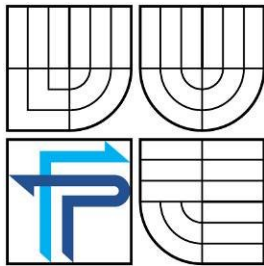


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE MALÉ FIRMY V LESNICTVÍ

THE DEVELOPMENT OF SMALL COMPANY IN A FORESTRY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. LENKA PŮČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Doc. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Půčková Lenka, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje malé firmy v lesnictví

v anglickém jazyce:

The development of small company in a forestry

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému, cíl diplomové práce
Teoretický přístup k řešení
Analýza současného stavu firmy
Návrh rozvoje malé firmy
Harmonogram implementace
Závěr
Literatura
Přílohy

Seznam odborné literatury:

CARLOCK, R. S., WARD, J. L.: Strategic planning for the family business. Palgrave Publishers, London UK, 2001. 270 pp. ISBN 0-333-94731-2.

VEBER, J. SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada Praha, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

BURNS, P.: Entrepreneurship and small business. Plagrove Publishers, London, UK, 2001. ISBN 0-333-91474-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou malé firmy podnikající v oblasti lesnictví a na základě této analýzy navrhuje strategické cíle, které jsou nezbytné pro další růst a rozvoj firmy. V práci jsou určeny jednotlivé způsoby řešení navrhovaných cílů současně s harmonogramem implementace jednotlivých činností tak, aby co nejlépe vyhovovaly potřebám firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

analýza, strategie, malá firma, rozvoj, lesnictví

ANNOTATION

The Master's thesis deals with analyzing of small company carrying business in forestry. On the basis of this analysis suggests strategic targets which are important for another growth and development of the company. Together with implementation schedule of individual activities are in this thesis suggested targets of solution. They are designed with a view to meet the requirements of company.

KEYWORDS

analysis, strategy, small firm, development, forestry

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

PŮČKOVÁ, L. *Návrh rozvoje malé firmy v lesnictví*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 72 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že všechny použité literární zdroje jsem správně a úplně citovala a nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

.....

podpis diplomanta

PODĚKOVÁNÍ

Velmi děkuji Doc. Ing. Vojtěchovi Korábovi, Dr., MBA za jeho podporu a vstřícnost při vedení diplomové práce. Rovněž bych ráda poděkovala svému otci za umožnění realizace této diplomové práce v jeho firmě a za jeho ochotu a spolupráci. Na závěr bych také ráda poděkovala své rodině, bez které by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	11
1.1 Popis problému.....	11
1.2 Cíl diplomové práce.....	11
2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ.....	12
2.1 Drobné podnikání	12
2.1.1 Podnik.....	12
2.1.2 Podnikatel.....	12
2.1.3 Funkce MSP v ekonomice.....	13
2.1.4 Kvalitativní vymezení MSP.....	13
2.1.5 Faktory, které ovlivňují úspěšnost firem.....	13
2.1.5.1 Faktory neúspěchu.....	14
2.1.5.2 Faktory úspěchu	15
2.1.6 Výhody a nevýhody drobného podnikání	15
2.1.6.1 Nevýhody drobného podnikání.....	15
2.1.6.2 Výhody drobného podnikání	16
2.1.7 Životní cyklus podniku.....	16
2.1.8 Řízení MSP.....	19
2.1.8.1 Strach z rozdělování úkolů	19
2.2 Strategické řízení.....	20
2.2.1 Analýza okolí.....	20
2.2.1.1 Analýza vlivu makrookolí	21
2.2.1.2 Analýza vlivu mikrookolí.....	22
2.2.1.3 Analýza vnitřního prostředí firmy.....	23
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26
3.1 O firmě.....	26
3.2 Základní údaje o firmě.....	27
3.3 Analýza makrookolí	27
3.3.1 PEST	27
3.3.1.1 Politické a legislativní faktory	27
3.3.1.2 Ekonomické faktory	29
3.3.1.3 Sociální a demografické faktory	29
3.3.1.4 Technické a technologické faktory	30
3.3.2 „4C“ analýza.....	32
3.3.2.1 Country – národní specifika.....	32
3.3.2.2 Competitors – konkurence	33
3.3.2.3 Customers – zákazníci.....	35
3.3.2.4 Costs – náklady	37
3.4 Analýza mikrookolí	38

3.4.1	Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí	38
3.4.1.1	Vyjednávací síla zákazníků	38
3.4.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů	39
3.4.1.3	Hrozba vstupu substitutů	41
3.4.1.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	41
3.4.1.5	Rivalita podniků působících na daném trhu	41
3.5	Analýza vnitřních zdrojů firmy	41
3.5.1	Hmotné zdroje.....	41
3.5.2	Lidské zdroje	42
3.5.3	Finanční zdroje	42
3.5.4	Nehmotné zdroje.....	43
3.5.5	BCG matice	43
3.6	SWOT analýza	46
3.6.1	Interní vlivy	46
3.6.2	Externí vlivy	47
3.6.3	Příležitosti.....	48
3.6.4	Ohrožení	48
3.7	SWOT diagram.....	50
4	NÁVRH ROZVOJE FIRMY	52
4.1	Tvorba strategie	53
4.1.1	Strategické cíle.....	53
4.1.2	Business strategie.....	54
4.1.2.1	Product.....	54
4.1.2.2	Process	56
4.1.2.3	Place	57
4.1.2.4	People	58
4.1.2.5	Price.....	59
4.1.2.6	Promotion	60
4.1.3	Finanční zdroje	62
5	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE	64
5.1	Implementace business strategie	64
5.2	Kontrola realizace strategie.....	67
6	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM ZKRATEK.....	73

ÚVOD

Drobné podnikání, respektive podnikání malých, většinou rodinných firem má v naší zemi dlouholetou tradici, která byla přerušena znárodněním a vyvlastněním. Doba, kdy hrdost majitele na svůj prosperující podnik či firmu byla podpořena seriózností nejen k zákazníkovi, ale i k obchodním partnerům, kdy slovo mělo váhu dokumentu, bohužel skončila. Dnešní podoba podnikání má poněkud jinou formu. Spousta firem je založena jen jako zástěrka k jinému podnikání, domluvená pravidla se neplní a co je nejhorší, vymahatelnost práva je mizivá.

S tímto problémem se potýká téměř každý drobný podnikatel. Jeho rozjezd brzdí fakt, že nemá podporu v současné legislativě, že v našem státě jsou výrazně zvýhodňovány velké podniky a také to, že je velmi snadné dostat se ne vždy vlastní vinou do druhotné platební neschopnosti. Chce to velkou odvahu pustit se s vědomím těchto okolností do založení vlastní firmy.

A přesto se najde spousta odvážlivců, kteří si založí firmu, a dokáží ji provést těmito nástrahami bez velké újmy. K jejich úspěchu přispívá fakt, že jsou schopni rychle reagovat na změny, které tato dynamicky rozvíjející se společnost přináší a využít je ve svůj prospěch.

Důležitým prvkem při zvládnání těchto změn je bezpochyby využití strategického řízení firmy. V dnešní době se stanovení správné strategie stává nutností pro její přežití. Úspěch dané strategie však záleží především na její realizaci a to platí jak pro velké, tak pro malé firmy.

V této diplomové práci se pokusím stanovit strategii pro malou firmu, která doposud tomuto tématu nevěnovala přílišnou pozornost. Strategii budu formulovat na základě strategické analýzy okolí a vnitřních faktorů firmy, která podniká ve velmi specifickém oboru. Tímto oborem je lesní školkařství, které sice tvoří základ pro pěstování lesů, ale v tomto státě je bráno spíše jako okrajová záležitost. Lesní školkařství není státem zvýhodňováno jako zemědělství a tak následky (např. nepřízně počasí, výskytu škůdců a plísni apod.) nese na svých bedrech pouze majitel.

Diplomovou práci budu členit do několika logických celků. V teoretické části, se budu snažit shrnout poznatky získané studiem české i zahraniční literatury, na jejichž základě budu dále postupovat.

V analytické části, provedu strategickou analýzu firmy sestávající se z analýzy okolí a vnitřního prostředí firmy. Zde se především zaměřím na vnější a oborové okolí firmy, které je pro pochopení situace velmi důležité.

Na základě těchto analýz se v návrhové části pokusím navrhnout majiteli strategii a možný způsob její realizace. Návrhy budou stanoveny tak, aby co nejvíce vyhovovaly potřebám firmy, byly realizovatelné a aby na jejich zavedení bylo zapotřebí minimum prostředků, přičemž z nich bylo vytěženo co nejvíce.

Pro úplnost a možnou kontrolu při realizaci strategie uvedu harmonogram implementace podrobně rozvedený na jednotlivé činnosti v programu MS Project.

Praktická část bude ukončena závěrem, ve kterém shrnu veškeré poznatky a výsledky této práce.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 Popis problému

Zvolit téma diplomové práce pro mě nebyl velký problém. Prostředí firmy, o kterém pojednává má práce je mi důvěrně známé, protože se v něm pohybuji od dětství.

Tak jako většina vlastníků drobných firem, i můj otec patří k těm podnikatelům, kteří začínali od nuly a má pocit, že svoji firmu musí řídit a u všeho musí být. Je přesvědčen, že jedině on má zodpovědnost a umí posoudit, co je třeba, i když vzhledem ke specifčnosti oboru podnikání (lesní školkařství) mu dávám v něčem za pravdu. Styl vedení firmy je pro jeho osobu velmi náročný jak po stránce fyzické tak i psychické a nedává možnost se plně věnovat kvalitnější koncepční práci. Takto řízená firma se ovšem může jen těžko rozvíjet. Přetížený podnikatel se soustředí jen na přítomnost, vyřizování aktuálních zakázek a nevytváří si předpoklady pro budoucnost.

Majitel si však začíná uvědomovat, že s přibývajícím věkem, s rostoucí konkurencí a změnou okolních vlivů, se musí vypořádat aktivním využitím nabízených možností.

Cílem mé práce proto bude najít možnosti, které by pomohly přispět k rozvoji firmy.

1.2 Cíl diplomové práce

Cíle diplomové práce:

- analýza firmy
- návrh rozvoje firmy

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat malou firmu Kučeřík Josef, podnikající v oblasti lesnictví pomocí metod strategické analýzy a na základě získaných informací navrhnout strategické cíle firmy nezbytné pro její další růst a rozvoj.

2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Tato část práce se opírá o poznatky získané studiem literatury.

2.1 Drobné podnikání

2.1.1 Podnik

Podnik je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná¹.

Podnik je tedy samostatnou právní, ekonomickou, organizační a finanční jednotkou. Jeho velikost je podmíněna mnoha faktory, jako jsou například: předmět činnosti, použitá technika a technologie, přírodní faktory, regionální lokalizace a demografické faktory, způsob organizace, charakter prvků výroby, apod.

V posledních letech dochází k poklesu průměrné velikosti podniku a k výraznému růstu nových malých podniků.

2.1.2 Podnikatel

Malé firmy závisí na podnikatelích – lidech, kteří mají nápady a také jsou ochotni nést riziko, které je spojeno se snahou zajistit rozvoj firmy (1). Přínos drobných podniků s méně než deseti zaměstnanci v České republice stále roste a je významnější než v jiných zemích. (21)

Drobný podnik odpovídá definici mikropodniku dle požadavků EU².

- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.

Malé a střední podniky (MSP) jsou pružnější. Dokáží lépe reagovat na potřeby zákazníka. Osvojily si klientský přístup a využívají mezer na trhu, kam se velké firmy nedostanou.

¹ § 5 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb, Obchodní zákoník.

² Definice drobných, malých a středních podniků vymezená v nařízení komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25.2.2004, z § 2 odst. 3 zákona č. 47/2002 Sb.

Většinou působí jako subdodavatelé velké společnosti, případně jako distributoři či zušlechťovatelé masově vyráběných výrobků.

2.1.3 Funkce MSP v ekonomice

- 1) Konkurenční prvek – drobné podniky jsou důležitou součástí trhu. Zajišťují konkurenci a příznivě působí proti monopolním tendencím.
- 2) Zajištění společenské stability a svobody – přispívají k pluralistickému uspořádání společnosti. Existence silného středního stavu stabilizuje společnost.
- 3) Protikrizová tendence a stabilizace konjunktury – čím větší počet jednotek se na určitém území vyskytuje, tím větší je prevence proti dopadům případných krizí.
- 4) Zaměstnanost – vytvářejí volná pracovní místa, zejména pro skupinu uchazečů o zaměstnání, kteří vstupují prvně na trh práce (mladí lidé, absolventi škol.).
- 5) Ostatní funkce – městotvorný prvek. Dávají možnost posílit domácí podnikatelský prvek v tržní ekonomice. Jsou zdrojem technických a technologických inovací, kladně ovlivňují obchodní a platební bilanci³.

– hlavní zdroj inovace. Segrává významnou roli při vniku nových technologií⁴.

2.1.4 Kvalitativní vymezení MSP

U MSP vlastník většinou zastává tři role v řízení podniku a to v podobě uplatňování vlastnických práv, celkového řízení firmy a profesního vedení firmy. Převládá zde pracovně sociální substitute. Pro malou firmu si realita vynucuje věnovat hlavní pozornost peněžním tokům.

2.1.5 Faktory, které ovlivňují úspěšnost firem

Podnikatel zakládá svou firmu s určitými ambicemi a očekáváním. V průběhu času prochází firma jednotlivými fázemi vývoje, tzv. životním cyklem, prožívá krize, ale i úspěšná období. Jak firma roste, mění se její struktura, uspořádání, mění se problémy,

³ Koráb, V., Doležalová, E., *Drobné podnikání*, CERM, Brno, 2006, s.10-1, ISBN 80-214-3274-8.

⁴ Barrow, C., *Základy drobného podnikání*, Grada Publishing, 1995, s 37, ISBN 80-7169-232-8.

kteřé musí řešit, aby byla její pozice na trhu stále udržitelná. Veškeré tyto změny odrážejí modely růstu firmy. Je-li firma úspěšná, dosahuje zisku, zvyšuje se její obrát, aktiva, kapitál, roste počet zaměstnanců, poboček. Úspěšná firma roste až na optimální velikost vzhledem k očekáváním zakladatele a vzhledem k situaci na trhu.

Současnou i budoucí úspěšnost malého a středního podniku ovlivňuje soubor faktorů hmotné i nehmotné povahy. (24)

2.1.5.1 Faktory neúspěchu

Pro každý podnik platí, že neexistuje bezriziková cesta k ziskovému podnikání. Hlavní příčiny neúspěchu firem můžeme definovat jako^{5,6}:

- kumulativní ztráty,
- nedostatek daňových znalostí, nesprávně vedení účetnictví,
- expanze mimo zdroje, špatné ohodnocení zdrojů potřebných pro expanzi firmy,
- neadekvátní nákladová analýza, tyto nezdary souvisí též se špatným kontrolním mechanismem,
- nedostatečný rozvoj výrobků, absence inovací,
- nedostatečná výrobová diverzifikace, soustředěnost pouze na jeden výrobek nebo úzkou skupinu výrobků,
- nedostatek informací o zákaznících,
- pád trhu, soustředěnost pouze na jeden trh nebo jeden segment trhu,
- nedostatky v marketingovém výzkumu,
- zákonné problémy, firma nemá sílu reagovat na změnu legislativních podmínek,
- snaha dlouho setrřávat na managementu jedné osoby, neschopnost odhadnout optimální čas změny,
- nedostatek technické kvalifikace, vnitřní konflikty,
- podcenění právních vztahů ve firmě
- přehnaná optimistická představa,
- podceňování volby vhodného okamžiku pro zahájení podnikání a délky přípravných prací pro podnikání,
- nákladné zahájení podnikání,
- podnikatel si plete peníze v pokladně se ziskem,
- nevhodné umístění podniků, přílišná důvěřivost/nedůvěřivost vůči zaměstnancům,
- rodinné problémy/konflikty.

