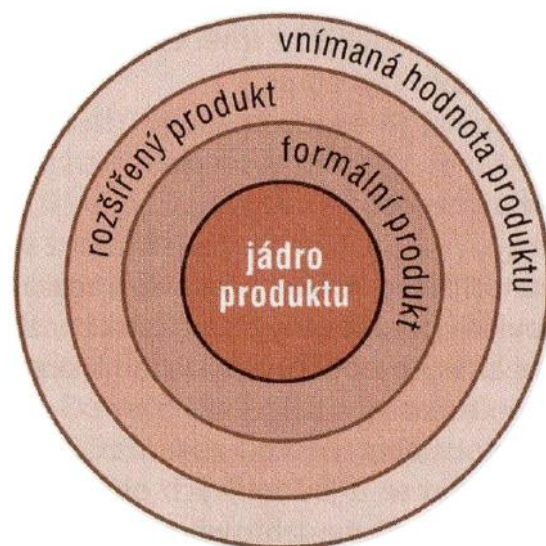
Základní úroveň produktu odpovídá na otázku: Co kupuji? Tato úroveň odpovídá hlavní funkci a nazýváme ji jako *jádro produktu*.

Formální produkt určuje způsob uspokojení potřeby, promítá se do konkrétních vlastností produktu. Dva rozdílné produkty mohou mít stejné jádro, ačkoliv jsou na pohled rozdílné. Patří sem značka, balení, kvalita, design apod.

Rozšířený produkt můžeme dokořpletovat různými doplňky a zlepšeními jako například délka záruční lhůty, speciální výbava automobilu apod.

Čtvrtá úroveň produktu je *vnímaná hodnota produktu*. Je vytvářena subjektivním psychologickým vnímáním. Zahrnuje všechny symboly ostatních úrovní a jejich prožívání zákazníky.¹⁵

¹⁵ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 106-109.



Obrázek 2: Marketingová struktura produktu
Zdroj: Vysekalová a kol. (2006) ¹⁶

1.4.2. Cena

Cena je jedna ze součástí konkurenčního boje. Je třeba zvolit vhodnou cenovou strategii tak, aby cena pokrývala veškeré náklady od výroby až po zajištění cesty od výrobce ke spotřebiteli. Cena vyjadřuje množství peněžních prostředků, kterých se musí zákazníci zříci, proto je pro ně velmi důležitá. Spotřebitel srovnává ceny s nějakou „standartní“ cenou, kterou si představuje na základě svých znalostí a zkušeností. Psychologické aspekty ceny jsou také významné. ¹⁷

Známým způsob využívání psychologických aspektů je stanovení ceny těsně pod celou číslicí (známe jako baťovské ceny). Z hlediska tržby se jedná o nepatrný rozdíl, ale psychologický aspekt vnímání ceny zákazníkem činí tento rozdíl podstatně větším. ¹⁸

Volba správné cenové strategie závisí na řadě faktorů, jakými je charakter trhu, poptávka, konkurenční prostředí, náklady na výrobu nebo fáze cyklu životnosti

¹⁶ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 109.

¹⁷ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 162.

¹⁸ SVĚTLÍK, J. *Marketing-cesta k trhu*. 2005. s. 143.

výrobku. Známe cenovou strategii nového výrobku, vysokých cen, strategie „sbírání smetany“, nízkých cen aj.¹⁹

1.4.3. Distribuce

Distribuce zajišťuje prodej produktu, služby pro produkt a komunikaci o produktu. Distribuční strategie hledá spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Řetěz, kterým výrobek nebo produkt putuje k zákazníkovi, se nazývá distribuční cesta nebo distribuční kanál. Tvorba distribuční cesty není jednoduchá, protože výrobce si distributory pouze nevybírá, jedná se o ochotu distributorů přijmout daný produkt. Jednání s distributory je často složité a nemusí být úspěšné.²⁰

V dnešní době můžeme uvést čtyři základní distribuční cesty:²¹

- *A* - Prodej bez mezičlánků, bezprostřední kontakt výrobce se zákazníkem, patří sem například drobný řemeslník, přímý prodej a přímý marketing.
- *B* – Tato distribuční cesta je mnohem rychlejší než varianta *C* a *D*, výrobek jde od výrobce do maloobchodu nebo do maloobchodní sítě a potom přímo k zákazníkovi, jedná se hlavně o výrobky, které podléhají rychle zkáze (potraviny), nebo ztrácejí na hodnotě (módní oblečení nebo počítače).
- *C* – Tuto distribuční cestu použijeme, pokud máme produkty stabilního charakteru a jsou vyžadovány v kombinaci s jinými produkty. Zde jde výrobek od výrobce do velkoobchodu, poté do maloobchodu a teprve k zákazníkovi.
- *D* – Distribuční cesta je stejná jako *C*, ale mezi výrobcem a velkoobchodem figuruje ještě agent jako prostředník, agent může být najat velkoobchodem nebo výrobcem. Například velkoobchod si najde prostředníka, aby zajistil dodávky produktů od drobných výrobců.

¹⁹ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1996. s. 91.

²⁰ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 140.

²¹ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 142.

1.4.4. Propagace

Marketingová komunikace je nepostradatelnou a dnes již samozřejmou součástí tržního hospodářství. Hlavní funkcí je informovat spotřebitele o nabídce služeb a zboží, oslovovat stávající i nové zákazníky a snažit se prodat nabízené zboží.²²

Nástroje marketingové komunikace:²³

- *Reklama* - Jako placená forma neosobní komunikace informuje a přesvědčuje veřejnost o kvalitách propagovaného produktu nebo služby, cílem je udržet stávající uživatele a získat nové zákazníky, zahrnuje hlavně inzerci v tisku, reklamu v kinech, televizní a rozhlasové spoty.
- *Osobní prodej* - Může mít více podob, jde o osobní kontakt, při kterém lze odhalit potřeby druhé strany a podle toho zaměřit prodejní argumentaci, hlavním úkolem je získání informací, kontakt se zákazníky, příprava a plánování prodeje a uzavření obchodního jednání.
- *Podpora prodeje* - Je vhodná, chceme-li přivést zákazníka přímo k určitému produktu, možná je přímá komunikace (ochutnávky zboží, předvádění produktu na místě prodeje), nejoblíbenější prostředky jsou soutěže, hry, akce na místě prodeje, zábavné akce, vzorky nebo dary.
- *Práce s veřejností* - Řídící a marketingová technika, pomocí které se veřejnost dozví informace o organizaci či produktech a službách, s cílem vytvořit dobré povědomí o firmě.
- *Přímý marketing* - Založen na budování stálého vztahu se zákazníkem, hlavní prostředky jsou prospekty, letáky, katalogy, časopisy pro zákazníky nebo telemarketing.
- *Sponzorství* - Představuje finanční podporu určité události nebo pořadu tak, že organizace získá příležitost prezentovat svou obchodní značku, sponzor dá k dispozici finanční nebo věcné prostředky a za to dostává protislužbu, která mu pomáhá k dosažení marketingových cílů.

²² VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 189.

²³ VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2006. s. 192-196.

- *Nová média* - Představují audiovizuální média, média s kabelovým či zvukovým přednosem, nabízí nové informační možnosti a metody, jak efektivně komunikovat se zákazníky.
- *Obaly* - Jsou velmi důležité v marketingu, protože pomáhají spotřebiteli rozpoznat výrobce, produkt nebo značku, obal musí oslovit cílovou skupinu tak, aby dokázal vzbudit pozornost.

1.5. Situační analýza

Situační analýza na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě pravděpodobného budoucího vývoje může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku. Výsledky z provedené analýzy jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, strategií a sestavení marketingových plánů.²⁴

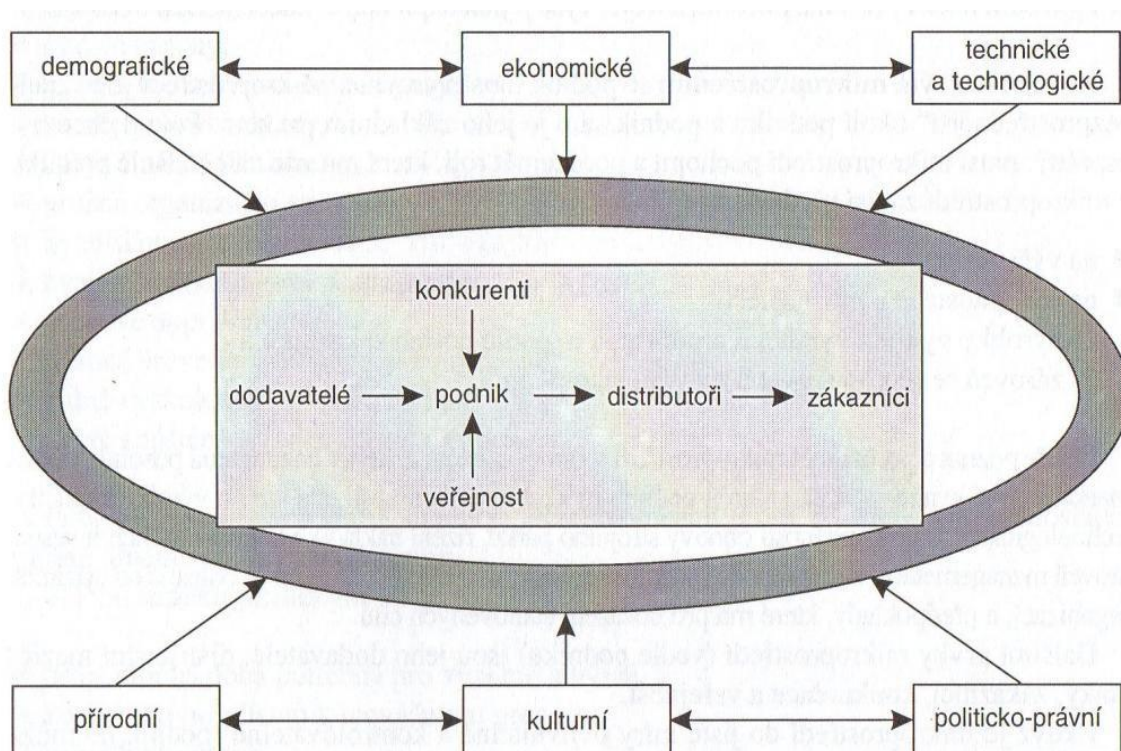
1.6. Prostředí marketingu

Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Působící vlivy jsou částečně nebo nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř nebo vně podniku (viz obrázek č. 3).

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních:

- makroprostředí,
- mikroprostředí.

²⁴ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 39.



Obrázek 3: Marketingové prostředí
Zdroj: Horáková (2003)²⁵

1.6.1. Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Řadíme sem prostředí ekonomické, technické, demografické, kulturní, politicko-právní a přírodní. Jsou to vlivy, které působí na mikroprostředí jako celek.

Prvky makroprostředí:²⁶

- *Ekonomického prostředí* - Patří sem především faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jejich výdajů. Podnik musí sledovat skutečné příjmy spotřebitelů, úroveň cen, výše úspor a změny v úrovni příjmů a ve struktuře výdajů. V dnešní době v ČR existují skupiny spotřebitelů, které mají vysoké

²⁵ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 41.