⁵ Koráb, V., Doležalová, E., *Drobné podnikání*, CERM, Brno, 2006, s 10-11, ISBN 80-214-3274-8.

⁶ Barrow, C., *Základy drobného podnikání*, Grada Publishing, 1995, s 50-54, ISBN 80-7169-232-8,

2.1.5.2 Faktory úspěchu

Dle informací z USA existují čtyři hlavní zdroje:

- využití existence podnikatelské příležitosti, flexibilita
- kvalita a rychlost rozhodování managementu,
- přiměřený kapitál a úvěr,
- moderní podnikatelské metody.

2.1.6 Výhody a nevýhody drobného podnikání

2.1.6.1 Nevýhody drobného podnikání

MSP se potýkají s řadou nevýhod, které mají vůči podnikům velkým.

Nevýhody v oblasti financování plynou především z menších možností dostupnosti k finančním zdrojům a to především u individuálních podnikatelů. Hlavním zdrojem financování v tomto případě bývá samofinancování, bankovní úvěr, či dodavatelský úvěr. Podniky v této kategorii obvykle nemají tak vysoký stav hmotného a nehmotného majetku, aby odpisy vytvářely dostatečný prostor pro kontinuální investování.

Další oblastí, ve které se vyskytují četné nevýhody, je oblast výrobní. Jedná se zde hlavně o nevyužívání kapacit strojů a další techniky, nedostatek prostředků pro vývoj nových výrobků a o nižší stupeň technologického rozvoje. Větší podíl produkce náročný na živou práci zvýrazňuje podíl lidského faktoru.

Menší, lokální trh a omezený počet odběratelů zhoršují možnost konkurenceschopnosti. V řadě případů je nutno dodržovat osobní kontakty se zákazníky. Omezené množství prostředků, které může drobný podnik vynakládat na reklamu jej také v porovnání s velkými podniky výrazným způsobem znevýhodňuje.

S výjimkou specializovaných výrob musí brát MSP v cenové oblasti ohled na ceny rozhodujících velkých podniků. Rovněž pracovní čas je méně upřesněný. Často je třeba se přizpůsobit množství zakázek a práce.

Pokud jde o oblast řízení podniku, je velmi často vlastník i vrcholovým řídicím pracovníkem. V jeho práci převažuje improvizace a intuice.

Malé podniky si zakládají na své samostatnosti, nezávislosti a nemají tendence spolupracovat, nebo spolupráci nedůvěřují (22), (1).

2.1.6.2 Výhody drobného podnikání

MSP však nedisponují pouze nevýhodami, ale mají také výrazné výhody proti podnikům velkým. Sem patří například jednoduchá, přehledná organizační struktura, umožňující přímé vedení a kontrolu, centralizace řídicích rozhodnutí v rukou podnikatele, které umožňuje rychlost rozhodování, podporuje podnikavost i vysokou flexibilitu řízení podniku.

V malém podniku se též vytrácí anonymita, pracovníci pocítují důležitost svých pracovních výkonů.

2.1.7 Životní cyklus podniku

V průběhu růstu procházejí podniky jednotlivými stádii, která vyžadují různé přístupy k řízení. Nerespektování zásad řízení doporučených pro jednotlivá stadia růstu vede ke krizovému vývoji, podnik předčasně zaniká a neprochází celým cyklem životnosti. Snahou je, aby se podniky nedostávaly do krizových situací už v průběhu růstu.

Ve světové literatuře můžeme najít množství modelů životního cyklu firmy či modelů, které popisují růst firmy. Rozbor těchto modelů spolu s dalšími získanými poznatky o životě firem vyústil v sestavení modelu stádií růstu malé a střední firmy. Podle Ing. Markéty Kubákové, PhD., která vycházela ze známého modelu Stevena H. Hankse a dalších 33 modelů růstu podniku uvedených od roku 1967 po rok 2003 je model následující (24), (20). (Obr. 1)



Obr. 1 Model stádií růstu malých a středních podniků⁷

Koncepce – stádium úvodní – formulování myšlenky, plánu, úvodní představy založené na nápadu budoucího zakladatele firmy. Budoucí zakladatel připraví vše pro vznik firmy.

Opuštění – statické stádium – zakladatel po přípravě od založení firmy upouští

Existence – rozjezd – v tomto stádiu je vlastník firmy současně i manažerem, firmu posunuje kupředu jeho kreativita. Firma má omezené finanční zdroje, málo zaměstnanců (většinou z řad rodinných příslušníků), řízení probíhá pomocí přímé osobní komunikace, vztahy ve firmě jsou neformální. Prioritou je dostatečný prodej produktu, který by zajistil příjmy umožňující firmě přežít.

Životní styl – přežití – statické stádium – podnikatele uspokojuje řízení malé firmy, je si vědom, že růst by vyvolal změny, nutnost delegování pravomocí, formalizaci vztahů, nebo si je vědom, že konkurence je příliš silná, že byl trh vyčerpán, nebo se změnil preference zákazníků.

⁷ Kubálková, M., *Závěrečná zpráva z výzkumu*, 2006, [cit. 7.10.2007], Dostupné z <http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum.htm>.

Růst – firma se usadila na trhu, vztahy ve firmě jsou více formální, prioritou firmy je komercializace produktu.

Zastavený růst – stagnace - statické stádium – manažerům vyhovuje postavení, nebo situace na trhu neumožňuje další růst.

Rozvoj – dospívání – firma má decentralizovanou organizační strukturu, funkčně rozčleněnou, slábne vliv zakladatele. Prioritou firmy je vývoj produktu, rozšíření produkce, pronikání na nové trhy.

Zastavený rozvoj – zabrzdění – statické stádium.

Vyspělost – vysoká úroveň byrokracie, základem je schopnost pracovat v týmech. Organizační struktura je divizionální, nebo liniově štábní. Firma dosáhla určité velikosti, stává se dominantní na relevantním trhu, vyžívá efektů plynoucích z nabyté velikosti. Na takto velkou firmu ale číhá mnohá nebezpečí – ustrnutí, ničení sama sebe vlastní byrokracií.

Úpadek – poslední stádium (obnova) (24)

Cesta stabilního přežívání je typická pro mnoho malých českých podniků. Je to dáno vnějšími podmínkami jejich existence a každodenní starostí majitelů – tvorba přijatelného zisku, který by jim pomohl přežít. S tím souvisí orientace mnoha malých podniků zaměřená pouze na řešení aktuálních problémů spojených s podnikáním a neexistence dlouhodobějších podnikatelských strategií nebo alespoň dlouhodobějšího plánování⁸.

Vysvětlit toto specifikum je obtížné. Nabízí se ovšem hypotéza z oblasti demografie podniků. Existují zřejmě překážky ideálnímu životnímu cyklu MSP, totiž přechodu do fáze expanze po počáteční fázi startu, čili přechodu z kategorie drobných podniků mezi malé, zatímco malé podniky obtížně odolávají konkurenci středních (zřejmě je to např. v odvětví obchodu.) Nepochybně jednou z těchto překážek je nedostatek vlastního kapitálu, což jenom podtrhuje pozitivní význam veřejné podpory i změn chování komerčních bank (rostoucí pozornost MSP).

⁸ Koráb, V., Mihalisko, M., *Založení a řízení podniků*, Brno, 2003, s 88-89, ISBN 80-214-2510-5.

2.1.8 Řízení MSP

Řízení jakéhokoliv podniku je více uměním než vědou. Při řízení malého podniku k tomu ještě přistupuje řada dílčích problémů, které se při řízení velkého podniku vůbec nevyskytují. Podstatou těchto specifických problémů je to, že vlastnictví a řízení je koncentrováno v malých firmách do jedné ruky, kdežto ve velkém podniku se na řízení podílí řada lidí (9)(2).

Řízení je proces, jehož nedílnou součástí jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny.

Plánování znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů.

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

2.1.8.1 Strach z rozdělování úkolů

Většina vlastníků je pyšná na to, že se jim podařilo vybudovat svou firmu z ničeho. V počátečním období podnikatel zpravidla splňuje všechny požadavky, kladené na něj ze strany podniku. Je to potěšující, ale jakmile se zvyšuje počet nezbytných úkolů, musí se potýkat se stále větším množstvím práce. Může si myslet, že danou práci nikdo jiný neovládne. Opak může být pravdou. Je možné, že se pouze bojí, aby nebyl překonán. Je také možné, že si pod tlakem úkolů nebo pro jejich postupné nenápadné narůstání neuvědomuje, jak se změnila jeho náplň pracovního dne (2).

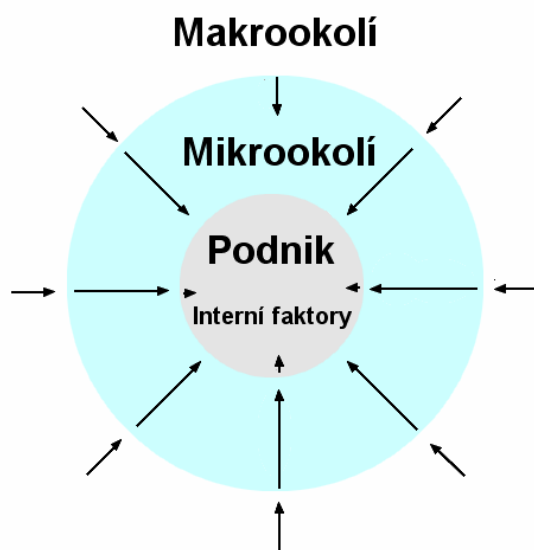
2.2 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.

Uvedené základní analýzy umožňují odhalit relativní vlivy působící na podnik. Jejich cílem je vznášet otázky, donutit manažery sledovat, analyzovat a odhadovat vývoje základních faktorů ovlivňující podnik. Analýzy neposkytují jednoznačné závěry. Jejich vyhodnocení je spíše uměním, než vědou. Ponechává dostatek prostoru pro vlastní názory (16).

2.2.1 Analýza okolí

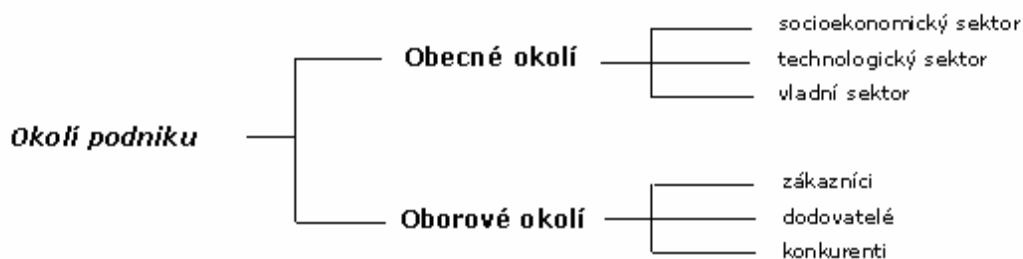
Zabývá se identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku. Je nezbytné analyzovat, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje, co zakazuje, od čeho odrazuje. Co je možné, žádoucí, přijatelné či nepřijatelné, to vše závisí na řadě prvků daných okolím (Obr. 2).



Obr. 2 Okolí podniku⁹

⁹ Upraveno podle Nedouchová, M., *Strategie podniku*, C.H.Beck, Praha, 2001, s 16, ISBN 80-7179-603-4.

Zásadní důraz je třeba dbát na komplexní přístup a zachycení podstatných vzájemných vztahů a souvislostí.



Obr. 3 Okolí podniku¹⁰

2.2.1.1 Analýza vlivu makrookolí

Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování.

PEST analýza

PEST analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí na podnik. Název vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí.

Politické - politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, podpora zahraničního obchodu, legislativa, pracovní právo, integrační politika, ochrana životního prostředí

Ekonomické – růst HDP, inflace, nezaměstnanost, obchodní bilance, kurz měny, množství peněz v oběhu, úrokové míry, vyrovnanost veřejných rozpočtů, struktura spotřeby, úroveň a struktura investic

Sociální – demografický vývoj, mobilita pracovních sil, úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil, rozdělení příjmů, životní styl, životní hodnoty

Technologické – podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň

¹⁰ Barrow, C., *Základy drobného podnikání*, Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-232-8.

„4C“ analýza

Jádrem jsou čtyři oblasti, které jsou označeny anglickými slovy:

Customers = zákazníci – protože trhy jsou roztříštěné, je potřeba se zaměřit na určení a výběr správného zákazníka. To znamená co zákazníci očekávají a segmentace trhu.

Country = národní specifika – každý národ, region má svá kulturní, politická, náboženské aj. specifika, která je potřeba brát v potaz

Costs = náklady – velké úspory mohou přinést např. rozdíly ve směnných kurzech v jednotlivých zemích.

Competitors = konkurence – lokální podniky mohou být silné vzhledem k národním specifikům.

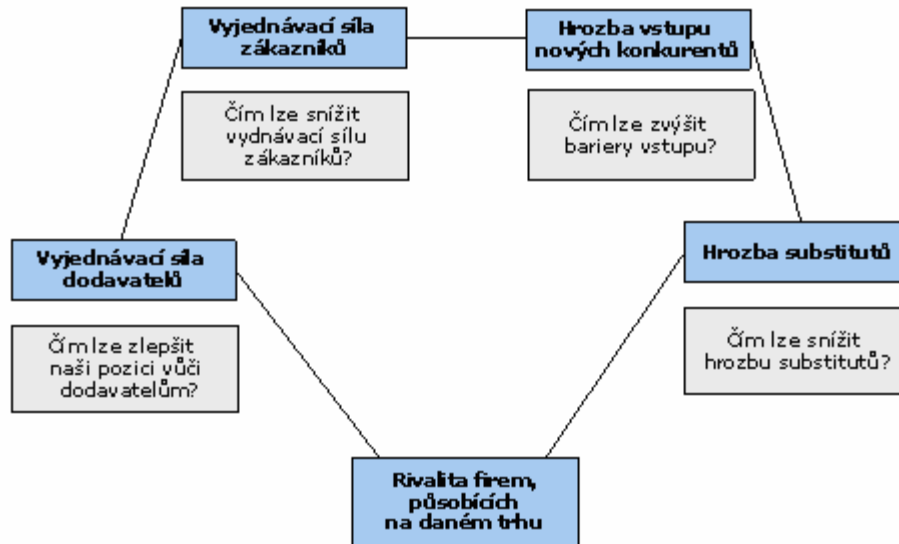
2.2.1.2 Analýza vlivu mikrookolí

Analýza vlivů mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniků v odvětví.

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Tento model (Obr. 4) patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí podniku. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů :

- Vyjednávací silou zákazníků (bargaining power of buyers)
- Vyjednávací silou dodavatelů (bargaining power of suppliers)
- Hrozbou vstupu nových konkurentů (threat of entry)
- Hrozbou substitutů (threat of substitutes)
- Rivalitou podniků působících na daném trhu (competitive rivalry within industry)



Obr. 4 Porterův pětifaktorový model¹¹

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje intenzitu konkurence v odvětví. Cílem této analýzy je identifikovat potenciál pro konkurenční výhodu v odvětví – identifikovat klíčové faktory úspěchu.

2.2.1.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna.

Zdroje můžeme klasifikovat do několika základních skupin (Obr. 5).