²⁶ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1996. s. 23-26.

příjmy a mohou si dovolit zboží s vysokou úrovní. Ale také existují příjmové skupiny, které mohou mít problémy s uspokojováním základních potřeb.

- *Technické prostředí* - Všichni musí věnovat maximum úsilí a vynaložit obrovské finanční prostředky na to, aby zůstali v kontaktu s technickým a technologickým pokrokem. Životnost produktů, které by mohly ještě dlouhý čas uspokojovat potřeby zákazníků, jsou překonávány novými produkty s větší užitnou hodnotou. Je také nutno počítat se zásahy státu ve formě povinných schvalovacích řízení pro výrobky, jejichž nekontrolované užívání by mohlo mít nepříznivé důsledky na zdraví spotřebitele nebo třeba na životní prostředí. Jedná se o léčiva, chemické výrobky nebo elektrotechnická zařízení.
- *Demografické prostředí* - Je ve středu zájmu marketingového oddělení, protože se zabývá zkoumáním množství a složení zákazníků, kteří jsou ochotni výrobek nebo službu koupit.
- *Kulturní prostředí* - Do tohoto prostředí řadíme základní názory a hodnoty, které dědí potomci po rodičích, a které upevňují společenské instituce a organizace, v nichž se lidé shromažďují, pracují a žijí. Dále existují druhotné názory a hodnoty, které již podléhají změnám, protože si je tvoří jedinec ve styku s ostatními členy společnosti.
- *Politicko-právní prostředí* - Tvoří ho zákony, které vytváří a ukládá státní moc, a různé vlivné skupiny, které se snaží vliv zákonných norem omezit. Jedná se o zákony na ochranu podnikání, na ochranu spotřebitele a na ochranu zájmů společnosti. Existují nátlakové skupiny, které se snaží ovlivnit státní politiku v zájmu klientů, a „nátlakové“ skupiny v oblasti spotřebitelů, které získávají porovnáním výrobků různých výrobců výsledky a publikují je. Tyto publikace mohou velmi citelně postihnout výrobce nekvalitních produktů. V této sféře působí také státní ústavy, které se zaměřují na hodnocení úrovně domácích i dovážených výrobků a tak chrání spotřebitele před nezodpovědnými dovozci.

- *Přírodní prostředí* - Zahrnuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu a jsou limitovány skutečnostmi jako počínající nedostatek přírodních zdrojů, kritický stav v jednotlivých druzích či skupinách zdrojů, rostoucí náročnost společnosti na energie a v neposlední řadě zásahy státní správy do procesu získávání přírodních zdrojů.

1.6.2. Mikroprostředí

Mikroprostředí je nejbližší okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Dalšími prvky jsou jeho zákazníci, dodavatelé, distribuční mezičlánky, veřejnost a konkurence. Mikroprostředí je do určité míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, ale i přesto diktuje podniku několik parametrů, které je nutno uvažovat a zahrnout do marketingových plánů.²⁷

Prvky mikroprostředí:²⁸

- *Podnik* - Vývoj je závislý na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Marketingoví pracovníci musí spolupracovat se všemi útvary podniku, protože všechny mají určitý vliv na aktivity a výsledky marketingového oddělení.
- *Zákazníci* - Jsou jeden z nejdůležitějších prvků mikroprostředí. Oblast spotřebitelů není homogenní a tak jiný přístup vyžaduje a jiný vliv má konečný spotřebitel, který se pohybuje na trhu spotřebního zboží a jiný vztah má podnik k zákazníkovi, který nakupuje velký investiční celek. Podnik bude věnovat větší pozornost, pokud zákazníkem bude stát nebo zahraniční osoba.
- *Dodavatelé* - Zajišťují potřebné zdroje, které jsou nutné pro chod podniku. Marketingový management musí sledovat situace a možnosti dodavatelů, včetně dlouhodobého vývoje, aby bylo možné včas reagovat na nepříznivé jevy, které by mohly ohrozit podnik.

²⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003. s. 42.

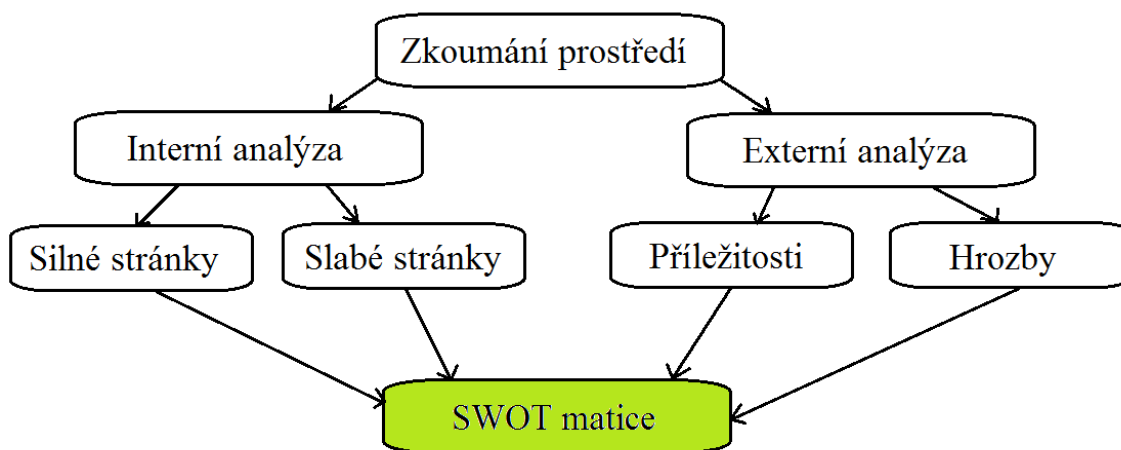
²⁸ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1996. s. 21.

- *Distributoři* – Realizují aktivity, které si podnik z různých důvodů nerealizuje sám. Distributoři jsou specializované firmy na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury a organizace. Tak například velkoobchod může urychlit pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli s menšími náklady, než v případě použití jiné distribuční cesty.
- *Konkurence* - Aby byl podnik na trhu úspěšný, musí dokonale znát svou konkurenci a uspokojovat potřeby zákazníků lépe, než konkurenti. Díky konkurenčnímu prostředí se podniky snaží o snižování nákladů na výrobu a prodej, zdokonalování svých výrobků a podmínek jejich užití. Konkurenci dělíme na komoditní a substituční, podle charakteru konkurenčního tlaku. Komoditní konkurence je mezi dodavateli stejného druhu zboží a dělí se dále na homogenní a heterogenní. Substituční konkurence se nachází mezi dodavateli zboží z různých oborů, které je však určeno jednomu okruhu spotřebitelů.
- *Veřejnost* - Veřejností rozumíme určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. Patří sem místní komunity, zájmové skupiny, sdělovací prostředky, zaměstnanci podniku a široká veřejnost. Ve velkých organizacích má styk s veřejností své oddělení. Čím lepší obraz si podnik vybuduje v očích veřejnosti, tím jeho pozice na trhu může být silnější.²⁹

²⁹ SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. 2005. s. 29.

1.7. Analýza SWOT

Název analýzy SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Tato analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Pokud budeme rozebírat jen vnitřní stránky podniku, budeme mluvit o S-W analýze a pokud provedeme rozbor faktorů vnějšího prostředí, budeme hovořit o O-T analýze. Proces sestavení analýzy SWOT vidíme na obrázku číslo 4.³⁰



Obrázek 4: Kompletní analýza SWOT
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

1.7.1. SWOT matice

Interní analýza:

Silné stránky - za silné stránky považujeme ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých je firma dobrá a lze je využít jako konkurenční výhody.

Slabé stránky – jsou opakem silných stránek. Představují oblasti, ve kterých je firma slabá. Slabé stránky brání efektivnímu výkonu firmy.

³⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 155.

„Je třeba si uvědomit, že jednotlivé silné nebo slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost, např. špatný manažer má větší vliv na podnik než nízká úroveň podpory prodeje.“³¹

Externí analýza:

Příležitosti – představují možnosti budoucích vyhlídek, díky kterým bude firma zvýhodněná vůči konkurenci.

Hrozby – znamenají nepříznivé situace, které jsou překážkou po výkon činnosti. Firma se musí snažit je odstranit nebo minimalizovat.³²

„I v případě příležitostí a hrozeb platí, že různé příležitosti jsou různě přitažlivé, využitelné či pravděpodobné. Stejně hrozby mají odlišnou intenzitu a vliv na podnik.“³³

1.8. Státní podnik

Státní podnik je specifickou organizační formou podnikatelské subjektu, protože jeho zakladatelem může být pouze stát. Podnik k provozování podnikatelské činnosti využívá majetek státu, který je mu k tomuto účelu svěřen. K založení a zrušení státního podniku je třeba souhlas vlády. Státní podnik je založen za účelem uspokojován významných celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů a je plně kontrolován státem. Statutárním orgánem je ředitel, kterého jmenuje a odvolává zakladatel, a který je v podniku v pracovním poměru. Dalším orgánem je dozorčí rada, která plní převážně kontrolní funkce. Zde jsou dvě třetiny členů rady jmenovány zakladatelem a jedna třetina volena z řad zaměstnanců státního podniku.³⁴

Mezi státní podniky v České republice patří například Česká pošta, Lesy ČR, Povodí Labe, Povodí Moravy, Státní tiskárna cenin, Státní léčebné lázně Janské lázně nebo Vojenské lesy a statky ČR.

³¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 158.

³² BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 156.

³³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 159.

³⁴ MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. 2006. s. 127.

2. Představení Povodí Moravy s. p.

2.1. Základní údaje

Obchodní firma:	Povodí Moravy, s.p.
Právní forma:	státní podnik
Sídlo:	601 75 Brno, Dřevařská 11
Zakladatel:	Ministerstvo zemědělství ČR 117 05 Praha 1, Těšnov 17

Povodí Moravy je státní podnik, který se zabývá správou povodí, která zahrnuje správu významných a určených drobných vodních toků, zajištění a hodnocení stavu povrchových a podzemních vod v oblasti řeky Moravy. Dále zajišťuje provoz a údržbu vodních děl ve vlastnictví státu. Zabezpečuje péči o prostředí výskytu vod, odběry vody pro různé účely, údržbu a provoz vodních a hydroenergetických zařízení, obecnou ochranu proti škodlivým účinkům vody a efektivní využívání hmotného a nehmotného majetku.

První zmínky pochází z roku 1966, kdy 1. července byla zřízena Správa povodí Moravy. Podnik uvedl do provozu několik vodních nádrží. V roce 1973 v Brně vznikla budova ředitelství na ulici Dřevařská 11, která i nyní působí jako hlavní sídlo. Povodí Moravy bylo v roce 1990 převedeno do působnosti nového Ministerstva životního prostředí. V roce 1994 se podnik stal akciovou společností, ale v roce 2001 se znovu stal státním podnikem. Rok 1997 je pro Povodí Moravy nezapomenutelným. V tomto roce přešel podnik pod působnost Ministerstva zemědělství a také se mluví o „katastrofální povodni“, která zasáhla široké okolí řeky Moravy. Pracovníci odstraňovali následky ještě 5 let. V dalších letech se podnik zaměřuje na protipovodňové hráze a také na Předpovědní povodňový systém Morava-Dyje.

Sloučení se Zemědělskou vodohospodářskou správou proběhlo v roce 2011, kdy Povodí Moravy přebralo několik malých toků a nádrží. Ke dni 31. prosince 2011 mělo

ve správě vodní toky o délce 10 871,907 km. Z toho 3 814,614 km vodohospodářsky významných toků.

Na těchto vodních tocích je podnikem vybudována řada vodohospodářských objektů: 29 velkých a 138 ostatních vodních nádrží, 184 jezů, 1 130 km ochranných protipovodňových hrází, 15 malých vodních elektráren, 21,1 km plavebních kanálů a 13 plavebních komor, 24 čerpacích stanic a na 261 budov a objektů, které jsou využívány k řízení odtoku, ochraně před povodněmi a zajištění vody pro průmysl, vodárenské systémy, zemědělství, k využití vodní energie a plavbě.

Podnik se dále člení na Závod Dyje, Závod Horní Morava a Závod Střední Morava (viz obrázek č. 5). Tyto závody se dále dělí na jednotlivé provozy.



Obrázek 5: Rozdělení závodů

Zdroj: www.pmo.cz

Závod Horní Morava spravuje území velké 6 367 km² a udržuje přes 3 731 km významných vodních toků. Závod má povinnost starat se o toky nacházející se v povodí řeky Moravy od pramene po most Bezměrov. Nachází se na území Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského kraje. Dělí se na provozy Olomouc, Přerov, Šumperk a Valašské Meziříčí. Sídlo závodu najdeme v Olomouci. K nejvýznamnějším vodním dílům patří Plumov, Horní Bečva nebo Karolinka.

Závod Střední Morava se stará o území, které je velké 4 695 km². Nachází se zde více jak 780km důležitých vodních toků. Stará se o toky v povodí řeky Moravy od mostu Bezměrov po jez Moravská Nová Ves – Kopčany. Závod se rozkládá na území Zlínského a Jihomoravského kraje a skládá se z 6 provozů: Uherské Hradiště, Veselí nad Moravou, Zlín, Koryčany, Břeclav a Dolní Věstonice. Sídlo Závodu se nachází v Uherském Hradišti a důležitou věcí, o kterou se stará je vodní cesta Baťův kanál, která je dnes dlouhá asi 60km.

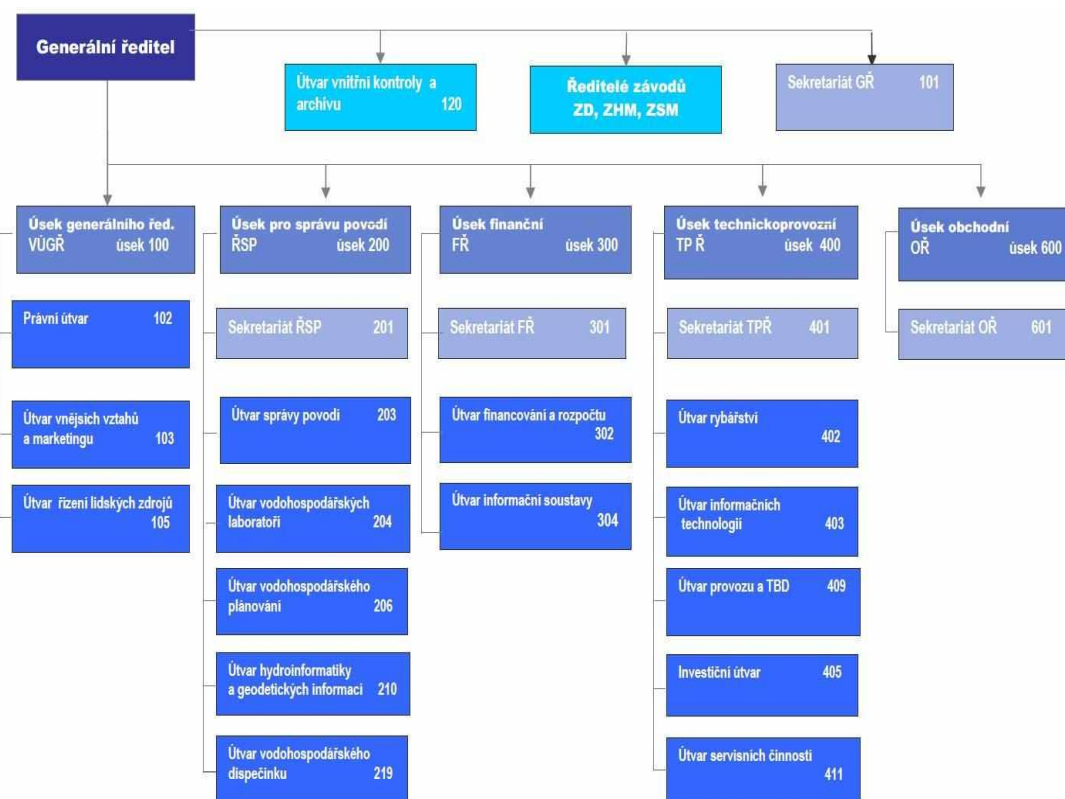
Závod Dyje má na starost území o rozloze 8 666 km². Stará se o 5 534 km významných vodních toků nacházející se v povodí řeky Dyje. Rozkládá se na území Jihomoravského kraje, kraje Vysočina, Jihočeského a Pardubického kraje. Je tvořen provozy: Blansko, Brno, Bystřice nad Pernštejnem, Dačice, Jihlava, Náměšť nad Oslavou a Znojmo. Sídlo závodu je shodné se sídlem celého podniku, tedy Brno. Stará se například o přehradu Vranov, Boskovice nebo Znojmo.

2.1.1. Organizační struktura

Povodí Moravy s. p. na konci roku 2011 zaměstnával celkem 698 zaměstnanců, což je o 24 více než v roce předchozím. Svým zaměstnancům v roce 2011 přispěl na penzijní připojištění celkovou částku 2 273 520Kč. Náklady na stravné činily 3 235 737Kč a na rozvoj vzdělání a schopností zaměstnanců poskytl částku 888 463Kč.

Má dva organizační stupně:

- *ředitelství podniku* v čele s generálním ředitelem, s koncepční, řídicí, operativní, správní, obchodní, kontrolní a metodickou povahou činnosti (viz obrázek č. 6),
- *závody* v čele s ředitelem závodu, s převážně operativní a řídicí povahou činnosti ve vztahu k provozům a péčí o majetek Povodí Moravy s. p..



Obrázek 6: Organizační struktura

Zdroj: www.pmo.cz

Mimo základních organizačních stupňů je podnik podřízen svému zakladateli, a to Ministerstvu zemědělství ČR.

2.1.2. Činnosti podniku

Činnosti, které podnik poskytuje veřejnosti:

- *Vodohospodářský dispečink* - Dispečink je hlavním řídicím a organizačním centrem, které zajišťuje řízení vodních děl ve správě Povodí Moravy, s.p. Sleduje vodní stavy, průtoky, teploty, hladiny apod. Provozuje monitorovací stanice na tocích a přehradách a data vystavuje na internetu. Vystavené informace o aktuálním stavu vodních děl najdeme na webové stránce <http://www.pmo.cz/cz/situace/>. Důležitou roli hraje v hlášení povodní, dává informace povodňovým orgánům, spolupracuje s ČHMÚ a informuje o nebezpečí. V rámci ochrany proti povodním provádí také školení. Nepřetržitou povodňovou a havarijní službu zajišťuje na telefonním čísle 541 211 737.
- *Plánování v oblasti vod* - Jedná se o soustavnou koncepční činnost, kterou zajišťuje stát, a její úlohou je vymezit a vzájemně harmonizovat veřejné zájmy ochrany vod jako složky životního prostředí, snížení nepříznivých účinků povodní a sucha a udržitelného užívání vodních zdrojů, zejména pro účely zásobování pitnou vodou. Proces plánování je navržen na období 2004 – 2027 a je rozdělen do 3 období. Nyní probíhá 2. plánovací období, které probíhá od roku 2010 až do roku 2015. V této fázi se provádí aktualizace Plánů oblasti povodí a výsledkem bude Plán dílčího povodí Moravy a přítoků Váhu a Plán dílčího povodí Dyje. Plán pro zvládání povodňových rizik národního povodí Dunaje se bude také vztahovat na území správy Povodí Moravy, s.p.
- *Záplavová území* - Špičkoví odborníci se specializují na matematické modelování povodňových situací. Vytvářejí podklady pro návrh a výstavu protipovodňových opatření a zpracovávají mapy záplavových území, včetně aktivních zón a mapy povodňového ohrožení a rizika. Útvar hydroinformatiky nabízí zaměření dna nádrží měřicí lodí, hydrotechnické posouzení liniových a pozemních staveb v záplavovém území, posouzení povodňového rizika staveb v záplavovém území,

zpracování průběhu zvláštních povodní pod vodními díly, zpracování hydrotechnických a mapových podkladů pro digitální povodňové plány a posouzení staveb protipovodňové ochrany.

- *Kvalita vody* - Péče o kvalitu vody je jedním z významných úkolů Povodí Moravy, s.p. Podkladem pro tuto činnost jsou informace získané z monitoringu jakosti vod v tocích i vodních nádržích. Probíhá odběr vzorků a následná analýza ve vodohospodářské laboratoři. Získané údaje jsou vyhodnocovány a zpracovávány a slouží jako podklad pro vyjadřovací činnost, plánování v oblasti vod, provádění opatření na zlepšení stavu, hodnocení současného stavu apod. Hodnocení stavu vod za rok 2011 je uvedeno v tabulce číslo 1. Zjištěné hodnoty nevybočují z již dříve sledovaného vývojového trendu. Kvalita vody v čase pomalu roste a snižuje se počet nevyhovujících vzorků. Jedná se ale o velmi pomalý růst. Nejhorší hodnocenými ukazateli jsou stejně jako v předchozích letech nerozpuštěné látky a vodivost. Velmi dobře jsou hodnoceny toky z hlediska obsahu chloridů, vápníků a hořčíku, kde jsou dlouhodobě vysoce převládající profily. Lehké výkyvy jednotlivých ukazatelů v letech, které vybočují z vývojového trendu, mohou být způsobeny rozdílnými toky, na kterých byly vzorky odebírány. Podnik má za cíl udržet tento vývojový trend, případně zvýšit tempo růstu kvality vody.