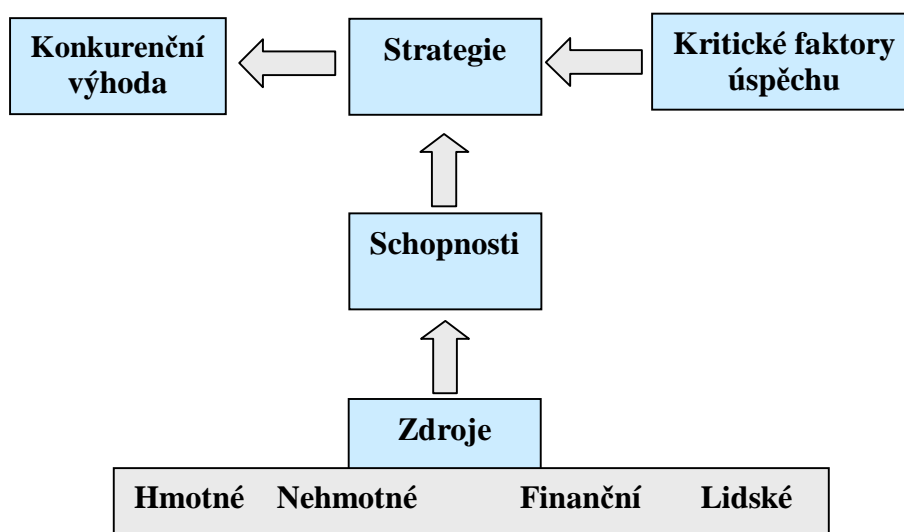
Hmotné zdroje – nejčastěji stroje a zařízení, pozemky, budovy,...

Lidské zdroje – konkurenční výhoda podniku může být založena na kvalitních lidech

Finanční zdroje – jsou charakterizované vlastními a cizími zdroji ovlivňující finanční strukturu a stabilitu podniku

Nehmotné zdroje – zahrnují oblast technologie – licence, know-how, pověst podniku, značku, aj.

¹¹ Upraveno podle: Sedláčková, H., Buchta, K., *Strategická analýza- 2.* přepracované a doplněné vydání, C.H.Beck, Praha, 2006, s 48, ISBN 80-7179-367-1.



Obr. 5 Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu¹²

BCG matice

BCG matice slouží jako nástroj při rozhodování o alokaci zdrojů a při formulaci strategií. Portfolio by mělo být vybilancováno tak, aby obsahovalo co nejvíce hvězd a otazníků, ale také dojných krav, které by poskytovaly zdroje pro jejich podporu. Rozděluje produkty do 4 kvadrantů (Obr. 6).

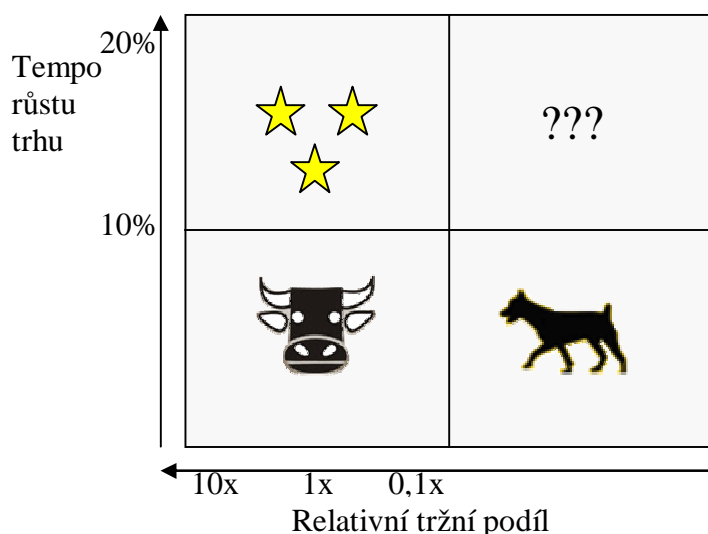
Otazníky – nízký podíl na trhu, perspektiva rychlého růstu.

Hvězdy – vysoký podíl na trhu, perspektiva rychlého růstu.

Dojné krávy – vysoké podíl na trhu, lze očekávat stagnaci růstu.

Bídící psi – nízký podíl na trhu, útlum výroby produktu.

¹² Sedláčková, H., Buchta, K., *Strategická analýza- 2.* přepracované a doplněné vydání, C.H.Beck, Praha, 2006, s 78, ISBN 80-7179-367-1



Obr. 6 BCG matice¹³

SWOT analýza

SWOT analýza je považována za základní analýzu prostředí, ve kterém se podnik nachází. Na základě sestavení SWOT analýzy by měly být dány odpovědi na to, jak zohlednit nedostatky či slabé stránky, eventuálně co udělat pro udržení silné pozice a konkurenčních výhod. SWOT je zkratkou anglických slov:

Strengths = **silné stránky** - umožňují podniku získat převahu nad konkurenty.

Weaknesses = **slabé stránky** - negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Opportunities = **příležitosti ve vnějším prostředí** - současné nebo budoucí podmínky, které by mohl podnik využít ve svůj prospěch.

Threats = **hrozby z vnějšího prostředí** - současné nebo budoucí podmínky, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace (16).

¹³ Upraveno podle: Nedouchová, M., *Strategie podniku*, C.H.Beck, Praha, 2001, s 98, ISBN 80-7179-603-4.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

K analýze jsem si vybrala opravdu malou firmu v obci Čeložnice, ležící v krásné lesnaté oblasti pohoří Chřibů. Firma se zabývá pěstováním prostokořených lesních semenáčků a sazenic na volné ploše.

3.1 O firmě

Zakladatel firmy se školkařskou činností zabýval již od roku 1983 v rámci své pracovní náplně jako zaměstnanec JMSL¹⁴. Z důvodů reorganizace se v roce 1991 bývalé JMSL rozdělily na LČR s.p.¹⁵ a akciové společnosti (lesní školkařství přešlo pod a.s.). Neutěšené hospodaření a stále větší zaměření a.s. jen na obchodování se dřevem, vedlo k podstatnému snížení potřeby zaměstnanců, zejména v pěstební činnosti. To se týkalo i dnešního majitele firmy, který začátkem roku 1995 dostal výpověď z nadbytečnosti a díky nemožnosti využití kvalifikace ve svém okolí se rozhodl podnikat v lesním školkařství.

V dubnu 1995 si pronajal pozemek od obce, na kterém se již nacházela lesní školka, o rozloze 0,50 ha a registroval se jako OSVČ na základě Osvědčení o zápisu do evidence samostatně hospodařících rolníků.

Ke konci roku 1995 si pronajal další pozemky od soukromých osob o celkové ploše 2,00 ha, stal se plátcem DPH a držitelem Licence pro nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin dle Zákona o lesích č.289/95 Sb.

V roce 1997 si založil živnostenský list – Koupě zboží za účelem dalšího prodeje.

Od samého počátku je největším odběratelem vypěstovaných sazenic a semenáčků firma LČR a vztah mezi odběratelem a dodavatelem je ošetřen Smlouvou o dodržování podmínek při pěstování sadebního materiálu určeného pro lesy obhospodařované s.p. LČR, která obsahuje základní povinnosti pěstitele a způsob vedení evidence - v roce 2005 rozšířena o každoroční hodnocení pěstitele ze strany LČR podle daných kritérií.

V posledních letech se firma stále více zaměřuje na obce, lesní družstva a vlastníky malých lesů.

¹⁴ Jihomoravské státní lesy

¹⁵ Lesy České Republiky s.p.

3.2 Základní údaje o firmě

Jméno:	Kučeřík Josef
Zakladatel:	Josef Kučeřík
Právní stav:	OSVČ
Předmět podnikání:	Pěstování lesních semenáčků a sazenic
Předmět činnosti:	Nákup a prodej za účelem dalšího prodeje
Rok vzniku:	1995
Osvědčení:	Vlastník licence pro nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin Pověřený pěstitel pro LČR Osvědčení o odborné způsobilosti k zacházení s přípravky na ochranu rostlin

3.3 Analýza makrookolí

Při analýze firmy budu postupovat podle metodologického postupu Heleny Sedláčkové vypracované v knize Strategická analýza(16).

3.3.1 PEST

3.3.1.1 Politické a legislativní faktory

Podnikání v ČR je dáno živnostenským a obchodním zákonem, který musí dodržovat veškeré podnikající právní subjekty. Kromě těchto zákonů ovlivňuje činnost firmy i oborová legislativa týkající se lesního školkařství a hospodaření v lesích. Proto je nutné se zmínit i o základní legislativě, týkající se pěstování semenáčků a sazenic pro potřeby lesního hospodářství, která zásadně ovlivňuje podnikání v tomto odboru a nabyla účinnost až po vzniku firmy.

Prvním zásadním zákonem byl zákon o lesích č. 289/1995 Sb., který v paragrafu 30 nařizuje nutnost licence pro nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin. Vydává se na 5 let a vystavuje ji ministerstvo zemědělství na základě dosaženého vzdělání a praxe (vzdělání úplné středoškolské lesnického směru a 5 let praxe). Zákonem č. 238/1999 Sb., zákonem č. 67/2000 Sb., zákonem č. 132/2000 Sb., zákonem č. 76/2002 a zákonem č. 320/2002 Sb. se výše uvedená norma postupně upravovala k dnešní podobě.

V roce 2003 vychází zákon č. 149/2003 Sb o uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin lesnicky významných druhů a umělých kříženců, určeného k obnově lesa a k zalesňování, a o změně některých souvisejících zákonů. Z důvodů nezpracování příslušného předpisu Evropských společenství do tohoto zákona (Směrnice Rady 1999/105/ES ze dne 22. prosince 1999 o uvádění reprodukčního materiálu lesních dřevin na trh) a několika zásadních chyb při jeho vypracovávání, byl zákon novelizován dne 19. srpna 2005 zákonem č. 387/2005 Sb.

V lednu 2004 vychází vyhláška č. 29/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 149/2003 Sb. o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin a v březnu téhož roku pak vyhláška č. 139/2004 Sb., která stanovuje podrobnosti o přenosu semen a sazenic lesních dřevin, evidenci o původu reprodukčního materiálu, podrobnosti o obnově lesních porostů a o zalesňování pozemků prohlášených za pozemky určené k plnění funkci lesa.

V roce 1998 byla vydána nová technická norma ČSN 482115 Sadební materiál lesních dřevin, která blíže specifikuje aktuální potřebu lesního hospodářství v ČR na standardní výsadbyschopný sadební materiál.

Od roku 2005 musí být pěstitel registrován u SRS¹⁶ a plnit povinnosti dané zákonem č. 326/2004 Sb. o rostlinolékařské péči při zjištění výskytu škodlivých organizmů, příznaků napadení škodlivými organizmy. Je povinností pěstitele žádat státní rostlinolékařskou správu o provedení soustavné rostlinolékařské kontroly, prováděné dvakrát ročně. Dle výše uvedeného zákona je majitel firmy držitelem Osvědčení o odborné způsobilosti k zacházení s přípravky na ochranu rostlin.

Problematika lesního školkařství a její praktické naplňování se díky specifickým legislativním předpisům a zejména jejich neustálé novelizaci, změnám a z nich vyplývajících povinnostech, stává pro živnostníka, vlastního malou lesní školku, značně nepřehledným a složitým pro orientování se v nich. Škody vzniklé dopadem změny legislativního předpisu a jeho následného uplatnění neodpovídají únosnému limitu běžného podnikatelského rizika.

Finanční ztráty hrozící školkařským podnikatelským subjektům z důvodu aplikace novelizovaného znění § 40 , odst. 2 zákona č. 149/2003 Sb., provedeného zákonem

¹⁶ Státní rostlinolékařská správa

č. 387/2005 Sb. se v provedeném šetření mezi členskými subjekty SLŠ ČR¹⁷ vyšplhaly až na 120 milionů Kč. (Jedná se o omezení uvádět do oběhu reprodukční materiál získaný v r. 2003 a to jen do 30.4. 2007, přitom rozpěstovaný sadební materiál z roku 2003 neodpovídá současným zákonným požadavkům a je tedy neprodejným)¹⁸.

3.3.1.2 Ekonomické faktory

Transformace lesního hospodářství ČR z pohledu současnosti již prakticky vyčerpala svůj ekonomický růstový potenciál. Na vlastníky lesů i podnikatelské subjekty v lesním hospodářství nyní doléhá intenzivní tlak na snižování nákladů všeho druhu, zejména přímých nákladů na pěstební činnost, včetně srovnávání konkurenceschopnosti s jinými, lesnickými vyspělými zeměmi.

Vývoj ve způsobu obnovy lesa se projevil na ekonomické rentabilitě existujících lesních školkařských provozů. Ty jsou převážně v rukou privátních subjektů, a tudíž se zabývají výrobou sadebního materiálu podnikatelským způsobem, včetně strukturální změny produkce či redukce. Na jedné straně je nutno akceptovat sníženou potřebu osiva, produkčních ploch a množství vyprodukovaného sadebního materiálu, na druhé straně je však nutno brát v úvahu potřebu strategické rezervy sadebního materiálu, produkovaného pro případy kalamit a nenadálých potřeb zalesňování. Rizikovost uplatnění či neuplatnění této produkce na reálném trhu však nesou na svých bedrech vlastníci a provozovatelé lesních školek (25). Kromě nepřízně počasí ani současná hospodářská politika LČR nepřispívá ke snížení rizikovosti a nejasnosti ve výběrových řízeních znemožňuje i tak složitý odhad potřeb reprodukčního materiálu v následujících letech.

3.3.1.3 Sociální a demografické faktory

Po roce 1990 došlo též k velkým změnám v demografické struktuře obyvatelstva. Roste podíl městského obyvatelstva k obyvatelstvu žijícím na vesnicích. Klesá porodnost a přírůstek obyvatelstva je již několik let záporný. To má za příčinu jak zhoršující se ekonomická situace mladých rodin a mladých lidí, ale především změna v náhledu na svět a v názorech mladých. Existuje zde i „boom“ v oblasti vzdělávání a to především ve vysokoškolském. Po roce 1989 vzniklo mnoho vysokých škol, které

¹⁷ Sdružení lesních školkařů České republiky

¹⁸ Z vyjádření předsedy SLŠ ČR [cit. 20.11.2007]

uspokojily svou nabídkou oborů mnoho mladých lidí. Existuje zde tím pádem faktor, kterému se říká stárnutí populace. Dalším vlivem stárnutí populace je hluboký propad důchodového systému, který se musí okamžitě změnit.

Počet zaměstnanců v lesnických činnostech ve fyzických osobách u subjektů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře se snížil a pokračuje tak trend jeho nepřetržitého poklesu od roku 1989. Meziročně došlo k poklesu zaměstnanců v lesnických činnostech celkem o 9%, přičemž nejvíce došlo k poklesu v soukromém sektoru (o 12,2%) a nejméně v obecním sektoru (o 2%).(Tab. 1)

Tab. 1 Počet zaměstnanců v lesnických činnostech ¹⁹

		2002	2003	2004	2005	2006
Lesní hospodářství celkem		25 702	24 893	23 996	21 835	20 342
z toho	státní	6 290	6 412	6 053	5 830	5 698
	soukromé	16 984	16 010	15 503	13 614	12 280
	obecní	2 428	2 471	2 440	2 391	2 363

Ani mzdy v lesnictví (Tab. 2) nejsou tou motivací, která by zajistila dostatek kvalitních a kvalifikovaných pracovníků v lesním hospodářství a proto i v dnešní době zde hraje velkou roli vztah k přírodě (26).

Tab. 2 Měsíční průměrné mzdy v Kč ¹⁹

		2002	2003	2004	2005	2006
Lesnictví		12 059	12 939	13 796	14 908	16 196
z toho	lesy státní	13 650	14 650	15 524	17 254	19 314
	lesy soukromé	11 530	12 287	13 073	13 892	15 250
	lesy obecní	12 763	13 734	14 595	14 682	15 983
Průmysl		14 730	15 588	16 686	17 483	18 638
Národní hospodářství celkem		14 787	15 838	16 931	17 864	19 003

3.3.1.4 Technické a technologické faktory

Lesní školky velmi rychle přešly ze státního vlastnictví do soukromého sektoru nebo vlastnictví firem a nabyly charakteru klasických obchodních školek. V rámci státního rezortního výzkumu proto přestal být financován výzkum technologií ve školkách a optimalizace pěstování sadebního materiálu z pohledu školkařů. Další školkařský

¹⁹ Ministerstvo zemědělství ČR, *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství v roce 2006*, [cit. 20.11.2007], Dostupné z <http://www.mze.cz/attachments/lesy.pdf>

výzkum byl směřován na stanovení optimální kvality sadebního materiálu pro specifické typy stanovišť, tzn. docílení vyšší kvality z pohledu odběratele sadebního materiálu - vlastníka lesa.