	Počet hodnocených profilů	Počet vyhovujících profilů	Počet nevyhovujících profilů	% vyhovujících profilů	% nevyhovujících profilů
	2010-11	2010-11	2010-11	2010-11	2010-11
pH	431	424	7	98,4	1,6
Teplota vody	431	431	0	100	0,0
Rozpuštěný kyslík (Rozp. O ₂)	431	336	20	78,0	4,6
Celkový organický uhlík (TOC)	343	339	4	98,8	1,2
Celkový dusík (Celk. N)	343	242	101	70,6	29,4
Rozpuštěné látky (Rozp. látky)	343	326	17	95,0	5,0
Nerozpuštěné látky (Neroz. látky)	367	215	152	58,6	41,4
Chloridy	233	233	0	100	0,0
Sířany	233	223	10	95,7	4,3
Vápník	285	283	2	99,3	0,7
Hořčík	285	281	4	98,6	1,4
Termotolerantní koliformní bakterie	370	188	182	50,8	49,2
Železo (Fe)	285	268	17	94,0	6,0
Mangan (Mn)	285	263	22	92,3	7,7

Tabulka 1: Hodnocení povrchových vod 2010 – 2011

Zdroj: www.pmo.cz

Činnosti, které podnik poskytuje zákazníkům:

- Vodohospodářské laboratoře** - Laboratoře provádí analytické, fyzikálně-chemické, biologické a mikrobiologické zkoušky vod, výluhů, plavenin, sedimentů, půd, kalů a biologického materiálu pro své zákazníky. Zajišťují i vzorkování pitných, povrchových, podzemních, odpadních vod a vod ke koupání. Vodohospodářské laboratoře mají zavedený a funkční systém managementu kvality v souladu s normou ČSN EN ISO/IEC 17025:2005. Dlouhodobě zavedený a průběžně zlepšovaný systém kvality laboratoře umožňuje flexibilně používat vybrané metody zkoušení a provádět interpretace výsledků.

- *Rybářství* - Specializovaný útvar Rybářství zabezpečuje účelové rybářské obhospodařování vodárenských nádrží, produkci ryb na rybnících a poradenskou činnost. Útvar má zařízení pro hromadně účinné odlovy ryb (speciálně upravená loď s hlubinným agregátem, záťahové sítě). V posledních letech se mimo jiné podílel na záchranných transferech ryb z vodního díla Plumov, Luhačovice a Jevišovce. Služby odborníků tohoto útvaru může využít každý.
- *Geodetická činnost* - Geodeti se zabývají nejčastěji zaměřováním provedených staveb a nových vodních děl. Sbírají informace o změnách po povodních a připravují podklady pro katastr nemovitostí či geodetické podklady pro studie a projekty. Využívají metodu družicové technologie GPS v kombinaci s klasickými metodami měření prostřednictvím výkonných totálních stanic řady TCR 1200 fy Leica. Útvar používá výkonné terénní vozy. Pro zpracování dat je vybaven programy SKI, Groma, MicroStation, MGEO, Atlas DMT aj. Každý může využít služby geodetů nebo vyměřovací loď, která je určena k měření hloubek na vodních nádržích.
- *Vodní elektrárny* - Povodí Moravy, s.p. provozovalo v roce 2011 14 malých vodních elektráren (viz tabulka č. 2). Na řekách a nádržích je však instalováno mnohem více malých vodních elektráren a jedna velká. Provozovateli jsou velcí výrobci elektřiny ale i místní podnikatelé. Celková výroba elektrické energie na elektrárnách provozovaných PM dosáhla za rok 2011 12,607GWh.

MVE	Vodní tok	Instal.výkon (kW)
Nové Mlýny	Dyje	2 410
Ivančice	Jihlava	320
Křetínka	Křetínka	225
Veselí nad Moravou	Morava	110
Těšov	Olšava	70
Bystřička	Bystřička	56
Karolinka	Stanovnice	56
Chomoutov	Střední Morava	56
Slušovice	Dřevnice	48
Boskovice	Bělá	45
Plumlov	Hloučela	31
Luhačovice	Štávnice	22
Horní Bečva	Rožnovská Bečva	17
Opatovice	Malá Haná	6

Tabulka 2: Seznam vodních elektráren Povodí Moravy, s.p. k 31.12.2011

Zdroj: www.pmo.cz

- *Evidence uživatelů vody* - Podnik vede evidenci uživatelů vody a to jak odběratelů povrchové a podzemní vody tak i uživatelů, kteří vypouští do povrchových a podzemních vod. Na základě objemu odebrané nebo vypuštěné vody a účelu využití vody platí uživatelé stanovenou sazbu.

2.2. Financování

Povodí Moravy, s. p. je ve financování v podstatě soběstačný. V roce 2010 dosáhl hospodářského výsledku 8 171 tis. Kč a v roce 2011 výsledku 5 355 tis. Kč. Za dobu působnosti se naučil s financemi velmi dobře hospodařit.

Nejdůležitějším příjmem jsou pro PM tržby za odběr povrchové vody. V roce 2011 podnik utržil za odběr povrchové vody 543 494 tis. Kč. Vodu odebírají hlavně velké firmy, které ji potřebují pro výkon své činnosti. Mezi největší odběratele patří například vodárny a čističky vody, papírny nebo například elektrárny pro chlazení.

V roce 2011 platily sazby:

- 5,47 Kč za 1 metr krychlový u ostatních odběrů vody,
- 0,67 Kč za 1 metr krychlový u odběrů pro průtočné chlazení.

Dalším zdrojem financí jsou tržby za vlastní výkony, tržby za elektrické energie z malých vodních elektráren a tržby z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Z těchto způsobů podnik utržil v roce 2011 něco málo přes 40 000 tis. Kč. Ve srovnání s odběrem povrchové vody vidíme velký rozdíl. Malé tržby eviduje za služby, nájemné a za vytěžené produkty.

Po roce 1997 se velkým příjmem peněžních prostředků staly dotace, které PM dostává od státu především na tvorbu protipovodňové ochrany a opravy po povodních. Dotace jsou peněž. prostředky, které stát poskytuje na konkrétní účel a musí se spotřebovat podle stanovených pravidel do posledního halířů.

PM dostává několik dotací, v roce 2011 to byly například dotace na podporu zvyšování funkčnosti vodních děl, na specializovanou protipovodňovou ochranu, odstranění následků povodní a dotace na podporu, obnovy, odbahnění a rekonstrukce rybníků.

Pokud se jedná o rozsáhlé opravy a stavby, podnik je provádí externě. Pro nedostatek potřebných strojů si najímá specializované firmy. Menší opravy provádí samostatně.

Významným nákladem jsou odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které v roce 2011 dosáhly 157 232 tis. Kč. Meziročně se zvýšily o 16%. Ke zvýšení došlo vlivem převzatého majetku ze Zemědělské vodohospodářské správy, která zanikla v červnu 2011 a byla převzata PM a Lesy ČR. Převzetím došlo také ke zvýšení počtu zaměstnanců a mzdových nákladů s tím spojených. Toto zvýšení ale nebylo tak markantní.

Pro nákladné projekty si podnik občas peněžní prostředky půjčuje formou úvěrů od banky. V roce 2008 Komerční banka, a. s. poskytla Povodí Moravy, s. p. dlouhodobý investiční úvěr na účel Dořinancování projektu Olomouc I. etapa. Poslední splátka byla splacena 31. prosince 2012.

Několikrát v roce je přítomen v podniku auditor, který kontroluje hospodaření. Kontrola auditora je nezbytná, protože se jedná o státní podnik, který nakládá s velkou částí státních peněz. Po sestavení účetní závěrky je vždy potřeba kontrola nezávislého auditora. V roce 2011 proběhlo vše v pořádku a auditor potvrdil, že závěrka je věrným obrazem hospodaření.

2.3. Marketingová strategie

V současné době podnik nemá jasnou a zpracovanou marketingovou strategii, protože se jí zatím v podstatě nezabýval. Je to určitě spojeno s tím, že podnik není typickým výrobním či obchodním. Nepotřebuje nutně originální strategii, aby uspěl v konkurenčním boji a udržel se na trhu.

2.4. Makroprostředí

Nejdůležitějším prvkem makroprostředí, který ovlivňuje činnost podniku je prostředí politicko – právní. Toto prostředí představuje zákony, které vymezují a určují podmínky činností. Především jde o Vodní zákon, který určuje zacházení s vodami, ceny odběrů a vypouštění do povrchových a podzemních vod.

Podnik Povodí Moravy pracuje s jedním z přírodních zdrojů. Voda není neomezená, a proto je třeba s ní zacházet hospodárně a šetrně.

Demografickým prostředím jsou myšleni zákazníci. Podnik má za zákazníky převážně větší firmy, které si odebírají povrchovou vodu. Individuální přístup je samozřejmostí. Zaměstnanci mají léta praxe jak se k jednotlivým důležitým zákazníkům chovat.

Prostředí ekonomické, technické a kulturní má na podnik podstatně menší vliv. Ekonomických prostředím myslíme kupní sílu zákazníků. Podnik se snaží udržovat technologii na nejvyšší úrovni. Jeho technologie jsou srovnatelné s konkurencí v jiných oblastech ČR. Názory a hodnoty zákazníků se v čase nijak významně nemění, proto prostředí kulturní není zvláště významné.

2.5. Mikroprostředí

Státní podnik Povodí Moravy má velmi dobře propracovanou komunikaci jednotlivých závodů. Všechna oddělení závodů spolu výborně spolupracují, a to je základ dobře fungujícího podniku.

Jak už bylo zmíněno v makroprostředí, o zákaznících má podnik dostatečné množství informací a snaží se udržovat individuální přístup podle potřeb jednotlivých zákazníků.

Zkoumaný podnik nevyužívá pro svou činnost mnoho dodavatelů. Spíše pořádá výběrová řízení pro různé opravy či nové stavby. Tato výběrová řízení jsou vždy objektivní a snaží se najít nejlepší a přitom cenově dobrou nabídku. Distributory nevyužívá vůbec.

Konkurenci na daném území podnik nemá, jedná se v podstatě o monopol ve svém oboru a na daném území. Za jediný druh konkurence můžeme považovat ostatní povodí v různých oblastech ČR. Jedná se například o Povodí Labe, Povodí Odry nebo Povodí Vltavy. Nejde o běžnou konkurenci, podniky si na svých územích nekonkurují, ale mají rozdílné zkušenosti, využívané technologie, postupy a podobně. To můžeme chápat jako výhody jednotlivých povodí, které lze navzájem srovnávat a zlepšovat. Lze porovnávat využívané technologie, zkušenosti či pracovní postupy. Nemůžeme ale srovnávat výnosnost jednotlivých činností, protože například při odběru povrchové vody záleží na přilehlých výrobních podnicích, které potřebují vodu ke své výrobě nebo elektrárny, které využívají vodu pro chlazení. Tyto faktory jednotlivá povodí nemůžou ovlivnit, ale může to mezi nimi tvořit výrazné rozdíly v ziscích.

Posledním faktorem mikroprostředí je veřejnost, kterou je myšleno hlavně veřejné mínění o podniku, které by mělo být co nejlepší. Ředitelství podniku má svou tiskovou mluvčí, která komunikuje s novináři a veřejností. Podává pravdivé informace a umí komunikovat s lidmi na úrovni. Tisková mluvčí je určitě plus pro podnik ve styku s veřejností. Dále podniku prospívají v dobrém mínění různé akce, exkurze či výstavy, které pořádá na svých vodních dílech vždy v nějakém tématu, například jak chránit vodu. Veřejnost má ráda nové informace a možnost podívat se tam, kde se běžně člověk jenom tak snadno nedostane.

3. Praktická část

3.1. Marketingový mix – Odběr povrchové vody³⁵

3.1.1. Produkt

Povrchová voda je voda, která se vyskytuje na zemském povrchu, popřípadě po přechodnou dobu může téci pod povrchem nebo v nadzemních vedeních. Jedná se o řeky, potoky, rybníky, jezera apod.

Každý může na vlastní nebezpečí bez povolení vodoprávního úřadu odebírat jednorázově povrchové vody pro vlastní potřebu, není-li k tomu třeba zvláštního technického zařízení jako např. čerpadlo. Pokud je k odběru zapotřebí zvláštního technického zařízení na elektrickou, mechanickou nebo jinou energii, musí mít povolení vodohospodářského úřadu k této činnosti.

Pro Povolení u vodohospodářského úřadu je potřeba doložit:

-formulář (viz příloha č. 1), stanovisko správce toku, kopie katastrální mapy území, jehož se povolení týká, včetně zakreslení místa odběru povrchových vod, vyjádření příslušného správce vodního toku k požadovanému nakládání s vodami, pokud se žádost o povolení týká tohoto vodního toku, údaje o průtocích vody ve vodním toku, pokud se žádost o povolení týká vodního toku a požadované nakládání s vodami může mít za následek snížení průtoku vodního toku.

Stanovisko správce toku – o stanovisko se žádá dopředu, do žádosti se uvádí:

-místo odběru (číslo parcely, katastrální území, název obce, název vodního toku), popis nakládání s vodami, včetně jejího užití, období, kdy bude odběr realizován – počet měsíců v roce, typ odběrného objektu, údaje o množství vod v 1/s, m³/měsíc, m³/rok, navrhovaný způsob měření, mapový podklad, kopie katastrální mapy včetně zakreslení místa s nakládání s vodami

³⁵ HORÁČEK, Z., M. KRÁL, Z. STRNAD a V. VYTEJČKOVÁ. *Vodní zákon č. 254/2001 Sb.: s podrobným komentářem po velké novele stavebního zákona k 1.1.2013*. 2013.

Povolení k nakládání s vodami se vydává na časově omezenou dobu. V povolení se stanoví účel, rozsah, povinnosti a podmínky, za kterých se povolení vydává. Odběratel, který má povolení k nakládání s vodami s výjimkou povolení podle par. 8 odst. 1 písm. A bodů 2 až 4 a písm. C. v množství alespoň 6 000m³ vody v kalendářním roce nebo 500m³ vody v kalendářním měsíci je povinen měřit množství vody, se kterou nakládá, a předávat výsledky měření příslušnému správci povodí podle stanovených podmínek povolení.



Obrázek 7: Mapa řeky Moravy
Zdroj: <http://reka-morava.sije.cz/>

Na obrázku číslo 7 je znázorněna mapa řeky Moravy se všemi přítoky a jednotlivými městy, kterými protéká.

3.1.2. Cena

Ten, kdo odebírá povrchovou vodu z vodního toku, je povinen uhradit platbu správě vodních toků. U odběrů povrchové vody z významných vodních toků a z ostatních povrchových vod platí také správa povodí, a to podle účelu užití povrchové vody podle skutečně odebraného množství vody. Za každý den prodlení s placením plateb je každý povinen uhradit úrok z prodlení ve výši 1 promile.

V roce 2011 platily sazby:

- 5,47 Kč za 1 metr krychlový u ostatních odběrů vody,
- 0,67 Kč za 1 metr krychlový u odběrů pro průtočné chlazení.

Výše platby se počítá vynásobením množství skutečně odebrané povrchové vody za určité období snížené o množství vody, na které se platba nevztahuje podle Vodního zákona, cenou za odběr povrchové vody, kterou stanoví správce vodního toku podle zvláštního zákona. Za nedovolený odběr povrchové vody je uložena pokuta.

Za odběr povrchové vody se neplatí, pokud:

- množství odebrané vody je menší nebo rovno 6 000 metrů krychlových za kalendářní rok nebo 500 metrů krychlových v každém měsíci kalendářního roku,
- jde o odběry pro provoz rybích líhní a sádek a pro napouštění rybníků a vodních nádrží pro chov ryb, zatápění umělých prohlubní terénů nevyžadujících čerpání nebo převádění vody správcem vodního toku,
- je voda použita pro průtočné chlazení výzkumných jaderných reaktorů, pro požární účely, napuštění veřejných koupališť, odstavených ramen vodních toků a nádrží tvořících chránění biotop rostlin a živočichů, pro výrobu sněhu vodními děly,
- odběr okalových vod je použit pro zemědělskou nebo lesní výrobu a za povolený odběr pro vyrovnání vláhového deficitu zemědělských plodin.

Povodí Moravy s.p.	Odběr povrchové vody povodí Moravy		Odběr povrchové vody povodí Dyje		Celkem	
	Počet odběrů	Množství v mil. m3	Počet odběrů	Množství v mil. m3	Počet odběrů	Množství v mil. m3
Rok 2007	94	111,8	94	105,6	188	217,4
Rok 2008	103	117,3	94	105,9	197	222,9
Rok 2009	93	113,9	88	110,4	181	224,3
Rok 2010	91	111,5	83	106,9	174	218,4
Rok 2011	90	114,0	95	111,1	185	225,1

Tabulka 3: Počty odběratelů a množství odebrané vody v letech 2007 – 2011

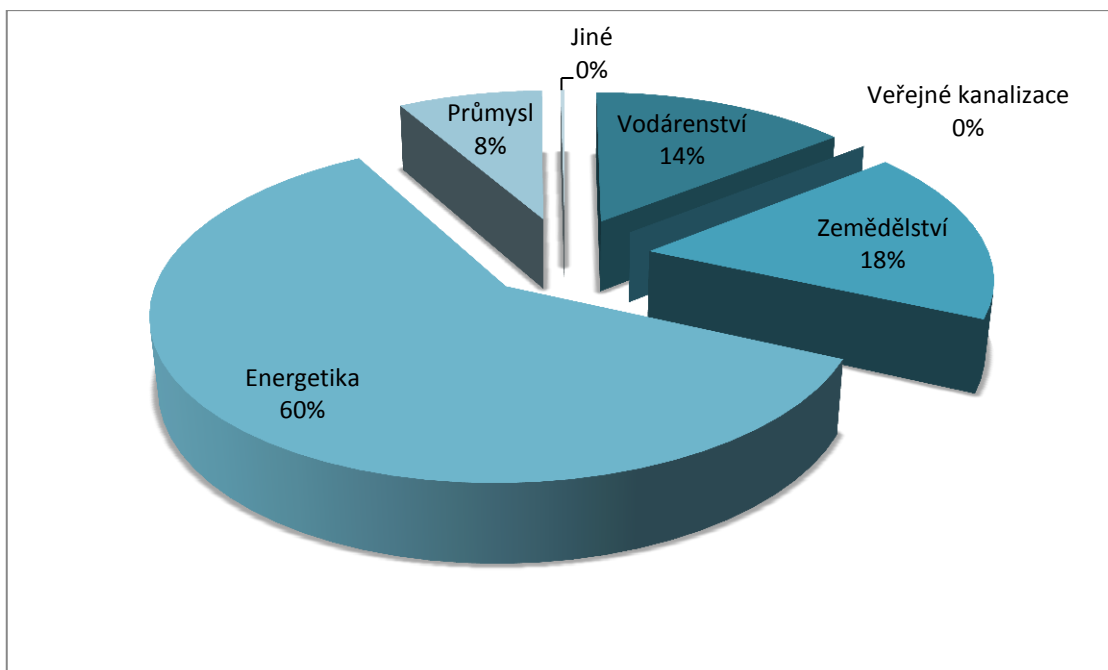
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Dle výše uvedené tabulky můžeme sledovat, že počty odběratelů se v jednotlivých letech nijak zásadně nemění. Stejně jako množství odebrané povrchové vody se udržuje v podstatě ve stejných číslech. Určitě je pozitivní, že nám počty a množství nekolísají směrem dolů a máme relativně stabilní odběry, ale zamysleme se nad tím, proč odběry v čase nerostou.

Obor CZ NACE	povodí Moravy	povodí Dyje	Celkem Povodí Moravy s.p.
Vodárenství	14,2	18,0	32,2
Veřejné kanalizace	0	0	0
Zemědělství	0,1	39,1	39,2
Energetika	84,9	50,2	135,1
Průmysl	14,4	3,7	18,1
Jiné	0,4	0,1	0,5
Celkem	114,0	111,1	225,1

Tabulka 4: Přehled podle druhu užívání odběrů v roce 2011 v mil. m3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů



Graf 1: Přehled podle druhu užívání odběrů v roce 2011 v mil. m³
 Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

V tabulce číslo 4 a z grafu číslo 1 sledujeme, že největší procento odběru povrchové vody tvoří energetika, která odebírá vodu pro průtočné chlazení při výrobě elektrické energie. Největší elektrárnou, která odebírá vodu právě na území povodí Moravy a Dyje, je Jaderná elektrárna Dukovany. Elektrárna odebírá vodu z Vodního díla Dalešice, které spravuje závod Dyje. VD Dalešice je v provozu od roku 1978 a slouží pro akumulaci vody pro JE Dukovany, oděr pro závlahy a průmysl pod VD Mohelno, výroba elektrické energie a jako protipovodňová ochrana.

Zemědělství využívá povrchovou vodu především pro závlahy svých plodin. Využívají se vodní díla Znojmo, Oleksovice nebo například Výrovce. Většina vodních děl pro tohle využití jsou na území závodu Dyje.

Pro vodárenství je využíváno mnoho vodních děl. Jedná se například o VD Koryčany, Opatovice, Fryšták, Bojkovice apod.

V tabulce č. 5 jsou vyznačeny nejvýznamnější odběry povrchové vody. Hranici významných odběrů určuje metodika na 500,0 tis.m³/rok. Přehled se člení na odběry pro vodárenské využití a na odběry s jiným než vodárenským využitím.

		2007	2008	2009	2010	2011
Pro vodárenské účely	Počet	19	19	19	18	16
	Odebraná voda v mil.3	39,821	38,218	37,722	34,778	30,494
Pro jiné účely	Počet	18	17	15	17	16
	Odebraná voda v mil.3	165,171	172,353	175,586	175,028	184,483

Tabulka 5: Přehled nejvýznamnějších odběrů v roce 2011

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Počty odběrů vody zůstávají bez podstatných změn. Většími odběry, které přestaly být realizovány buď částečně, nebo úplně, jsou odběry ze šterkovišť Tovačov I a Kvasice. Tyto odběry byly převážně nahrazeny odběry podzemní vody v závislosti na novele vodního zákona z roku 2010, která zavedla zpoplatnění odběrů ostatních povrchových vod. Z tohoto důvodu je viditelný pokles objemu odebírané povrchové vody pro pitné účely.