Hlavním cílem výzkumu bylo přispět ke snížení ztrát při zalesňování na problémových stanovištích, především v imisních oblastech. Nejdůležitější poznatky, získané výzkumem byly zpracovány do různých realizačních výstupů. Výzkumem se v ČR zabývá Výzkumná stanice Opočno (27).

Při produkci sadebního materiálu lesních dřevin se v současné době, v souladu se světovým trendem, stále více uplatňují intenzivní postupy jeho pěstování. Těmto požadavkům se přizpůsobuje potřebná technologie pěstování sadebního materiálu, zejména pak v produkci sadebního materiálu krytokořenného. Tento způsob zásadně mění dosavadní tradiční systém prováděných prací v lesních školkách a zcela mění charakter těchto školek. V ČR tento způsob není žádnou novinkou, jeho rozsah využití je ale stále malý. Výraznější změnu lze očekávat s přímým nástupem zahraničního konkurenčního vlivu producentů a dodavatelských školkařských subjektů v rámci zemí EU.

Co se týče mechanizace pro lesní školkařství se výzkum v ČR po roce 1989 úplně zastavil. Otevřením hranic na západní trhy se umožnil dovoz (Tab. 3) kvalitních, již ověřených strojů pro lesní školkařství, určených pro velkoplošné hospodaření ve velkoškolkách. Tato mechanizace je pro účely drobného podnikatele v malé lesní školce finančně náročná a ekonomicky neúnosná.

Tab. 3 Výroba, dovoz a komplementace školkařské techniky v kusech ¹⁹

	2001	2002	2003	2004	2005
plecí stroje a kultivátory	5	2	1		7
secí stroje	1	1			4
školkovací stroje	2	2			6
podřezávače kořenů	12	11	2	3	8
stroje pro sklizeň sazenic	5	4	3	7	
technika pro chemickou ochranu	5	3	4	1	8
technika pro hnojení	6	8			8

3.3.2 „4C“ analýza

Abych dodržela zvolený postup analýzy podle Heleny Sedláčkové (16), zařadila jsem i analýzu 4C. Tento obor je však tak specifický, že zde více než globalizační vlivy, budu analyzovat 4C týkající se přímo tohoto oboru.

3.3.2.1 Country – národní specifika

Lesní školkařství má v našem lesním hospodářství dlouholetou tradici. Počátky pěstování sazenic školkařství lze klást do let 1790 až 1850, kdy se zakládaly dočasné školky a semenišťe pouze pro obnovu určitých porostů (po obnově se opět rušily). Teprve po roce 1850 byly zřizovány trvalé provozní a obchodní velkoškolky.

Naše lesní školkařství zaznamenalo trvalý rozvoj až po roce 1960, protože od roku 1950 se vyjasňovaly názory na velikost školky, vhodnost mechanizačních prostředků, aplikací nevhodnějších chemických prostředků apod. Lesní školky byly po roce 1989 privatizovány. Většina školek u nás má již charakter obchodních školek, školky pro vlastní potřebu mají jen někteří větší vlastníci lesa (13)(6)(5).

Otevřeným problémem jsou nevyvážené dodavatelsko-odběratelské vztahy, absence dlouhodobých smluv a nedostatečný informační tok o produkci sadebního materiálu.

S majetkovými změnami, které nastaly v posledních letech v našem státě, dochází ke změně požadavků na lesní školkařství.

Pěstitele sadebního materiálu lesních dřevin v ČR založili v roce 1995 “Sdružení lesních školkařů ČR”, jako sdružení fyzických a právnických osob. V současné době sdružuje 70 členů, kteří obhospodařují celkem 1 100 ha produkčních ploch lesních školek, to je asi 70 % celkové produkční plochy lesních školek v ČR. Dovoz reprodukčního materiálu lesních dřevin do České republiky v roce 2000, byl realizován podle “Zásad pro dovoz reprodukčního materiálu lesních dřevin”, uvedených ve Směrnici Ministerstva zemědělství č. 30/2000 ze dne 14. ledna 2000. Zásady byly zpracovány s ohledem na výsledky šlechtitelského výzkumu zaměřeného na testování jednotlivých proveniencí lesních dřevin, rajonizaci, možnost přenosů v rámci přírodních lesních oblastí a semenářských oblastí, ochranu domácích genových zdrojů lesních dřevin a potřeby Státní rostlinolékařské správy.

V roce 2000 bylo podáno držiteli platné licence pro nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin celkem 40 písemných žádostí o povolení dovozu reprodukčního materiálu lesních dřevin.

3.3.2.2 Competitors – konkurence

Před rokem 1989 se školky dělily jen podle velikosti obhospodařené plochy, z nichž největší byly Oblastní školky, které produkovaly většinu potřebného reprodukčního materiálu pro lesní hospodářství. Potřeba sazenic k zalesnění a zpětně potřeba druhu a množství sje ve školkách se plánovalo a přizpůsobovalo skutečným potřebám v jednotlivých oblastech.

Rokem 1989 a zejména 1991, kdy téměř všechny lesní školky přešly do soukromého sektoru zejména akciových společností, z nichž největší je firma CE WOOD, a.s., se zásadně změnila vazba a následné plánování. Kromě těchto a.s., které dělením bývalého majetku JMSL získaly školky perfektně vybavené, s rozpěstovaným sadebním materiálem a jistými zakázkami u LČR, vznikaly opravdu soukromé lesní školky, zakládané fyzickou osobou a začínající úplně od samého počátku. Přesto i tyto školky se na trhu neztratily. Našly si své odběratele a v dnešní době jsou rovnocennými partnery i velkým odběratelům jako jsou LČR (např. Středisko lesních školek Piňos).

V ČR se nachází 597 firem, které se zabývají lesním školkařstvím. Protože se vlastník soustředí na pěstování sazenic pro PLO číslo 35, 36 a 38 (Obr. 7), jsou jeho bližšími konkurenty firmy uvedeny v tabulce níže. (Tab. 4), (Tab. 5).

Tab. 4 Konkurence

Zlín	Brno	Šumperk
B.F.P., Lesy a statky Tomáše Bati, spol. s.r.o.	CE WOOD a.s., stř. školek Znojmo	Balhar Jiří, Ing. - ODRA
CE WOOD, a.s., SLŠ Brumov	CE WOOD, a.s. školka Kladivov	CE WOOD, a.s.
Chutný Tomáš, Ing.	František Piňos	CE WOOD, a.s.
FLOREKO, s.r.o.	Ing. Jiří Řiháček	Dendroekofarma
LESY POD HOSTÝNEM, s.r.o.	Ing. Milada Jaskulová	Desná, a.s.
Městské lesy a zeleň, s.r.o.	JUNIOR, s.r.o.-Kocour Jindřich	Hanušovická lesní, a.s.
Městské lesy Vsetín, s.r.o.	Lesy města Brna spol. s.r.o.	Kopecký Miroslav, Ing.
Oldřich Tupý	LEŠHOR, s.r.o.	LESCUS Cetkovice, s.r.o.
Petr Horáček	MALESSPOL, s.r.o.	Lesní školky Chudobín, s.r.o.

Tab. 5 Konkurence pokračování Tab.4

Zlín	Brno	Šumperk
Soukr. lesní správa Klášťov v.o.s.	Ořečovská les. spol., s.r.o.	Lesy Jedlí, s.r.o.
Petr Jaroš	Petlák Miroslav, Ing.	Lesy města Prostějova, s.r.o.
	Petr Andrlé	Lesy Ruda, a.s.
	Říha Karel, Ing.	Libor Piňos, šk.stř.
	Tomášek Hubert	Obecní lesy Bludov s.r.o.
	MZLU, ŠLP Masarykův les Křtiny	Svatopluk Lengál
		Troják Miroslav
		URTIKA s.r.o
		Vojenské lesy ČR, s.p.
		Zábřežská lesní a.s.
		Lespol Olomouc spol. s r.o.

V oblasti majitele firmy a tedy nejbližšími konkurenty, je jediná velkoškolka hospodařící na ploše přes 50 ha školka **Kladíkov** firmy **CE WOOD, a.s.** a školka **LEŠHOR, s.r.o.**, která naopak patří k těm menším s necelými 4 ha.

Úspěšnost zalesnění závisí nejenom na kvalitě sazenic a dobře provedené práci, ale taky na včasnosti zalesnění a včasném získání sazenic k zalesnění. Ve velkoškolkách upřednostňují větší zakázky, tedy většinou zakázky pro LČR, které zvýhodňují i nižší cenou oproti malému odběru a tady se otevírá možnost pro majitele malých školek (Tab. 6.), (Tab. 7).

Tab. 6 Velkoobchodní ceník sadebního materiálu lesních dřevin CE WOOD, a.s.²⁰

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška	Cena bez DPH
		mm		
Smrk ztepilý	sazenice	5	26-35	6 300
	sazenice	6	36-50	6 700
	sazenice	7	51-70	6 200

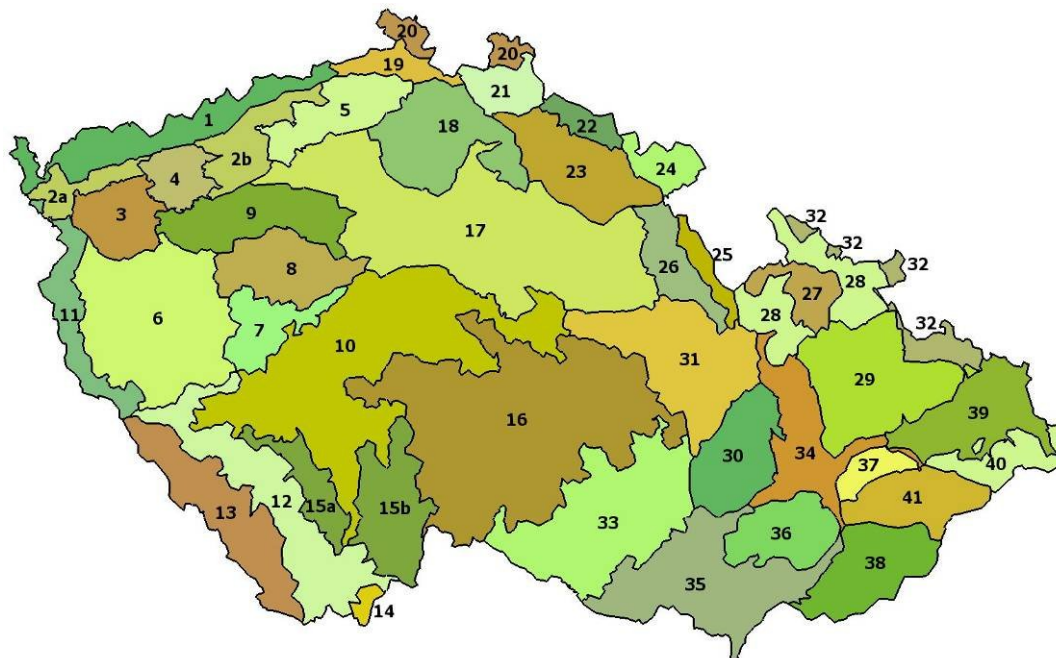
²⁰ Zdroj: <http://www.cewood.cz/>, [cit. 20.11.2007]

Tab. 7 Maloobchodní ceník sadebního materiálu lesních dřevin CE WOOD, a.s.²⁰.

Dřevina	Typ	Výška v cm	Tloušťka koř. krčku v mm	Cena v Kč za 1 ks bez DPH při celkovém odběru			
				1 - 24 ks	25 - 99 ks	100 - 999 ks	1 000 ks a více
Smrk ztepilý	sazenice	26-35	5	11,05	9,43	7,52	6,29
	sazenice	36-50	6	11,71	10,00	8,00	6,67
	sazenice	51-70	7	10,86	9,33	7,43	6,19

3.3.2.3 Customers – zákazníci

Kvalita sazenic pro lesní účely je přesně vymezena ČSN 48 2115. Vlastní prodej a jeho provedení pak řeší zákon č. 149/2003 Sb a její prováděcí vyhláška č. 29/2004 Sb. Vyhláška č. 139/2004 Sb, kterou se stanoví podrobnosti o přenosu semen a sazenic lesních dřevin, omezuje prodej reprodukčního materiálu nejvíce. Touto vyhláškou je přesně stanoveno odkud a kam je možný přenos reprodukčního materiálu a tím dělí na stejné oblasti i odběratele, kteří jsou povinni použít lesní sazenice v souladu s pravidly dané vyhláškou (Obr. 7). V rámci pěstebních oblastí je pohyb sazenic možný jen při nedostatku určitého druhu, kdy je povolen přenos mezi jednotlivými PLO²¹.



Obr. 7 Mapa pěstebních oblastí v ČR

²¹ Pěstební lesní oblast

Například (Obr. 8) sazenice vypěstované z osiva pocházející z PLO 36 je povoleno prodávat jen v PLO 34 – 41 (červeně označeno) a tím se vymezuje i určitý okruh odběratelů. Obdobné tabulky jsou i pro další druhy lesních dřevin.

Listnáče (mimo DB, DBZ)	Do PLO	PLO																																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41		
Z PLO																																												
1		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
3		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
5		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
6		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
7		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
8		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
9		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
10		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
11		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
12		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
13		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
14		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
15		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
16		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
17		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
18		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
19		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
20		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
21		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
22		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
23		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
24		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
25		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
26		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
27		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
28		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
29		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
30		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
31		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
32		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
33		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
34		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
35		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
36																																												
37																																												
38																																												
39																																												
40																																												
41																																												

Obr. 8 Přenos reprodukčního materiálu mezi PLO (listnáče)

Okruh odběratelů (Tab. 8) firmy byl ovlivněn dohodou s LČR v roce 1998, kdy se soustředil většinou na produkci semenáčků, které si LČR dopěstovávaly ve svých vlastních školkách.

Tab. 8 Obrát dle odběratelů v % – LČR a ostatní

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
LČR	75,8	71,4	54,4	87	87	85	77,5	55	89,5	62	51,9	30,8
Ostatní	24,2	28,6	45,6	13	13	15	22,5	45	10,4	38	48,1	69,2

To se pak v následujících letech odrazilo v prodeji sazenic (Tab. 9) pro ostatní majitele lesů a značné rizikovosti při jednostranném zaměření na pěstování zejména semenáčků BK(buk lesní).

Tab. 9 Prodej semenáčků a sazenic v %

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Semenáčky	0	42	6	63	73	75	52	63	49	67	48	12
Sazenice	100	58	94	37	27	25	48	37	51	32	52	88

Od roku 2005 se projevuje snížená potřeba semenáčků pro LČR na dopěstování ve svých vlastních školkách (začínají s vlastní sítí) a následně se projevuje problém s odkupováním BK osiva pro danou PLO. To donutilo majitele firmy aby se více zaměřil na ostatní odběratele, tedy na majitele malých lesů, obce a lesní družstva.

3.3.2.4 Costs – náklady

Největší výdaj je na ochranu sazenic před trávou, škůdci a plísněmi. V dnešní době dostupnost a kvalita chemikálií předurčuje k jejich širšímu využití, než tomu bylo dříve.

Rozhodování o použití chemického přípravku je podmíněno seznamem povolených přípravků na ochranu lesa, který je základním rámcem používání chemických látek v ochraně lesa. Vydává jej VÚLHM²² v tištěné podobě v intervalu 1x za 2 roky. Pokud není daný přípravek součástí tohoto seznamu nebo nemá platnou „Výjimku MZE²³ pro používání v lesním hospodářství“, nesmí se v lesnictví používat. V dnešní době existuje celá řada kvalitních a prověřených chemických přípravků v lesním školkařství, které nejsou registrovány pro použití v lesním hospodářství a proto se nesmí v praxi používat. Od minulého roku bylo toto přísné pravidlo upraveno a pro použití v lesních školkách byly povoleny i přípravky, které byly schváleny pro ošetřování okrasných dřevin.

²² Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti

²³ Ministerstvo zemědělství

3.4 Analýza mikrookolí

Další fází analýzy je analýza bližšího okolí firmy. Zde použiji Porterův model pěti sil.

3.4.1 Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí

V tomto modelu definujeme pět sil, které ovlivňují chod firmy z vnějšku. Vlastník firmy, by měl brát v úvahu následující faktory, které přímo i nepřímo ovlivňují samotnou firmu a využít možností, které přináší tato analýza.

3.4.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

Lesní hospodářství se značně liší od trhu klasických konkurenčních produktů. Zatímco komerční produkt je v podstatě vyráběn pro anonymního zákazníka, produkt v tomto odvětví je „vyráběn“ pro zákazníka konkrétního tedy zákazníka, jehož požadavky, potřeby a preference jsou přesně známy a dány plánem.

Lesní hospodářství se totiž řídí Lesním hospodářským plánem u velkých vlastníků lesů nebo Lesní hospodářskou osnovou u malých vlastníků lesů, kde jsou naplánované základní činnosti v péči o les na nadcházejících 10 let. Upřesnění na jednotlivé roky se pak děje přes lesní hospodáře a z toho pak vyplyne potřeba sazenic pro zalesnění nejen co do počtu a druhu, ale zvláště v poslední době i podle jednotlivých tříd dle ČSN 48 1115 na jednotlivé roky (při kalamitě se vše mění).

Někdy bývá problém pro vlastníky lesa zajistit dostatečný počet sazenic, odpovídající jak požadavkům lesního hospodáře tak i požadavkům legislativy. A zde dost často majitel menších lesů, včetně obcí a lesních družstev naráží ve velkoškolkách na „odkázání na pozdější dobu“, až po vykrytí požadavků pro LČR, kteří díky prodanému osivu z vlastních zásob mají dle Smlouvy o dodržování podmínek při pěstování sadebního materiálu určeného pro lesy obhospodařované s.p. LČR, upřednostněný odkup vyprodukovaných sazenic. Malým odběratelům pak nezbývá než počkat nebo se obrátit na menší školky, které však mají menší sortiment.

Vzhledem k přepravní vzdálenosti mezi školkou a odběratelem a tím i zvýšeným nákladům na dopravu, je snaha odběratelů zajistit si sadební materiál pro zalesňovací práce na lesních pozemcích co nejbliže a na jednom místě.

Následující tabulka (Tab. 10) zobrazuje procento nákupu sortimentu dle požadavku odběratele v případě nedostatku vlastního sadebního materiálu. Vlastník nakupuje sazenice od jiných pěstitelů a snaží se tím vykrýt celou dodávku.

Tab. 10 *Nákup sazenic v %*

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
%	41,8	12	28	5,3	9,2	0	13,6	3,9	19,6	14,8	1,7	19

3.4.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu s lesním osivem existuje ze strany lesních školkařů poptávka po komplexní službě – dodávce osiva lesních dřevin. Tímto se zabývá semenářský závod Týniště nad Orlicí, který je svým způsobem jedinečně specializované zařízení tohoto druhu v ČR. Toto zařízení působí v rámci LČR a tím upřednostňuje požadavky na potřebu osiva lesních správců LČR. Zásoba osiva je však díky vlivu přírodních podmínek (lesní dřeviny plodí v nepravidelném období a to jak v množství semene tak i v délce let 1 – 7 let mezi jednotlivými semennými roky) a nedostatku sběračů taková, že nedokáže v určitých letech uspokojit požadavky všech lesních školkařů.

V případě přebytku SZ Týniště nad Orlicí uschovává zejména bukové semeno v zamraženém stavu a ostatní semena, zejména jehličnatá, jsou uchovávána v klimatizovaných skladech, po dobu 1 až 7 let. Dlouhodobé uskladnění výrazně ovlivňuje množství vyprodukovaného sadebního materiálu (je podstatně nižší než u čerstvého) a tím je ovlivněna také budoucí cena.

V tabulce níže (Tab. 11) je uvedena průměrná cena na sazenici, prodej sazenic v tisících kusech a celkový prodej semenáčků i sazenic dohromady této firmy.

Tab. 11 Průměrná cena na sazenici, prodej sazenic v ks a celkový prodej

	průměrná cena na sazenici Kč	prodej sazenic tis. ks	prodej celkem tis. ks
1996	3,483	100	123,02
1997	2,467	58	309,53
1998	3,252	94	321,88
1999	2,213	37	512,14
2000	1,751	27	557,87
2001	1,965	25	474,57
2002	2,408	48	225,85
2003	1,507	37	382,82
2004	2,287	51	482,74
2005	2,014	32	327,70
2006	3,307	52	230,70
2007	3,911	88	332,46

Tab. 12 Produkce reprodukčního materiálu dle druhu dřevin v % z celkového množství prodaných semenáčků a sazenic

	BK	DB	BO	SM/JD	MD	ost.
1996	37	56	0	3	2	2
1997	54	20	14	11	0,5	0,5
1998	28	30	25	3	4	10
1999	49	28	9	8	2	3
2000	69	9	6	5	3	8
2001	66	6	10	10	0,2	7,8
2002	43	13	16	19	5	4
2003	62	8	14	13	2	1
2004	79	5	3	5	1	7
2005	68	4	15	10	2	1
2006	14	6	20	54	3	3
2007	0,6	12	35	24	8	20,4

Z tabulky (Tab. 12) vyplývá, že největší požadavek je na osivo buku a z jehličnanů borovice a smrku.

Firma získává osivo, zejména BK, jen od LČR nákupem, za podmínek upřednostnění odprodeje vypěstovaných semenáčků a sazenic lesních dřevin zpět LČR.

3.4.1.3 Hrozba vstupu substitutů

Vstup substitutů, vzhledem k tomu, že tento obor je přísně střežen normami, vyhláškami a taky genetickým původem, v nejbližší době u produktů určených pro lesní hospodářství nehrozí.

3.4.1.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů je omezen vydáním licence, při které je nutné splnit podmínky kvalifikace a praxe. Nebezpečí do budoucna spočívá ve vstupu zahraničních firem, které začnou produkovat lesní sazenice na území ČR, geneticky odpovídající naší legislativě.

3.4.1.5 Rivalita podniků působících na daném trhu

Tak jako na každém trhu existuje i zde zdravá rivalita. Ale v důsledku krátké existence soukromých subjektů v lesním školkařství se představitelé firem snaží prostřednictvím Sdružení lesních školkařů spíše ovlivňovat nově vznikající legislativu a dostat lesní školkařství do povědomí široké veřejnosti.

3.5 Analýza vnitřních zdrojů firmy

Dalším krokem dle Sedláčkové je analýza vnitřního prostředí firmy. Zde se zaměřím na hmotné, nehmotné, lidské a finanční zdroje firmy.

3.5.1 Hmotné zdroje

V době začátku majitel firmy odkoupil technické vybavení z již vybudované školky-závlahový systém, ruční secí strojky, ruční nářadí, oplocení pozemku, buňka jako sociální zařízení, dokoupil TK4-14 malotraktor a zádový postřikovač. Zřídil oplocení nového pozemku. V roce 1999 koupil nesený postřikovač za malotraktor TK4-14 a zhotovil závlahu v nově zřízené školce.

K zajištění vhodného klimatu a zejména zabránění nadměrnému odpařování vody v poslední době používá speciální rašlové síť.

V roce 2000 odkoupil část pronajatého pozemku do vlastnictví.

Ke snížení podílu ručních prací a pro nedostupnost malých mechanizačních prostředků pro práci v malé lesní školce, si majitel vyrábí svépomocí adaptéry k malotraktoru – jedná se o záhonkovač, secí stroj, plečky, vyorávač sazenic, zasypávač sítě, upravuje zakoupený nesený postřikovač k využití k meziřádkovému postřiku.

Všechna tato mechanizace je v současné době k zakoupení v obchodech, ale jen jako přídatná zařízení k velkým traktorům a tedy do velkoškok.

Z důvodu vzniku povinnosti hlášení o školkařské činnosti ministerstvu zemědělství a tím nutnosti podrobné evidence zakoupil v roce 2002 osobní počítač.

3.5.2 Lidské zdroje

Převážnou část prací vykonává majitel sám s pomocí rodinných příslušníků, na sezónní nárazové práce najímá brigádníky nejčastěji důchodce na DPČ a DPP.

Základ tvoří tři pracovnice v důchodovém věku, které s majitelem spolupracují od počátku firmy. Ke zvládnutí nárazových akcí, jako je vyzvedávání, školkování je potřeba zaměstnat další brigádníky. Jejich počet kolísá v závislosti na množství práce v rozmezí 3-10 brigádníků.

V okolí se poslední roky vyskytly menší firmy které odlákávají sezónní brigádníky k dlouhodobější spolupráci (třeba půl roku, kdežto firma nabízí práci jen na několik týdnů).

Problém v zaměstnávání stálých pracovníků je ve vytíženosti po celý rok, kdy v zimních měsících je problematické najít vhodnou práci.

Kvalita zaměstnanců se projevuje v kvalitě provedené práce jako je třídění sazenic dle ČSN. Proto je nutné se tímto problémem do budoucna zabývat.

3.5.3 Finanční zdroje

Kromě samotného počátku podnikání, kdy byl vlastník firmy nucen okolnostmi půjčit si od soukromých osob, je firma financována z vlastních zdrojů bez úvěrů a půjček. Podniká jako fyzická osoba a případné problémy firmy jsou spojeny s rizikem ohrožení rodinných majetků. Každá osoba samostatně výdělečně činná tak vystavuje většímu či menšímu riziku i své nejbližší, kteří při nezdaru nesou následky. Takovéto podnikání představuje určité i finanční výhody, ale nezbavuje mě to dojmu, že z hlediska státu je to okrajová skupina lidí „nekalého smýšlení“. Potvrzuje to i sám majitel firmy na základě přístupu státních úředníků k řešení některých problémů, byť i neúmyslných a zavedením minimální daně z příjmu pro OSVČ, jako jedinému podnikajícímu subjektu, zejména zdůvodnění tohoto kroku některými politiky. Na druhou stranu říká, že na rozdíl od státních úředníků jsou zaměstnanci bankovních ústavů daleko vstřícnější k OSVČ než tomu bylo v počátku podnikání.

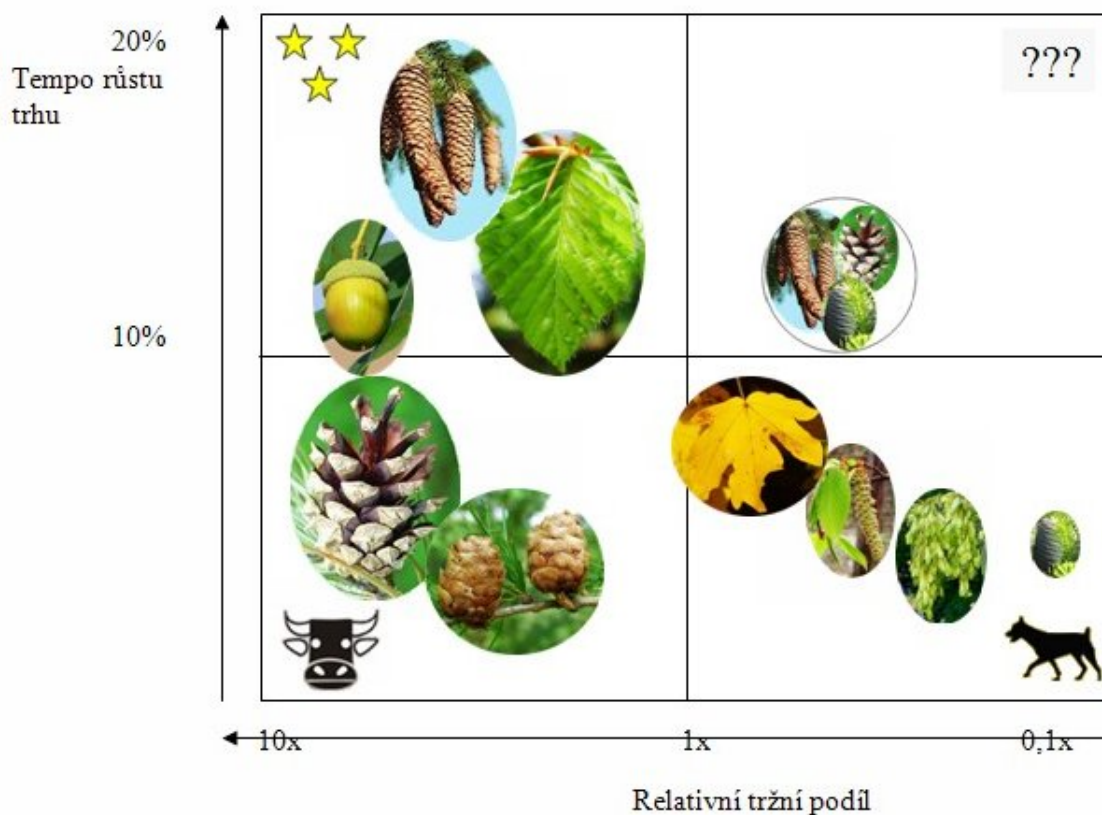
Na rozdíl od malých zemědělských firem, které mají možnost využívat různé dotační systémy, je lesní školkařství odkázáno na tvrdé podmínky samotného trhu. V okolních státech, kromě legislativní podpory státu, jsou i různé podpory finanční. Ale věřím, že jak se přizpůsobujeme legislativě vyspělým evropským státům, tak se alespoň přiblížíme i v oblasti finančních podpor pro lesní školkařství.

3.5.4 Nehmotné zdroje

Majitel firmy je vlastníkem licence pro nakládání se semeny a sazenicemi lesních dřevin. Mezi nejsilnější nehmotné zdroje firmy patří její velmi dobré jméno u odborné veřejnosti a také značná zručnost majitele při vyrábění vlastních adaptérů na malotraktor.

3.5.5 BCG matice

Na základě analýzy firmy a diskuse s majitelem jsem sestrojila BCG matici pro jednotlivé produkty.



Obr. 9 BCG matice

Grafické znázornění BCG matice je pouze orientační, sloužící k analýze jednotlivých produktů. Tento obor je tak specifický, že jednotlivé hodnoty lze pouze odhadovat. Proto při posuzování výsledků vyplývajících z BCG matice budu přihlížet také k výsledkům ostatních analýz vnitřních zdrojů a schopností podniku.

Hvězdy - levý horní kvadrant v oblasti s vysokým růstem prodeje a vysokou konkurenceschopností obsahuje produkty s velmi dobrým postavením. Tyto výrobky jsou pro firmu z hlediska tvorby hodnoty velmi zajímavé. Nachází se zde druhy sazenic jako je Dub, Buk, Smrk, které tvoří převážnou většinu skladby lesů ČR.

Lesním hospodářským plánem je dána výše těžby v určité oblasti a tím je zajištěn odběr sazenic tohoto druhu na základě zákonné povinnosti zalesnit do dvou let od vzniku holiny, proto by se měl majitel snažit rozšířit jejich produkci a distribuci. Z toho plynou i určité kapitálové investice právě do rozšíření produkce. Ty mohou být vyváženy vlastními příjmy a to díky nízkonákladové výrobě, která vyplývá z úspor z rozsahu a výrobních zkušeností.