3.1.3. Distribuce

Povodí Moravy, s.p. poskytuje odběr povrchové vody přímo svým zákazníkům. Jedná se o distribuční cestu A, neboli přímý kontakt poskytovatel – zákazník. Jediným mezičlánkem je vodohospodářský úřad, který musí vydat povolení k odběru povrchové vody.

Zákazník postupuje podle kroků uvedených v části 2.1.1.

Proti neoprávněnému odběru povrchové vody a zjištění poruch vodních děl je zřízen takzvaný Technickobezpečnostní dohled. Ten provádí prohlídky vodních děl měřením deformací, sledováním průsaků vod a hodnocením výsledků. Následně zpracovává návrhy opatření k odstranění zjištěných nedostatků. Dále provádí kontroly břehů a míst odběrů vody, zda nedochází k nedovolenému odběru.

Vodní díla rozdělujeme do I. až IV. kategorie podle rizika ohrožení lidských životů, možných škod na majetku a ztrát z omezení funkcí a užitků ve veřejném zájmu. Evidenci zařazení vodních děl do kategorií vede Ministerstvo zemědělství.

V roce 2011 bylo provedeno 72 řádných technicko - bezpečnostních prohlídek na vodních dílech, která jsou ve správě státního podniku Povodí Moravy.

3.1.4. Propagace

Podnik nemá propagaci příliš propracovanou, protože se jedná o jediný podnik svého druhu na daném území. Nemá konkurenci, a tudíž nemusí zaujmout zákazníky něčím speciálním, co konkurenční podniky nemají.

Pro zaměstnance a veřejnost pořádá podnik vodácké akce, výstavy, exkurze a soutěže. Vodácké akce jsou uvedeny na internetových stránkách státního podniku Povodí Moravy, kde se vodáci dozvědí vše potřebné.

Každý rok pořádá podnik pro své zaměstnance a jejich rodiny fotografickou soutěž, která má své téma a trvá většinou celý rok. Letošní rok je téma Voda a energie. Výhry jsou spíše symbolické, hlavním posláním soutěže je zastavit se nad silou a energií, kterou voda má.

Na vodních dílech jsou pořádány výstavy a exkurze, kde se může veřejnost dozvědět spoustu zajímavých a užitečných informací ohledně provozu nádrží, jezů apod.

Povodí Moravy, s.p. slaví každoročně Světový den vody, který byl určen v roce 1993 na 22. března Organizací spojených národů. Za cíl si klade připomenout lidem na celém

světě význam vody a potřebu ochrany vodních zdrojů. Pokaždé nese tento den jinou myšlenku. Letos je tématem „Mezinárodní rok vodní spolupráce“ se sloganem: Vody není nekonečně – užívejme společně.

3.2. Analýza SWOT

Analýzu SWOT jsem zpracovala na základě interních informací. Zpracovala jsem ji v rámci celého podniku pro všechny činnosti. Neměla jsem dostatečné informace, abych mohla zpracovat analýzu pro jednotlivé činnosti.

Silné stránky

Zkušenosti starších zaměstnanců s údržbou vodních toků.

Jediný podnik ve svém oboru na daném území.

Propracovaný technickobezpečnostní dohled.

Dobrá prevence závažných havárií.

Zkušenosti z extrémních povodní a jejich vyhodnocení.

Slabé stránky

Nedostatek vlastních finančních zdrojů na obnovu vodních děl.

Zastaralá technologie na mnohých vodních dílech.

Příležitosti

Rozvoj technologie.

Využívání co nejvíce veřejných finančních prostředků na budování projektů například protipovodňové ochrany.

Prodloužení splavné cesty Baťův kanál a tím zvýšení poptávky po pronájmu přilehlých pozemků za účelem přístavišť, občerstvení apod.

Hrozby

Státní podnik má svou existenci v podstatě jistotu, proto nelze mluvit o hrozbách, které by znamenaly konec podniku. Můžeme ale hovořit o hrozbách, které způsobují problémy při výkonu činnosti, či hrozby, které tuto činnosti pozastavují nebo úplně odkládají.

Zvýšení cen pohonných hmot.

Snížení veřejných finančních podpor.

Ohrožení vodních zdrojů při mimořádných a krizových situacích např. při povodních nebo obdobích sucha.

Nedostatek státní půdy pro realizaci dostatečně protipovodňové ochrany a problémy s odkupem pozemků.

Nedovolený odběr povrchové vody a vypouštění znečištěné vody do toků.

3.3. Návrhy na zlepšení

Jednotlivé návrhy na zlepšení marketingu vycházejí z provedené analýzy dat a také z neveřejné vnitřní ankety podniku, ve které podnik oslovil své nejdůležitější odběratele vody. Tyto návrhy byly východiskem pro návrh nové strategie podniku.

3.3.1. Návrh na zlepšení činnosti

V současné době podnik zaznamenává téměř konstantní odběry povrchové vody bez větších výkyvů. Bylo by mnohem lepší najít cestu, která by zajistila pozvolný a trvalý růst těchto odběrů, a tím by podnik zvyšoval své příjmy pro další činnosti. Z neveřejné ankety také vyplynulo, že odběratelé jsou spokojeni se službami, ale chtějí kvalitnější vodu. Službami se myslí komunikace a ochota ze strany podniku, která je na vysoké profesionální úrovni. Zaměstnanci jsou k odběratelům vstřícní a celkově se podnik staví k nastalým problémům velmi pozitivně a snaží se je co nejlépe a nejdříve řešit.

Doporučila bych podniku zaměřit se na kvalitu vody, která je odebírána a odběratelé za ni platí. Někteří zákazníci si stěžovali na nestálost kvality, která se v průběhu roku mění. Kvalita vody se mění například podle teploty, která se v ročních obdobích liší. Zde mluvíme spíše o odběrech, které jsou prováděny z jednotlivých vodních nádrží, kde se dá kvalita vody udržet lépe jako přímo na toku. Jako první bych doporučila zaměřit se na zamezení přítoku naplavenin. Tím jsou myšleny větší kusy dřeva, odpad a jiné věci, které se ve vodě nacházejí. Zamezením přítoku naplavenin k odběrným místům zajistíme stálý a nerušený odběr. Pro tento účel se dají vybudovat takzvané *retenční přehrážky*. Taková přehrážka byla vybudována například v roce 2012 na vodárenské nádrži Fláje, která se nachází v blízkosti obce Český Jiřetín na Mostecku. Zmíněnou retenční přehrážku vidíme na obrázku číslo 8.



Obrázek 8: Retenční přehrážka
Zdroj: www.lesy.cz

Cena podobné přehrážky vybudované v oblasti Ohře je 2 500 000 Kč. Tuto cenu ale nelze brát závazně, protože každý tok je individuální a velikost a náročnost výstavby přehrážky bude také individuální. Podnik by měl zvážit způsob financování takové přehrážky. Navrhovala bych vypracovat projekt od odborníka, který by vše vypracoval a zjistil ceny od různých dodavatelských firem. Jako první by ale měl zpracovat důležitost vybudování přehrážky na jednotlivých dílech. Je třeba zjistit, kde by přehrážky byla nejvíce potřeba a kde by byla nejvíce užitečná. Hlavním ukazatelem by měl být počet důležitých odběratelů na jednotlivých dílech. Dalšího ukazatele vidím v rozčlenění odběrů podle náročnosti na kvalitu. Jiné požadavky na kvalitu budou mít odběry vody pro použití jako pitná voda pro obyvatele přilehlých obcí a jiné požadavky bude mít firma, která vodu používá pouze jako chlazení při výrobě. Bohužel nejsem schopna analyzovat, která díly by bylo vhodné chránit retenční přehrážkou, protože jména odběratelů společně s místem odběru jsou zatajena veřejnosti.

Retenční přehrážka je většinou zhotovena z řádkového zdiva, žuly a těžkých kamenů. Na zpracovaný projekt bych zkusila získat dotaci od státu na zkvalitnění vody

pro odběr. Dotace je podle mě nejlepší varianta financování. Pokud by se nepodařilo získat dotaci, doporučila bych podniku zkusit najít investora. V mnohých případech po celé republice se na výstavbě přehrážky podílejí Lesy ČR jako hlavní investor. Musí se ale samozřejmě jednat o přehrázku v oblasti, kde to samotné Lesy ČR uvítají. V případě neúspěchu při hledání investora by podnik mohl projekt financovat sám z vlastních zdrojů nebo formou půjčky od banky. Nejedná se o velký projekt, podnik realizuje daleko nákladnější projekty. Tuto variantu financování bych ale zvolila jako poslední řešení, protože při využití dotace nebo investora by podnik ušetřil vlastní finanční zdroje. Tato úspora by mohla znamenat volné prostředky na další nové projekty.

Po zajištění omezení přítoku naplavenin do míst odběrů vody bych doporučila zaměřit se na složení vody. V tocích se nachází spousta nežádoucích látek, které se zde vyskytují především díky vypouštění využitých vod do povrchových vod. Spousta podniků, které vypouští použitou vodu do povrchových vod, nemá kvalitní a moderní technologie pro čištění těchto vod. Znečištěnou vodu vypouštějí také malé obce, které nemají dostačující čističky odpadních vod. Proto se do toků dostávají nežádoucí látky, které je znečišťují. Podnik se snaží kontrolovat vypouštěnou vodu, zda odpovídá stanoveným kvalitám, ale bohužel i přes ně se do toků dostávají nežádoucí látky. Výčet látek, které podnik sleduje a snaží se udržovat v bezpečném množství, vidíme v tabulce číslo 1 na straně 34. Podnik se snaží pomoci hlavně malým obcím, které nemají dostatečné prostředky na zřízení svých čističek odpadních vod. Takto se angažuje například v obcích, které se nacházejí nad Brněnskou přehradou a znečišťují ji.