Dojné krávy – představují levý dolní kvadrant v oblasti s vysokým relativním tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Výrobky z tohoto kvadrantu generují více prostředků, než samy potřebují a jsou to zejména Borovice a Modřiny jejichž výpěstnost z kila je mnohem větší, než u ostatních dřevin.

Psi – pravý dolní kvadrant v oblasti s nízkým podílem na trhu a pomalým růstem obsahuje druhy, které plní funkci spíše doplňkovou a to jsou především Jedle, Jasan, Habr a Javor.

Otazníky – Do pravého horního kvadrantu v oblasti se současným nízkým tržním podílem, ale s rostoucí tendencí, jsem po konzultaci s majitelem umístila sazenice Jedle kavkazské, Smrku pichlavého a Borovice černé, určené k výrobě vánočních stromků na plantážích, které se v posledních dvou letech zřizují v této oblasti a produkt, který se majitel po předešlé analýze rozhodl uvést na trh. Tím druhým produktem je balíček sazenic stejných druhů, ale určený drobným odběratelům k dopěstování na svém pozemku.

Jedná se o „výrobky“, jejichž pěstování a výroba je stejná, liší se pouze balením a způsobem prodeje koncovému zákazníkovi.

Před zahájením prodeje drobným odběratelům, bude nutné změnit způsob výběru sazenic, vytvořit poutavý a funkční obal a zajistit mnoho dalších funkcí spojených s prodejem, což si vyžádá nejen mnoho času, ale také finančních zdrojů. Spolu s vývojem a uvedením produktu na trh se zde vyskytuje určitá nejistota vyplývající z těžce odhadnutelného budoucího vývoje trhu.

3.6 SWOT analýza

3.6.1 Interní vlivy

- Silnou a zároveň i slabou stránkou firmy je zapojení celé rodiny do chodu firmy a to zejména v manuální výpomoci. Práce v lesní školce je nárazová, sezónní, kdy v krátkém časovém horizontu je potřeba více pracovníků. Vlastník firmy to zejména z počátku řešil zapojením celé rodiny a najatými brigádníky.

Zaměstnávat vlastní rodinu představuje vždy určité problémy, se kterými se dá vypořádat mnohem hůře, než by se daly řešit s brigádníky nebo zaměstnanci. Vždy totiž rodinné vztahy zásadně ovlivňují rozhodování a to i podvědomě.

Zároveň velké plus je flexibilita rodinných pracovníků a taky vztah k vykonávané práci a lesním sazenicím, které vyžadují speciální zacházení. Přesto se v posledním období vlastník snaží využívat více brigádníků, kteří jsou ochotni se přizpůsobit potřebám pěstování sazenic. Vlastník tak má tři stálé pracovníky z řad důchodců, které zaměstnává dle potřeby od jara do podzimu a dalších 5 až 10 brigádníků využívajících zejména v jarním období, kdy je práce nejvíce.

Bohužel výběr vhodných pracovníků je omezen a to i v dnešní době. Práce v lesní školce vyžaduje určitý vztah k přírodě a každá sebemenší nedůslednost nebo nekvalitně provedená práce může mít nedozírné následky, včetně snížené poptávky po vypěstovaných sazenicích a tím snížení tržeb firmy.

- Slabou stránkou firmy je její zaměření na úzkou skupinu druhů dřevin (Obr. 9), kdy každý nedostatek osiva nebo nezdar při pěstování přináší firmě značné finanční ztráty.

- Firma vzhledem k nedostatku ploch a mechanizace není schopna produkce celého požadovaného sortimentu dřevin. Tento nedostatek vlastník řeší nákupem u jiných pěstitelů a pak společnou dodávkou sazenic (Tab. 10).

- Silnou stránkou firmy je snaha majitele většinu pracovních úkonů zmechanizovat a tím snížit jak pracnost, tak i potřebu pracovníků.

Velkou úsporu časovou ale i finanční představuje také co největší možné využití chemických prostředků, zejména různých selektivních herbicidů.

- Velmi silnou stránkou této firmy je průhlednost manipulace se sadebním materiálem a možnost vlastníka firmy přímo kontrolovat prováděnou práci svých zaměstnanců. Tímto osobně ručí za kvalitu sadebního materiálu.

3.6.2 Externí vlivy

- Lesní školkařství a semenářství je sice v lesnictví to nejzákladnější co může být, ale z hlediska státu a lesního hospodářství je až doposud spíše „popelkou“. To se týká zejména legislativy a finančních podpor. Až do roku 1991 to byla výhradně činnost státního podniku - Státních lesů. Od tohoto roku, po rozdělení Státních lesů, začaly vznikat soukromé lesní školky buď ve formě akciových společností, s.r.o., nebo fyzických osob a to bez podpory legislativy.

Od roku 1995 je nutná licence, která je podmíněna vzděláním a praxí. Tímto opatřením se konkurence značně snížila, ale od té doby vznikly další méně nebo více zdařilé zákony a vyhlášky, které spíše navršují problémy a byrokracii.

- Nemalou roli v tomto podnikání hraje počasí a jeho stále více extrémní výkyvy v množství spadlých srážek nebo výši venkovních teplot.

- Spolu s nemožností řádně zajistit plochy proti krádežím, činí toto podnikání natolik rizikové, že cena pojištění u pojišťoven dosahuje vysokých částek.

- V poslední době je největší problém v získávání kvalitního osiva.

- Při pěstování lesních sazenic je velmi obtížné stanovit budoucí potřebu sazenic jednotlivých dřevin, protože se musí odhadovat s 2 až 5 letým předstihem.

- Velká výhoda malé firmy je ve flexibilitě vůči odběrateli. Je možné dodávku uskutečnit v době, kdy to vyhovuje odběrateli a tím zkrátit dobu mezi vyzvednutím a zalesněním sazenice.

- Podstatná je i možnost odběratele prohlédnout si sazenice ještě před vyzvednutím ze země, kde zjistí jejich zdravotní stav a kvalitu ještě před vyzvednutím a dodáním.

- V posledních letech se hlavně v lesích obhospodařovaných LČR, značně snížila potřeba sazenic určitých druhů dřevin. Zejména z důvodů většího využívání přirozeného zmlazení. To se ihned projevilo v nadbytku sazenic na trhu a tím i ke stagnaci ceny a nižší poptávce.

Zároveň však musím podotknout, že určitý odběr sadebního materiálu v budoucnu je zajištěn přímo zákonem a to proto, že je vlastník porostu po jeho těžbě povinen ho v určitém časovém období zalesnit geneticky vhodným materiálem.

3.6.3 Příležitosti

- Vzhledem k zákonem daným podmínkám sběru osiva jen z uznaných zdrojů a z důvodů obtížné kontroly občanů při sběru osiva se otevírá možnost pro firmu provádět sběr nejen pro svou potřebu, ale i na zakázku pro jiné firmy, zejména u dřevin dubu letního a zimního a buku lesního.
- Vlastním sběrem osiva od jednotlivých soukromých vlastníků lesa a zpětným prodejem vypěstovaných sazenic je možnost rozšíření produkce sazenic pro menší vlastníky nebo správce lesů v blízkém i vzdálenějším okolí.
- Možnost využití vlastní mechanizace v jiných lesních školkách, zejména u LČR, která vlastní několik malých školek, v nichž převažují ruční práce.
- Věnovat se pěstování vánočních stromků z již vypěstovaných sazenic ve vlastní školce. K tomuto účelu má vlastník rozjednaný pronájem nové plochy.
- Možnost prodeje sazenic vánočních stromků na dopěstování drobným odběratelům.

3.6.4 Ohrožení

- Protože se jedná o produkci sazenic a semenáčků dřevin na volné ploše, největší ohrožení hrozí od samotné přírody. Jedná se zejména o extrémně vysoké nebo nízké teploty, nedostatek nebo naopak nadbytek srážek, extrémně nepříznivé podmínky při venkovních pracích, zejména při vyzvedávání, kdy hraje důležitost i včasné vyzvednutí ještě před narašením sazenic.
- Dalším ohrožením je nebezpečí zavlečení určitých rizikových škodlivých činitelů např. houbová onemocnění, která jsou přenosná mezi různými druhy dřevin. Na základě kontroly rostlin Státní rostlinolékařskou správou, která by prokázala výskyt škodlivých činitelů u rizikových rostlin, a to i v okolí vlastní školky, je možné touto institucí zakázat prodej ohrožených sazenic a nařídit jejich plnou likvidaci.
- Pěstování výsadby schopných sazenic představuje několik let práce, delší návratnost investovaných prostředků a zejména požadavek na předvídatost potřeby

sazenic v určitých letech a dle určitých dřevin. Za toto období se řada faktorů na tvorbu ceny několikrát změní. Zejména je to otázka nabídky a poptávky, kdy se vlivem extrémního počasí (vítr, sníh, námraza) zásadně změní poptávka jak v množství, tak v druhu, a v případě určité shody okolností a dodržení pravidel o přenosu reprodukčního materiálu mezi pěstebními oblastmi se může vypěstovaný materiál stát neprodejným.

- Legislativa je v současné době natolik obsírná, že je otázkou, jestli je ještě v silách jednotlivce se s ní seznámit a dodržovat, aby nedocházelo k jejímu porušování a tím i vystavení nebezpečí platit enormně vysoké pokuty, vedoucí až k úplné likvidaci malé firmy.
- Ohrožení spočívá i v nemožnosti sehnat potřebné množství kvalitního osiva v době neúrody určitých dřevin (DB, BK), kdy se upřednostňuje vlastník osiva, což je v současné době v převážné míře LČR.

3.7 SWOT diagram

Pro usnadnění porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými stránkami firmy jsem sestavila diagram SWOT (Obr. 10).



Obr. 10 *Diagram analýzy SWOT*

V tomto případě jsem nezvolila rozdělení faktorů pouze na hrozby a příležitosti okolí, ale porovnávala jsem je se silnými a slabými stránkami firmy. Právě v tomto kontextu vyplynou skutečnosti důležité pro formulování strategie firmy.

Největší bariéry v růstu firmy

Největší bariérou v růstu firmy je jednostranné zaměření na pěstování úzké skupiny ve druhu dřevin a tím velké riziko při vzniklém problému např. neúroda osiva, nezdar sje, apod. Tím pak dochází ke značnému snížení příjmu z prodeje sazenic a následně snížení možnosti vhodně investovat do rozšíření firmy.

Je potřeba rozšířit nejen sortiment pěstovaného sadebního materiálu, ale také využít možnosti, které se v současnosti nabízejí, zejména spolupráce s menšími vlastníky lesů, sběru osiva a pěstování vánočních stromků. Tím se míra rizika sníží, zvýší se obrát firmy alepší se možnost rovnoměrněji využít zaměstnance.

4 NÁVRH ROZVOJE FIRMY

Výsledky provedené analýzy po konzultaci s majitelem ukázaly na dosud nevyužité možnosti, jako jsou:

- rozšíření ploch a tím i rozšíření produkce a sortimentu
- zhotovení fóliovníků k produktivnějšímu pěstování semenáčků a jejich následné školkování na volné ploše
- vlastní sběr semen, jejich čištění a následné skladování a setí
- zajištění uznaných porostů ke sběru semen u jiných vlastníků než LČR
- vytvoření si vlastní zásoby osiva pro případ neúrody
- zakoupení výkonnější mechanizace
- vybudování klimatizovaných skladovacích prostor
- využití dotační politiky státu
- propagace firmy zaměřená převážně na obce a malé vlastníky lesa
- zviditelnění firmy
- průnik na nové trhy s novým produktem
- zajištění celoročního zaměstnání pracovníků

Z uvedených možností jsem kvůli omezení rozsahu této práce vybrala poslední tři a to zviditelnění firmy, zavedení nového produktu a zajištění celoročního zaměstnání pracovníků. Tyto body se zdají jako nejdůležitější, proto se na ně více zaměřím.

4.1 Tvorba strategie

Majitel firmy doposud nepřikládal velký důraz na formulování strategie. Svou VIZI si nosil pouze v hlavě. S měnící se situací na trhu se však stává nutností tuto strategii správně formulovat. Proto byla provedena strategická analýza, která ukázala, jaká opatření by vlastník měl přijmout, aby došlo ke změně současného stavu (viz výše).

4.1.1 Strategické cíle

Za roky podnikání v oboru pěstování lesních sazenic si firma vybudovala u odborné veřejnosti dobré jméno. Má své stálé odběratele. To všechno je dobrý základ k rozvoji firmy, za předpokladu využití možností, které se v současné době nabízejí a hledání dalších aktivit do budoucna.

Prioritou firmy je dosažení zisku a k tomuto cíli intuitivně postupuje. Celou dobu podnikání se majitel zaměřoval na úzkou skupinu zákazníků a to na odbornou veřejnost v oblasti lesního školkařství. Dá se říci, že podvědomě uplatňoval strategii Focus. Na základě již zmíněné analýzy a diagramu SWOT bych však doporučila zaměřit se více na odlišení a využít kombinaci strategií Expanze a Differentiation Focus – odlišení se, se zaměřením se na úzkou skupinu zákazníků a proniknout tak na nové trhy s novým produktem.

Po konzultaci s majitelem byly stanoveny tyto cíle:

- Zviditelnění firmy
- Průnik na nové trhy s novým produktem
- Zvýšení produkce a tím i počet zaměstnanců

4.1.2 Business strategie

Tato firma je tak malá, že v tomto případě nelze hovořit o SBU jednotkách v pravém smyslu slova. Proto nebudu používat klasické rozdělení strategií, určené spíše pro velké firmy působící na několika segmentech trhu, ale pokusím se strategii navrhnout tak, aby co nejlépe vyhovovala povaze analyzované firmy.

V následující části budu blíže specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu(7).

4.1.2.1 Product

Vedle smluvních partnerů, kteří si diktují podmínky prodeje sazenic (LČR), má majitel odběratele i z řad obcí a soukromých osob (Tab. 8). Velká část maloodběratelů tvoří soukromé osoby, které si sazenicemi vylepšují okolí svého obydlí. Tento odběr se každoročně zvyšuje a proto se jeví jako do budoucna podnikatelsky zajímavé zaměřit se více na tento způsob prodeje a tím snížit rizikovost podnikání vyplývající z nepředvídatelnosti přírodních vlivů ovlivňujících potřeby sazenic v lesním hospodářství.

Naskýtá se zde možnost produkovat balení sazenic a to ve variantě: jedle, smrk pichlavý a borovice černá, nebo balení sazenic stejného druhu opět po třech kusech a to právě díky zkušenostem z předchozích let. Vlastník totiž obdarovával rodinu a známé sazenicemi dřevin vhodných k výsadbě v zahradách, kdy po několika letech byl každý schopen se samozásobit svým vlastním vánočním stromkem, který si uřezal ve velikosti, která mu vyhovuje. Velmi dobrý ohlas přispěl k rozhodnutí zásobit i širší okolí těmito prostokořennými sazenicemi vánočních stromků.

Z hlediska strategické alternativy²⁴ se zde spíše jedná o rozvoj produktu, kdy modifikujeme „výrobek“, který je velmi podobný tomu stávajícímu. Tato modifikace výrobku umožňuje firmě si udržet stávající zákazníky spokojené s produktem a současně oslovovat zákazníky nové. V tomto případě jsou to maloodběratelé, kteří jsou spokojeni s kvalitou dodávaných sazenic. Z tohoto pohledu je tato strategie považována za alternativu s nízkým rizikem a nízkými náklady.

²⁴ Košťan, P., Šuleř, O., *Firemní strategie plánování a realizace*, Computer Press, Praha, 2002, ISBN 80-7226-657-8, s 96-98.

Může se zde ovšem jednat i o takzvanou inovaci, kdy sazenice nebudou dodávány ve svazcích po určitém počtu kusů (většinou 50 ks) bez kořenového krytí, ale budou baleny do vlhkých pilin a substrátu v menším počtu (3 ks), a tím bude prodloužena jejich životnost. V případě svazků totiž reálně hrozí zaschnutí kořenového systému při nesprávné manipulaci a při pozdním založení, případně zasazení do země. (např. ponechají-li se nekryté sazenice lesních dřevin ležet 30 minut na volné ploše, klesne jejich hmotnost až o 11% a jejich ztráta po výsadbě činí 48%. Pokud se ponechají nekryté sazenice ležet 60 minut, klesne jejich hmotnost až o 20% a ztráta činí 84%.²⁵)

Vyvstává zde otázka, jak a do čeho by se měly sazenice balit, aby vydržely v balu i několik týdnů. Řešením by se mohlo stát právě balení do pilin a substrátu, podobné, jako můžeme nalézt u balení růží (Obr. 11). Je to velmi jednoduché, nenáročné na přípravu i finance a vydrží dostatečně dlouho.



Obr. 11 Příklad na balení růží

Návrh balu sazenic vychází z nutnosti uchovat danou vlhkost po delší dobu. Tady je řešení v balu z pilin vlhčených vodou se smáčedly a substrátem. Manipulace je proto snadná a rychlá a tím se zvyšuje šance na dobré zakořenění. Tento ekologicky šetrný bal by byl uložen v igelitovém obalu a papírovém obalu s potiskem, aby nedošlo

²⁵ zdroj: informační leták sdružení lesních školkařů

k poškození sazenic během přepravy (Obr. 12). Součástí balení sazenic by měl být i návod na sazení, způsob pěstování a samozřejmě i kontakt na pěstitele.



Obr. 12 Možné balení sazenic

Z marketingového hlediska by měl být obal lákavý na pohled. Proto bych doporučovala na papírový obal natisknout velkou barevnou fotku sazenic s českým i latinským názvem, jméno a adresu firmy. Jako další informace by se zde měl vyskytnout způsob pěstování a to nejlépe v symbolech pro jednoduché pochopení.

Zákazník by určitě dále uvítal informace, jakých rozměrů sazenice dorostou po jednom a pěti letech růstu, jakým způsobem se dají pěstovat – jako solitéra, v plotě zastříhováním a také do jaké vzdálenosti od domu by ho měl zasadit.

4.1.2.2 Process

S implementací strategie souvisí určitý stupeň organizační změny, hlavně v rozložení a využívání zdrojů. Pečlivé plánování těchto zdrojů je proto velmi důležité. Zde je nutné si uvědomit, že se neplánuje jen to, jak má být něco uděláno, ale i to, zda je to možné a rozumné udělat.

Tady je důležité zodpovědět následující otázky²⁶:

- Jaké konkrétní zdroje jsou potřebné pro zvolenou strategii?
- Jsou tyto zdroje zásadně odlišné od zdrojů, kterými firma v současnosti disponuje nebo vycházejí a rozšiřují současnou základnu?

²⁶ Šuleř, O., Košťan, P., Firemní strategie plánování a realizace, Computer Press, Praha, 2002, ISBN 80-7226-657-8, s.112.

- Budou považované zdroje na sebe navazovat a budou navzájem kompatibilní?

Po konzultaci strategie s majitelem firmy jsme dospěli k závěru, že pro zkušební zavedení prodeje balených sazenic bude využito stávajících zdrojů a to v podobě nadbytečného předpěstovaného materiálu určeného pro prodej velkoodběratelům. Tímto se značně ušetří čas, potřebný k vypěstování sazenic vhodných rozměrů a kvalit a také vyřeší problém, co s nadbytečnými sazenicemi. Ty v případě, že o ně nikdo neprojeví zájem, jsou buďto znovu zaškolčovány²⁷ a prodány na podzim, kde musí být znovu vyzvednuty, roztřízeny podle normy, spočítány, svázaný do svazků a založeny, než jsou odvezeny zájemci, nebo pokud by po znovu-zaškolčování neodpovídaly normám, zkompostovány.

Do budoucna můžeme počítat s plánovaným pěstováním sazenic přímo na prodej v baleních po 3 kusech.

4.1.2.3 Place

Jako perspektivní se jeví prodej balení těchto sazenic v obcích přímo z auta, kdy po vyhlášení místním rozhlasem nebo anonci letákem budou zájemci informováni o prodeji v určitý den a hodinu. Pěstitel může díky své odbornosti sám poradit s výsadbou i pěstováním. Jelikož se firma nachází v prostředí, kde je tento způsob prodeje běžný a lidé jej hojně využívají, jeví se tato varianta jako nejlepší.

Pojízdný prodej se zdá efektivní i z toho hlediska, že čas prodeje je vymezený na určitou dobu a tím se zabrání zbytečným časovým prodlevám při čekání na zákazníka v prodejně s celodenním prodejem.

Zároveň by bylo vhodné, nabídnout tento produkt k prodeji květinářstvím, zahradním centrům a prodejnám se specializací na zahrady.

Není úplně nutné zaměřit se jen na specializované prodejny, ale je možné nabídnout prodej i na benzínových stanicích nebo ve stavebninách, protože obal zaručí výsadby schopnost i po delším období.

Další možností prodeje je využití akcí jako jsou zahrádkářské výstavy a veletrhy, jako například zahrádkářská výstava Floria, každoročně konaná ve Věžkách a mnoho dalších.

²⁷ Přesazování jednoletých, výjimečně i dvouletých semenáčků lesních dřevin do volnějšího (většího) sponu. Cílem školčování je vypěstování zdatných (silných) sazenic s bohatým kořenovým systémem.

4.1.2.4 People

Aby firma nestagnovala a rozrůstala se, potřebuje mít vytvořenou určitou personální strategii. Nástrojem pro její dosažení je pak strategické personální plánování. Firemní strategický cíl zvýšení počtu zaměstnanců, pak naznačuje, jakým směrem se firma chce vydat²⁸.

Jak vyplývá z předchozí analýzy, v současné době firmu tvoří majitel, rodinní příslušníci, které však nelze považovat za zaměstnance v pravém slova smyslu, dále tři stálé pracovnice a nárazově několik brigádníků. Stálé pracovnice jsou již důchodového věku, a i z toho důvodu se majitel musí ohlížet po mladší pracovní síle.

Důležité při výběru zaměstnanců je jejich pozitivní vztah k přírodě, protože povaha práce vyžaduje nadšení, znalosti, ohleduplnost, šikovnost a pečlivost. Z tohoto důvodu by vhodnou metodou získávání pracovníků, mohlo být využití vnitřních zdrojů firmy, tedy získání stálých zaměstnanců z řad brigádníků. Další možností je spolupráce se vzdělávacími organizacemi a zaměstnávání absolventů. Ovšemže je možné využít jakýchkoliv jiných metod, ale u nich klesá možnost oslovení vhodného kandidáta.

Problémem, který musí personální strategie řešit je sezónnost práce, kdy přes zimní období není z pochopitelných důvodů možné pracovat venku ve školce. Majitel, pokud si chce udržet kvalitní zaměstnance, jim musí poskytnout určité sociální jistoty a zajistit jim práci, tedy i příjem.

Z analýzy lidských zdrojů vyplynula nutnost zvýšit počet zaměstnanců, z počátku nejlépe na dva stálé zaměstnance. Tento strategický cíl je možné dosáhnout rozšířením produkce a také zavedením výroby nového produktu. V průběhu zavádění výrobku na trh, předpokládám, že by balení různých druhů sazenic po 3 kusech probíhalo ručně a tím by se vyřešil problém, s náplní práce zaměstnanců v období vegetačního klidu. Jelikož je při této práci nutné být pečlivý, ohleduplný a šikovný, doporučuji přijmout na tuto práci již prověřené pracovníky z řad brigádníků. To se jeví jako nejrychlejší a nejméně rizikové řešení.

²⁸ Koubek, Josef. : *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2007, s 399, ISBN 978-80-7261-168-3

Současně další navrhovaná možnost v podobě vybudování fóliovníků může také pomoci vyřešit otázku zaměstnanosti v brzkých jarních měsících a sběr semen zase v pozdních podzimních měsících

4.1.2.5 Price

Volba ceny zpětně ovlivňuje další složky marketingového mixu. Produkty, které nedosáhnou požadované ziskové marže, nemohou být ani vyráběny, dokonce ani vyvíjeny. Firma nemůže vstoupit se slibnými produkty na ty trhy, kde distribuční kanály nedovolují aplikovat jí zvolenou cenovou politiku. A také koncepce propagační kampaně, jejímž úkolem je informovat a přesvědčovat potenciální zákazníky o výhodách nákupu nabízených produktů, nemůže opomenout význam jejich ceny jako jednoho z hlavních faktorů konkurenceschopnosti produktu na trhu.²⁹

Při rozjedu prodeje je nutné udržet náklady co nejnižší a přilákat tím co nejvíce zákazníků. Vzhledem k tomu, že tento produkt dosud není na trhu, a tedy jeho cenu nelze porovnávat s úrovní cen účtovaných konkurencí, jako nejjednodušší metoda se v tomto případě jeví metoda nákladově orientované tvorby cen, která vychází z kalkulace úplných vlastních nákladů, k nimž se připočte žádoucí zisková přírážka.

Na základě konzultace s majitelem se zde pokusím nastínit alespoň přibližnou cenu tohoto produktu.

Jak již bylo výše zmíněno, produkt by se měl skládat ze tří sazenic o velikosti 15-30 cm stejného nebo různého druhu. Tyto sazenice se běžně prodávají jako prostokořenné a jejich hodnota je 8-12 Kč/ks.

Dále by následovalo vytvoření balu pro ochranu kořenového valu. Tento bal by se měl skládat z pilin a substrátu. Piliny by byl majitel schopen zajistit ze svých vlastních zdrojů, v případě nedostatku se jako odpadový materiál dá zajistit i na blízké pile. Cena pilin na balení výrobku se pohybuje kolem 3-6 Kč/balení.

Substrát lze pořídit od 120 Kč za 70 l. Při odběru ve velkém množství by byla poskytnuta sleva. Pro potřeby jednoho „výrobku“ by bylo použito množství o přibližné hodnotě 6 Kč/balení.

²⁹ Pirt, Z.,: Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy, Ekopress, Praha, 2001, s. 90, ISBN 80-86119-64-5

Následuje igelitový obal, který udrží vlhkost a zabrání poškození balu. Pro tyto potřeby by bylo možno použít klasické igelitové sáčky, běžně dostupné v obchodě. Jeden sáček má pořizovací hodnotu 0,50 Kč/ks. Samozřejmě i zde by bylo možno uplatnit množstevní slevu.

Cena výroby papírového obalu závisí na velikosti, složitosti řezu a skládání, barevnosti šablony na potisk a její složitosti a samozřejmě na počtu kusů. Předpokládaná cena jednoho kusu (na základě menšího průzkumu u zdejších tiskáren) je 10-15 Kč/ks. Zakázka dosud nebyla zadána žádné firmě na vypracování nabídky, proto je jedná jen o cenu předběžnou.

Tyto ceny jsou pouze orientační, protože pro skutečnou kalkulaci nákladů by bylo potřeba vyrobit zkušební výrobek a přesně propočítat veškeré náklady. Také musíme brát v úvahu, že vypěstování sazenic k tomuto účelu trvá 2-3 roky, proto nelze jednoznačně odhadnout, jak se bude vyvíjet cena v budoucnu.

K ceně produktu je potřeba připočítat další náklady, jako jsou náklady na mzdy pracovníků, skladovací náklady, náklady na prodej výrobků a samozřejmě zisková přírážka.

Výsledná cena produktu by se v současné době mohla pohybovat v rozmezí 80-120 Kč/balení.

Cenu je nutné také porovnat se substituty nacházejícími se na trhu jako jsou sazenice okrasných stromů prodávané jako krytokořenné. Případně se sazenicemi ovocných stromů rovněž prodávané jako krytokořenné.

Jejich cena se pohybuje od 130 Kč/ks výše.

Také můžeme brát v potaz, že cena „hotového“ vánočního stromku se pohybuje od 400 Kč/ks a více v závislosti na druhu a velikosti.

Z toho vyplývá, že by se tento produkt mohl stát velmi cenově zajímavý pro koncového zákazníka.

4.1.2.6 Promotion

Vzhledem k rozmachu internetu, kdy k celosvětové síti má přístup již téměř každý i v málo osídlených oblastech a na vesnicích, je potřeba rozvíjet svou činnost i v tomto ohledu. Pokud vezmeme v potaz, že se firma snaží rozšířit pole své působnosti i na nové

trhy (maloobchod v odvětví několika typů rostlin), je důležité správně integrovat nové požadavky již při návrhu webové prezentace. Ta se bude lišit od prezentace pouze na jeden produkt v zásadě už jenom proto, že s více produkty je na internetu potřeba současně budovat i značku.

Základem prezentace by měly být kvalitní informace o produktech. Dalším aspektem, který je potřeba zvážit je informovanost o produktech, jelikož v podvědomí potenciálních zákazníků je zakotvená tradice shánět hotový vánoční stromeček, okrasný stromek apod. Ne každý ví, že lze zakoupit rovnou i sazeničky.

V rámci této optimalizace je dobré vytvořit v prezentaci i několik článků o produktech, ve kterých by se častěji vyskytovala klíčová slova. S množstvím relevantních výskytů slov roste i celková důvěryhodnost webové prezentace pro vyhledávače.

Právě kvůli optimalizaci je dobré před zahájením celkového projektu webové prezentace si prvně zakoupit doménu a hosting, kde je umístěna první, jednoduchá verze stránek, kde nezáleží ani příliš na vzhledu, protože pro vyhledávače je téměř irelevantní. Důležité je, aby stránky byly umístěny a vyhledávače si je samy našly (to se dá ovlivnit i placením poplatku, ale vzhledem k ceně, je to pro použití v této firmě zbytečné). Postupně mohou být stránky zdokonalovány do finální podoby.

Při tvorbě navrhované prezentace stojí za zvážení navrhnutí malého e-shopu, kde by si zákazník mohl jednoduše objednat počet kusů různých produktů. Zakázku by obdržel poštou až domů, nebo při návštěvě výdejny, by jeho zakázka čekala připravena a zabalena, takže by šetřil čas. Navíc tato metoda umožňuje určit jistou predikci objednávek, dle které se dá odhadovat budoucí poptávka.

Jednou z výhod při nákupu (objednávání) přes web bývá věrnostní program pro zákazníka a databáze zákazníků s kontakty pro prodejce. Při případném nadbytku produktů, je možné kontaktovat zákazníky, kteří již u firmy nakupovali.

Pokud je brána v potaz velikost firmy, je potřeba webovou prezentací levnou, avšak co nejvíce efektivní.

Velikost podniku a pole jeho působnosti zaměřená na malé lokality ukazuje na menší využití webových stránek, než by se dalo očekávat. Firma má stálé zakázky a nemá přímou potřebu rozjíždět internetovou prezentaci a e-obchod. V segmentu trhu, kde se

pohybuje, je hodně známá. Webová prezentace tedy není na škodu, ale příliš velké přínosy v tomto odvětví od ní nelze očekávat.

Pokud je vlastník ochoten investovat do webové prezentace, je důležité zvážit případnou optimalizaci SEO, na které lze ušetřit. Kvalitní hosting pro komerční využití lze zajistit kolem 1 200 Kč s DPH za rok. Doména druhého řádu lze registrovat v rozmezí 200 až 400 Kč s DPH za rok. Komerční cena základní webové prezentace firmy se pohybuje v rozmezí 10 000 Kč až 20 000 Kč s DPH, což je pro tuto firmu poněkud vysoké vzhledem k očekáváním. Proto by bylo vhodné se obrátit na služby studentů informatiky, kteří takovéto prezentace vytvářejí na Dohodu o provedení práce za poloviční ceny.