Fosfor je jedna z látek, kterou podnik musí ve vodě udržovat v co nejmenším množství. Jedná se o látku, která je důležitou potravou pro sinice. Fosfor se do vody nejčastěji dostává díky nedostatečným čističkám odpadních vod. Pokud se ve vodě vyskytuje mnoho fosforu, hrozí zde velké rozmnožení sinic a tím velké snížení kvality vody. Proti této látce podnik může použít síran železitý, který se přidává do vody a sráží fosfor. Síran železitý neohrožuje životní prostředí a běžně se používá pro úpravu pitné vody. Podnik síran železitý používá. Jelikož se jedná o bezpečnou látku pro životní prostředí a účinnou látku proti fosforu, doporučila bych mu nadále pokračovat. Je ovšem nutno

zajistit potřebné kontroly vody, které zjistí nadměrný výskyt fosforu včas. Použití síranu železitého není pro podnik náročný, protože s ním má bohaté zkušenosti. Dalším problémem může být přílišná kyselost neboli pH vody. Zvýšená kyselost může být způsobena například kyselými dešti, přirozeným kyselým podložím (žula) nebo tajícím sněhem, který přitéká z hor. Zvýšená kyselost ukazuje hodnoty pH vody pod hranicí 6.5. Procedurou, která se používá především pro úpravu pH vody je vápnění. Vyhovující hodnota pH pitné vody se pohybuje mezi 6,5 až 9,5. Pokud má povrchová voda pH mezi 6,5 až 6,9 jedná se o velmi kvalitní vodu z tohoto hlediska. Letadlo, které je speciálně upraveno právě pro vápnění, létá nad požadovanou povrchovou vodou a sype do ní vápenec. Používá se velmi jemně mletý vápenec. Vápenec musí mít požadovanou kvalitu, která se kontroluje laboratorními rozbory a analýzami. Jestliže se jedná o využití vody pro pitné účely, je vyžadována nejvyšší kvalita. Vápenec pomáhá snižovat kyselost vody, a tím zjednoduší úpravu na vodu pitnou. Pomáhá snižovat koncentraci i jiných látek ve vodě, například hliníku. Z vápnění mají prospěch také ryby a obojživelníci, kteří zde žijí. Na obrázku č. 9 vidíme letadlo, které provádí vápnění vody.



Obrázek 9: Vápnění
Zdroj: www.scvk.cz

Stejně jako u fosforu doporučuji podniku pokračovat s tímto procesem zkvalitnění vody. Hodnotu pH vody je třeba sledovat hlavně v místech, kde probíhají odběry pro účely úpravy na vodu pitnou. Povrchová voda je pro tyto odběry považována za méně kvalitní než voda podzemní, a proto je potřeba snažit se udržovat co nejlepší kvalitu. Za méně kvalitní je považována hlavně díky tomu, že se její kvalita může velmi rychle měnit díky měnícím se přírodním podmínkám. Kvalita se velmi snižuje po jarním tání sněhu a po záplavách.

Ve vodě se vyskytuje spousta dalších nežádoucích látek a podnik by měl najít řešení pro snížení koncentrace jednotlivých z nich.

Pro kvalitu vody je také potřeba udržovat dostatečný přítok a odtok, aby se voda mohla měnit a nestála na místě. Dále je důležité udržení potřebného kyslíku ve vodě a naopak zamezení vytváření škodlivin. Udržování konkrétní kvality vody na jednotlivých místech je individuální záležitostí, protože ne všude se vyskytují stejné škodlivé látky ve vodě a podobně. Mezi nádrže s nejkvalitnější vodou patří Karolinky a Koryčany. Zde jsou ale specifické podmínky, protože se v okolí nenachází moc obcí, které by vodu znečišťovaly vypouštěním odpadních vod. Proto je potřeba přistupovat k nádržím individuálně a doporučuji podniku vytvořit projekt na zlepšení kvality vody jednotlivě podle skutečné situace. V některých nádržích je problém pouze s nedostatkem kyslíku, jinde bude třeba řešit nežádoucí látky obsažené ve vodě. Doporučuji podniku rozdělit si jednotlivá díla podle problémů, které se zde musí řešit. Například podle nežádoucích látek obsažených ve vodě. Dále by bylo žádoucí si díla rozdělit podle účelu odebírané vody. Jiné kvalitativní hodnoty budou potřeba při odběrech pro průmyslové užití a jiné při účelech zpracování na pitnou vodu. Podle vytvořených skupin by se lépe mohlo orientovat a vytvářet projekty na odstranění těchto látek.

Závěrem bych shrnula, že podnik si daří velmi dobře v komunikaci a službách. Měl by se ale zaměřit na zkvalitnění svého produktu, tedy vody, kterou odběratelé odebírají pro své potřeby a v neposlední řadě pro poskytování vody konečným spotřebitelům tedy lidem přímo do domovů.

Pokud podnik využije má doporučení a začne pracovat na projektech zkvalitnění vody v jednotlivých dílech zvlášť, může dosáhnout velmi dobrých výsledků. Já bych celkově doporučila zaměřit se první na odstranění naplavenin a podobných hmotných věcí. Tyto úpravy jsou finančně nákladnější, ale jsou nutné. Dále bych se zaměřila na samotnou kvalitu vody, na její složení a výskyt nežádoucích a škodlivých látek. Zjistit příčinu výskytu na konkrétním místě a najít řešení pro omezení koncentrace.

Podniku bych také doporučila dále se snažit o získání dotací pro své projekty od státu nebo Evropské unie. V současné době nabízí stát i EU spoustu možností a směrů pro poskytnutí dotace. Státní podnik Povodí Moravy získává dotace převážně na protipovodňovou ochranu. Určitě by měl zkusit získat dotace i na jiné projekty. Navrhovala bych projekty na zkvalitnění vody v nádržích a tocích, na obnovu zastaralých technologií a úpravu nevyhovujících břehů podél toků.

3.3.2. Zlepšení v oblasti ceny a distribuce

Tyto dvě oblasti marketingu podnik bohužel nemůže moc ovlivnit. Cenová politika je stanovena podle Vodního zákona, který dává podniku jednoznačné pokyny. Každý rok dochází k úpravě cen. Vývojový trend cen odebírané povrchové vody je lehce rostoucí. Ceny se výrazně nemění, ale pokud dojde ke změně, tak směrem nahoru.

Doporučila bych podniku vyjednání dobrých vztahů s Vodohospodářským úřadem, na kterém si musí žadatelé vyřídit potřebné doklady k užívání vod. Snížení byrokracie je určitě pozitivní krok k novým zákazníkům.

Pod pojmem distribuce v podniku znamená způsob komunikace a poskytování služeb zákazníkům. Distribuční cesta je přímá. Znamená to, že podnik komunikuje přímo se svým zákazníkem. Z provedené ankety je známo, že odběratelé jsou s touto cestou spokojeni. Podnik je k nim vstřícný a ochotný. Za to bych podnik pochválila a doporučila bych udržovat nadále dobré vztahy a kladný přístup k řešení nastalých situací.

3.3.3. Návrhy na zlepšení propagace

Propagaci bych ve svých doporučeních řadila na druhou pozici, hned za zlepšením produktu. Jelikož se propagaci podnik příliš nevěnuje, vidím zde velkou možnost úspěchu a získání přízně veřejnosti.

Vždy je dobré, když se o podniku mluví, když je v povědomí veřejnosti. Podnik netlačí potřeba zlepšovat se a zviditelnit se kvůli velké konkurenci. Jedná se o podnik unikátní a svým způsobem monopolní. Doporučila bych tedy pořádat více akcí pro široký okruh lidí, pro širokou veřejnost. Ať už se bude jednat o více pořádaných exkurzí, dnů otevřených dveří, ale i podpor různých jiných akcí. Podpory jiných akcí jsou kladně hodnoceny veřejností.

Pokud by podnik dal na mé první doporučení a začal pracovat na projektech zvyšování kvality vod v nádržích, doporučila bych informovat o těchto projektech veřejnost. Podnik může lidem ukázat, jak bude projekt vypadat, jak průběžně probíhá a v neposlední řadě, jak se podařilo dosáhnout stanoveného cíle. Dosahování cílů lze prokázat pomocí výsledků kvality odběrů vody v různém čase. Nejedná se o finančně náročné akce. Exkurze a dny otevřených dveří vyjdou podnik na částky v rámci tisíců. Jedná se pouze o zajištění člověka, který je bude organizovat a bude lidem nápomocen a bude jim sdělovat informace. Další náklad připadne na informační letáčky, a reklamní předměty jako jsou tužky, kšiltovky či magnetky s logem podniku. Na obrázku č. 10 vidíme aktuální logo státního podniku Povodí Moravy, které nedávno prošlo modernizací.



Obrázek 10: Logo Povodí Moravy, s.p.
Zdroj: www.pmo.cz

Tímto způsobem propagace může podnik získat lepší „pověst“ a také mu okolí začne více důvěřovat, víc si ho vážit. Neznamená to ale nutně přísun nových odběratelů.

Získání nových odběratelů v tomto odvětví není jednoduchá záležitost, ale myslím, že využitím marketingové propagace může podnik dosáhnout dobrých výsledků.

Pro získání nových odběratelů musí podnik zacílit své aktivity na podnikatele a firmy. Doporučila bych pořádat setkání a prezentace podniku pro potencionální zákazníky. Na setkáních se podnik může prezentovat a sdělit, proč právě na jeho březích by měly firmy působit. Při použití mého návrhu na zvýšení kvality vody může na setkáních vyzdvihnout právě onu lepší kvalitu před konkurencí v jiných oblastech. Může upozornit na výhody daného území, ať už se bude jednat o klimatické či dostupnost jiných zdrojů. Vstřícnost, ochota a hlavně zájem o nové odběratele je hodnocen okolím velmi pozitivně. Potencionálně nový zákazník může být podnikatel, který se pohybuje v oboru výroby papíru. Chtěl by si zřídit novou výrobní halu a hledá nejvhodnější místo. Pro svou výrobu potřebuje stálý přísun vody. Má vytipovaných několik míst v republice, které by mu vyhovovaly. Jeho rozhodování bude ovlivňovat několik faktorů, a jedním z nich i komunikace a podmínky odběru vody s poskytovatelem, tedy podnikem.

Tyto akce jsou více finančně náročné, než akce pořádané pro širokou veřejnost. Bude se jednat o částky v desetitisících. Jako náklady musíme uvažovat případný pronájem prostor, pokud se to nebude odehrávat v prostorách podniku. Dále zahrnuje lehké občerstvení pro návštěvníky, člověka, který to bude organizovat plus zaměstnance státního podniku Povodí Moravy, kteří zde vystoupí a budou mluvit na dané téma.

Já bych navrhovala pořádat akce v prostorách vodních děl podniku, protože se jedná o levnější variantu a pro návštěvníky se to stane zajímavějším. Celá akce může být spojena s krátkou exkurzí či ukázkou, jak dílo funguje.

Kladně hodnotím pořádané akce na oslavu Světového dne vody, které jsou každoročně pořádány. Doporučuji podniku v pořádání dále pokračovat a udělat jednotlivých akcím

větší reklamu. Je potřeba, aby se lidé dozvěděli, že se nějaká akce vůbec pořádá. Reklamu bych zvolila rozšířit prostřednictvím sociálních sítí a internetu. Tuto cestu pro oslovení široké veřejnosti bych zvolila proto, že v současné době jsou sociální sítě místem, kde se shromažďuje velké množství lidí. Lidé zde sdílejí akce a komentují je. Většina firem v dnešní době také působí na internetu, a proto si myslím, že je to vhodné médium i pro ně. Mnohem přínosnější než reklama například formou letáčků, které dnes lidé moc nevnímají. Doporučila bych tedy umístit pořádané akce právě sem, aby se o nich dozvědělo velké množství lidí, kteří by jinak o těchto akcích nemuseli vůbec slyšet.

Tuto cestu bych vybrala také proto, že reklama prostřednictvím sociálních sítí je finančně nenáročná. Registrace, vytvoření akce a sdílení je zcela zdarma. Podnik tedy může zdarma vyzkoušet účinnost tohoto média. V dnešní době je využívá mnoho firem pro svou propagaci.

Závěrem bych shrnula, že podnik doposud propagaci využíval v jisté formě, kterou by ale mohl rozšířit a měl by se zaměřit převážně na komunikaci s veřejností, zviditelnění a získání dobrého mínění ze strany veřejnosti. K tomu by mu mohla pomoci reklama prostřednictvím sociálních sítí a také pořádání více informativních akcí pro veřejnost.

3.3.4. Návrhy na zlepšení slabých stránek

První slabou stránkou je nedostatek vlastních finančních zdrojů. Tento nedostatek by podnik mohl zmírnit navrhovanou propagací a zlepšením produktu samého. Na začátku by to pro podnik znamenalo výdaje, které by vynaložil na zmíněnou propagaci. Ale tento výdaj by do budoucna mohl znamenat vyšší stálé příjmy ve formě plateb od nových odběratelů za využívání povrchových vod. Tím by se zmírnila slabá stránka, kterou je nedostatek vlastních finančních zdrojů. Jedná se ale o dlouhodobější proces. Vždy bude na začátku stát investice, která může podniku přinést užitek. Užitek s velkou pravděpodobností přijde až v průběhu času, ale může se jednat o užitek dlouhodobý.

Podobným způsobem by podnik mohl zapracovat na zkvalitnění ostatních činností, které poskytuje a má z nich tržby.

Další slabá stránka je zastaralá technologie na některých vodních dílech. To ovšem souvisí s nedostatečnými vlastními finančními zdroji. Pokud podnik bude mít více vlastních zdrojů, může se pustit do oprav a zlepšování technologií, které jsou zastaralé. Druhou možností jsou už dříve zmiňované dotace na obnovu technologií, které vidím jako velmi dobrý nápad.

3.3.5. Návrh strategie

Podle předchozích uvedených návrhů na zlepšení jednotlivých marketingových částí bych shrnula mnou navrhovanou marketingovou strategii pro vybranou činnost odběr povrchové vody.

Nejprve bych doporučila podniku se zaměřit na zlepšení produktu, na zkvalitnění a udržení kvality odebírané vody. K návrhu jsem uvedla možný způsob, kterým se dá voda zkvalitnit, ale je potřeba přistupovat k jednotlivým místům individuálně. Nejprve je potřeba se zaměřit na naplaveniny a zamezení naplavenin dostat se k odběrným místům. Dále je třeba zkoumat složení vody a výskyt nežádoucích látek. Jednotlivé látky se dají chemicky odstranit. Odstranění by mělo být šetrné k životnímu prostředí. Po zajištění lepší kvality vody bych se zaměřila na propagaci podniku a snahy získat nové odběratele vody. V rámci strategie bych také doporučila udržet dobré vztahy s odběrateli a jimi chválený přístup podniku při nečekaných problémech. Finančně nejnáročnější je výstavba přehrážky, která zabráni výskytu naplavenin. Chemické čištění vody je finančně nenáročné. Podnik s ním má zkušenosti a snaží se ho provádět již nyní. Je ovšem potřeba provádět dostatečné kontroly a snaha zabránit výskytu nežádoucích látek. Obsah nežádoucích látek ve vodě má svou příčinu, a na tu je žádoucí přijít a v nejlepším případě úplně odstranit.

Dále bych podniku doporučila zpracování podobné strategie i k ostatním činnostem, které poskytuje, aby si mohl ucelit jednu kompletní marketingovou strategii. Mou navrhnutou strategii tedy považuji pouze za jednu z částí, protože řeší pouze nejvíce výnosnou oblast.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou marketingovou strategii státního podniku Povodí Moravy a na základně provedených analýz navrhnout strategii novou.

V teoretické části jsem se zaměřila na definice marketingu, marketingovou strategii, etapy marketingového řízení, marketingový mix, prostředí marketingu a analýzu SWOT. V marketingu existuje řada názorů a pohledů na danou problematiku, a proto jsem čerpala z několika knižních publikací různých autorů. Poté jsem definovala a popsala státní podnik.

V druhé části jsem představila státní podnik Povodí Moravy. Na základě informací od pracovníků podniku a z interních zdrojů podniku jsem definovala základní údaje, organizační strukturu, jednotlivé činnosti podniku, financování a současnou marketingovou strategii, které se podnik doposud moc nevěnoval. Poté jsem rozdělila subjekty ovlivňující podnik do mikroprostředí a makroprostředí.

Podnik provádí spoustu činností, a proto jsem se rozhodla v praktické části práce analyzovat činnost, která podniku přináší největší příjmy, a to odběr povrchové vody. Jako první jsem definovala marketingový mix zmiňované činnosti. Dále jsem se zaměřila na analýzu SWOT. Analýzu jsem provedla v rámci celého podniku, protože pro rozčlenění na jednotlivé činnosti jsem nezískala dostatek informací.

Z provedených analýz a zkoumání jsem se dále zaměřila na návrhy zlepšení v jednotlivých oblastech a závěrem jsem vše shrnula návrhem marketingové strategie. Tato strategie se týká pouze činnosti odběr povrchové vody, doporučuji tedy podniku zaměřit se i na méně výnosné činnosti a zpracovat podobnou strategii, aby poté mohl všechny shrnout dohromady a vytvořit tak marketingovou strategii pro všechny činnosti, tedy pro veškerou oblast působení podniku.

Závěrem bych ráda shrnula mé návrhy podniku. Doporučila bych zaměřit se zprvu na zlepšení samotného produktu, tedy zlepšení kvality odebírané vody. Je potřeba zjistit místa, která potřebují pomoc nejdříve, protože je tam kvalita vody špatná a odebírá se

z tamního díla spoustu vody například i pro pitné účely. Jedná se o zamezení přítoku naplavenin do míst odběru vody, což se dá zamezit vybudováním retenční přehrážky, která je sice finančně náročnější, ale zato má dlouhodobou účinnost. Po vybudování přehrážky bych doporučila zaměřit se na samotnou kvalitu vody a obsah nežádoucích a nebezpečných látek ve vodě. Podnik již využívá různé chemické procesy, kterými vodu čistí. V tom bych určitě pokračovala a snažila se najít další možné způsoby čištění, které je ale třeba konzultovat s odborníky, laboranty. Každé dílo má své jedinečné složení vody, a proto je potřeba k jednotlivým místům přistupovat individuálně. Podnik má dobré vztahy s odběrateli a umí jim vyjít vstříc, jak ukazuje provedená vnitřní analýza odběratelů. Jediné slabé místo odběratelé vidí v kvalitě vody, proto je potřeba podniknout důležité kroky pro zkvalitnění.

V oblasti distribuce a ceny nemá podnik téměř žádné možnosti pro zlepšení. Ceny jsou dány vodním zákonem a distribuce je v podstatě dána. Podnik poskytuje odběry vody přímo svým odběratelům. Doporučila bych udržení dobrých vztahů s odběrateli a také s Vodohospodářským úřadem, který vydává povolení pro nakládání s vodami.

V rámci propagace podnik pořádá různé akce. Jedná se například o exkurze vodních děl. Tuto propagaci hodnotím kladně a doporučuji podnik rozvíjet ji. Pořádat více akcí pro veřejnost a také akce pořádané pro potenciální nové zákazníky. Je potřeba, aby veřejnost o podniku věděla a měla o něm dobré mínění. K tomu všemu může použít například reklama na jednotlivé akce například prostřednictvím internetu a sociálních sítí.

Ráda bych také zmínila dotace, které podnik získává od státu a Evropské unie. V dotacích vidím velkou příležitost podniku získat finanční zdroje pro své projekty. Získat dotaci není jednoduché, protože je potřeba mít vypracovaný projekt od specialisty na danou problematiku. Také jsou přísné podmínky pro užívání dotací, které se musí dodržovat. Podnik již nyní některé dotace využívá a já bych doporučila pokračovat ve snaze získat další.

Zmíněná doporučení a zjištění jsem shrnula poté v návrhu své marketingové strategie. Navrhuji nejprve se zaměřit na kvalitu produktu pomocí uvedených návrhů. Druhým důležitým krokem je zlepšení propagace. Tu bych zlepšila převážně větším povědomím veřejnosti o podniku a dále pořádání akcí zaměřených na potencionální zákazníky. Noví zákazníci by pro podnik znamenali vyšší příjmy z činnosti odběr povrchové vody.

Při dodržení uvedených návrhů by podnik mohl vyřešit jeden z hlavních problémů, a to nedostatek vlastních finančních zdrojů. Při zvýšení vlastních zdrojů by poté podnik mohl řešit své další nedostatky, jako je zastaralá technologie na vodních dílech.

Navrhnutá strategie je pouze jeden díl z celkové strategie podniku. Doporučuji podniku sestavit strategie ke zbývajícím činnostem a tím získat ucelenou marketingovou strategii státního podniku Povodí Moravy.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. Dotisk prvního vydání. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1996. ISBN 80-7079-222-1.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. První vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.

HORÁČEK, Z., M. KRÁL, Z. STRNAD a V. VYTEJČKOVÁ. *Vodní zákon č. 254/2001 Sb.: s podrobným komentářem po velké novele stavebního zákona k 1.1.2013*. Druhé vydání. Praha: SONDY, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-86846-48-8.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.

KAŠÍK, M. a HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, v edici EUPRESS, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, Dotisk 2007, 2006. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. První vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

Lesy ČR. [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: www.lesy-cr.cz.

MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1558-9.

Ministerstvo zemědělství. [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/>.

NAHODIL, F. *Úvod do marketingu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2003. ISBN:80-86754-02-2.

PATALAS, T. *Guerillový marketing*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2484-3.

Povodí Moravy, s.p. [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: www.pmo.cz.

Řeka Morava - fotografie. [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://reka-morava.sije.cz/>.

Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.scvk.cz/>.

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. První vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. První vydání. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-168-979-3.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové řízení	14
Obrázek 2: Marketingová struktura produktu	18
Obrázek 3: Marketingové prostředí	22
Obrázek 4: Kompletní analýza SWOT	26
Obrázek 5: Rozdělení závodů	29
Obrázek 6: Organizační struktura	31
Obrázek 7: Mapa řeky Moravy	42
Obrázek 8: Retenční přehrážka	51
Obrázek 9: Vápnění	53
Obrázek 10: Logo Povodí Moravy, s.p.	56

Seznam grafů

Graf 1: Přehled podle druhů užívání odběrů v roce 2011 v mil. m ³	45
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení povrchových vod 2010 – 2011	34
Tabulka 2: Seznam vodních elektráren Povodí Moravy s.p. k 31.12.2011	36
Tabulka 3: Počty odběratelů a množství odebrané vody v letech 2007 – 2011	44
Tabulka 4: Přehled podle druhů užívání odběrů v roce 2011 v mil. m ³	44
Tabulka 5: Přehled nejvýznamnějších odběrů v roce 2011	46

Seznam příloh

Příloha 1: Žádost o povolení k nakládání s povrchovými nebo podzemními vodami nebo jeho změnu