Celkem by si tedy firma měla na webovou prezentaci s internetovým obchodem vyčlenit alespoň 10 000 Kč s DPH.

4.1.3 Finanční zdroje

Strategická rozhodnutí a s tím spojené výdaje je nutné zabezpečit finančními zdroji. Poskytovatele dlouhodobých zdrojů bychom mohli rozdělit na cizí subjekty a vlastní firmu.

Vlastní zdroje v tomto případě mohou pocházet z odpisů, případně z vlastního kapitálu. Cizí subjekty poskytující strategické zdroje jsou banky, rozvojové programy tuzemské, EU, leasingové společnosti a jiné subjekty.

Pro potřeby této firmy je možné využití především financování pomocí úvěru poskytovaného bankou. Vlastník má u banky od začátku podnikání vedený účet a v případě čerpání úvěru je možné využít vstřícnost banky. Získání úvěru především na koupi nové mechanizace a pořízení fóliovníků by v tomto případě neměl být problém a to na základě toho, že firma až doposud byla financována především z vlastních zdrojů, její zadluženost je tedy nulová.

Je jasné, že cizí kapitál je obecně levnější než kapitál vlastní, je však zároveň rizikovější, což je podstatný faktor a je nutné s ním při rozhodování počítat.

V případě koupi nové mechanizace by bylo možné využít také dotační politiky státu, což by ulehčilo finanční zátěži. V tomto případě je však zapotřebí najít dotace, u které by firma splňovala zadaná kritéria, což je v tomto oboru velmi těžké a také vypracovat příslušný dokument, který by umožnil dotaci získat.

Pro tuto firmu je vhodné, pokud budou zdroje čerpány kombinací uvedených možností a to podle toho, jak se bude vyvíjet ukazatel zadluženosti v případě úvěru a cena peněz na trzích.

Je důležité se zamyslet nad tím, zda firma bude potřebovat úvěr, zda se bude dařit úvěr splácet včetně úroků a jestli se vložené finanční prostředky nejen vrátí za dobu životnosti investice, ale kolik daná investice přinese navíc.

Majitel je živnostník, což s sebou nese i určitá rizika v podobě ručení celým svým majetkem. V případě neúspěchu se toto odrazí i na situaci rodiny, jelikož firma je s ní velmi úzce spjata.

5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

S implementací strategie téměř nevyhnutelně souvisí určitý stupeň organizační změny, hlavně v rozložení a využívání zdrojů. Pečlivé plánování těchto zdrojů je proto velmi důležité. Je potřeba identifikovat, jaké zdroje si strategie žádá a jak je seskupit, zajistit soulad s existujícími zdroji a kompatibilitu mezi nimi.

V následující části jsem se pokusila navrhnout jednotlivé kroky implementace již zmíněné strategie.

5.1 Implementace business strategie

1. *Identifikace potřeb nového zákazníka*
2. *Specifikace provedení* - Specifikace interních kritérií a norem, identifikace všech prací, činností a úkolů, které musí být provedeny, aby byl produkt uveden na trh
3. *Časový plán realizace*
4. *Plán zdrojů* – lidských, propagačních, materiálních
 - *Identifikace potřeby pracovníků* – Zjištění kdy a kolik nových pracovníků budeme potřebovat.
 - *Analýza pracovních míst* – Vytvoření popisu a specifikace nových pracovních míst.
 - *Identifikace zdrojů uchazečů* – Rozhodnutí kde nové pracovníky získávat.
 - *Formulace nabídky zaměstnání* – Sestavení požadavků firmy na pracovníka a toho co mu firma může nabídnout.
 - *Uveřejnění nabídky zaměstnání* – Publikování nabídky, nejlépe více způsoby.
 - *Posouzení vhodnosti uchazečů* – Rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné.
 - *Výběrové procedury* – Finální část získávání pracovníků, vedoucí k přijetí pracovníka

 - *Vytvoření prvních stránek s klíčovými slovy* – design ještě není tak důležitý jako validita a optimalizace.
 - *Zakoupení domény a hostingu*
 - *Umístění stránek na internet*
 - *Návrh nebo výběr designu*
 - *Přizpůsobení redakčního systému*

- Implementace designu do redakčního systému
 - Nahrazení původních stránek redakčním systémem
 - Přidání produktů pro prodej
5. Finanční rozpočet – Odhad nákladů na projekt
 6. Analýza rizik
 7. Realizace projektu
 8. Sledování a kontrola stavu

Pro navrhnutí jednotlivých etap řešení od strategické analýzy až po konečnou kontrolu jsem použila program MS Project. V tabulce jsou uvedeny jednotlivé činnosti a časový harmonogram jejich provedení. (Tab. 13), (Tab. 14).

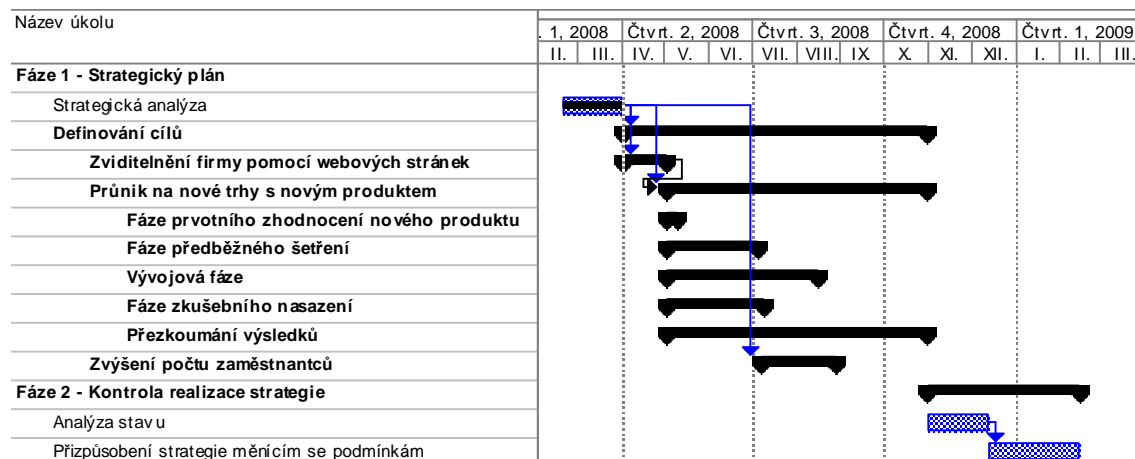
Tab. 13 Tabulka jednotlivých etap řešení 1.část

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
Fáze 1 - Strategický plán	183 dny	19.2. 08	30.10. 08
Strategická analýza	30 dny	19.2. 08	31.3. 08
Definování cílů	153 dny	1.4. 08	30.10. 08
Zviditelnění firmy pomocí webových stránek	23 dny	1.4. 08	1.5. 08
Vytvoření prvních stránek s klíčovými slovy	16 dny	1.4. 08	22.4. 08
Zakoupení domény a hostingu	4 dny	1.4. 08	4.4. 08
Umístění stránek na internet	4 dny	7.4. 08	10.4. 08
Návrh nebo výběr designu	10 dny	11.4. 08	24.4. 08
Přizpůsobení redakčního systému	5 dny	25.4. 08	1.5. 08
Implementace designu do redakčního systému	5 dny	1.4. 08	7.4. 08
Nahrazení původních stránek redakčním systémem	3 dny	1.4. 08	3.4. 08
Přidání produktů pro prodej	6 dny	1.4. 08	8.4. 08
Průnik na nové trhy s novým produktem	130 dny	1.5. 08	30.10. 08
Fáze prvotního zhodnocení nového produktu	5 dny	1.5. 08	8.5. 08
Nalezena příležitost pro nový produkt	0 dny	1.5. 08	1.5. 08
Popsat nápad na nový produkt	1 den	2.5. 08	2.5. 08
Shromáždit informace k rozhodnutí o tom, zda pokračovat	3 dny	5.5. 08	7.5. 08
Okamžik rozhodnutí - pokračovat předběžným šetřením?	1 den	8.5. 08	8.5. 08
Fáze předběžného šetření	45 dny	2.5. 08	3.7. 08
Vypracovat plán předběžného šetření	2 dny	2.5. 08	5.5. 08
Vyhodnotit trh	5 dny	2.5. 08	8.5. 08
Analyzovat konkurenci	3 dny	2.5. 08	6.5. 08
Analýza technické proveditelnosti	15 dny	7.5. 08	27.5. 08
Vyrobít a vyhodnotit zkušební produkt	10 dny	7.5. 08	20.5. 08
Zjistit, jaké postupy a kroky jsou zapotřebí k výrobě produktu	5 dny	21.5. 08	27.5. 08
Zhodnotit výrobní možnosti	10 dny	28.5. 08	10.6. 08
Stanovit možné problémové oblasti	10 dny	28.5. 08	10.6. 08
Přezkoumat právní otázky	10 dny	2.5. 08	15.5. 08
Provést finanční vyhodnocení	10 dny	11.6. 08	24.6. 08
Vypracovat analýzu míry rizika	5 dny	25.6. 08	1.7. 08
Projít rozhodovacím procesem na závěr fáze předběžného šetření	2 dny	2.7. 08	3.7. 08
Okamžik rozhodnutí - pokračovat?	0 dny	3.7. 08	3.7. 08
Vývojová fáze	76 dny	2.5. 08	15.8. 08

Tab. 14 Tabulka jednotlivých etap řešení 2.část

Vývojová fáze	76 dny	2.5. 08	15.8. 08
Zajistit zdroje pro plánování vývojové fáze	1 den	4.7. 08	4.7. 08
Vyhodnocení trhu	30 dny	7.7. 08	15.8. 08
Shromáždit informace o trhu	15 dny	7.7. 08	25.7. 08
Nalézt a kontaktovat vzorovou zákaznickou skupinu	5 dny	28.7. 08	1.8. 08
Znovu určit požadavky na produkt	10 dny	4.8. 08	15.8. 08
Technické vyhodnocení produktu	54 dny	2.5. 08	16.7. 08
Stanovit charakteristiku produktu	1 den	7.7. 08	7.7. 08
Vypracovat proces výroby prototypu	4 dny	8.7. 08	11.7. 08
Vyrobít prototyp produktu	1 den	14.7. 08	14.7. 08
Provést interní přezkoumání produktu	2 dny	15.7. 08	16.7. 08
Změnit návrh procesu (je-li to zapotřebí)	4 dny	2.5. 08	7.5. 08
Změnit proces výroby prototypu	3 dny	8.5. 08	12.5. 08
Vyrobít produkt k vyhodnocení zákazníky	1 den	13.5. 08	13.5. 08
Provést předběžné přezkoumání výrobního procesu	3 dny	14.5. 08	16.5. 08
Provést zákaznická vyhodnocení prototypového produktu	10 dny	14.5. 08	27.5. 08
Vyhodnocení koncepce	29 dny	28.5. 08	7.7. 08
Provést marketingové a technické přezkoumání	2 dny	28.5. 08	29.5. 08
Připravit předběžný návrh výroby	3 dny	30.5. 08	3.6. 08
Přezkoumat právní náležitosti	3 dny	30.5. 08	3.6. 08
Aktualizovat finanční analýzu	10 dny	6.6. 08	19.6. 08
Analýza rizika	10 dny	20.6. 08	3.7. 08
Přezkoumat kritéria předběžného šetření	2 dny	20.6. 08	23.6. 08
Vypracovat plán fáze zkušební nasazení	5 dny	30.5. 08	5.6. 08
Provést přezkoumání vývojové fáze	2 dny	4.7. 08	7.7. 08
Okamžik rozhodnutí - pokračovat a fázi zkušební nasazení?	0 dny	7.7. 08	7.7. 08
Fáze zkušební nasazení	48 dny	2.5. 08	8.7. 08
Zajistit zdroje pro fázi zkušební nasazení	1 den	8.7. 08	8.7. 08
Výroba zkušební produktu	40 dny	2.5. 08	26.6. 08
Naplánovat a rezervovat výrobní prostředky pro zkušební výrobu	5 dny	2.5. 08	8.5. 08
Vyřešit logistické náležitosti pro vstupní materiál a hotový produkt	5 dny	9.5. 08	15.5. 08
Přezkoumat zkušební plán a požadavky	5 dny	2.5. 08	8.5. 08
Zahájit výrobu zkušební produktu	30 dny	16.5. 08	26.6. 08
Analýza zkušebních	20 dny	2.5. 08	29.5. 08
Potvrdit prodejní a marketingové strategie	5 dny	2.5. 08	8.5. 08
Přehodnotit výrobní procesy	15 dny	9.5. 08	29.5. 08
Přezkoumat finance	5 dny	2.5. 08	8.5. 08
Přezkoumání fáze zkušební nasazení, rozhodnutí o komercializaci	2 dny	9.5. 08	12.5. 08
Přezkoumání výsledků	130 dny	2.5. 08	30.10. 08
Zjistit, zda produkt naplňuje očekávání zákazníků svojí cenou a vlastnostmi	60 dny	2.5. 08	24.7. 08
Zjistit, zda tržby dosáhly plánovaných hodnot	60 dny	2.5. 08	24.7. 08
Zjistit, zda si produkt udržuje postavení i po odezvě konkurence	30 dny	25.7. 08	4.9. 08
Vyhodnotit stabilitu a efektivnost výrobního procesu	40 dny	25.7. 08	18.9. 08
Zjistit, zda současné ekonomické ukazatele souhlasí s plánovanými	15 dny	19.9. 08	9.10. 08
Vyhodnotit příležitosti k rozšíření produktu nebo řady produktů	15 dny	10.10. 08	30.10. 08
Zvýšení počtu zaměstnanců	38 dny	7.7. 08	27.8. 08
Identifikace potřeby zaměstnanců	3 dny	7.7. 08	9.7. 08
Analýza pracovních míst	6 dny	10.7. 08	17.7. 08
Identifikace zdrojů uchazečů	4 dny	18.7. 08	23.7. 08
Formulace nabídky zaměstnání	2 dny	24.7. 08	25.7. 08
Uveřejnění nabídky zaměstnání	15 dny	28.7. 08	15.8. 08
Posouzení vhodnosti uchazečů	3 dny	18.8. 08	20.8. 08
Výběrové procedury	5 dny	21.8. 08	27.8. 08
Fáze 2 - Kontrola realizace strategie	76 dny	31.10. 08	13.2. 09
Analýza stavu	30 dny	31.10. 08	11.12. 08
Přizpůsobení strategie měnícím se podmínkám	46 dny	12.12. 08	13.2. 09

Pro vizuální přehled časové náročnosti a posloupnosti jednotlivých částí projektu jsem použila Ganttův diagram (Obr. 13).



Obr. 13 Ganttův diagram implementace projektu

Jednotlivé činnosti jsou v Ganttově diagramu znázorněny časovou úsečkou o délce odpovídající době jejího provádění. Umístění úsečky určuje období, ve kterém má být činnost realizována.

Z Ganttova diagramu si lze udělat představu o tom, kolik času a jaké činnosti jsou zapotřebí pro realizaci daného projektu.

5.2 Kontrola realizace strategie

Aby bylo možné efektivně realizovat zvolenou strategii, je nutné kontrolovat proces současně s jeho realizací. Kontrolní procesy musí začít co nejdříve od zahájení realizace projektu zkoumáním a zjišťováním, zda jsou vytvořeny dostatečné podmínky pro dosažení daných cílů, a zda jsou jednotlivé činnosti realizovány včas, v požadované kvalitě a v rámci rozpočtových nákladů.

Plánování jednotlivých činností, jejich realizaci a kontrola u této firmy spočívá na bedrech jednoho člověka a to vlastníka této firmy, což může být výhodou, ale také nevýhodou. Výhodou je, že vlastník má přesnou představu a ví, jakým způsobem ji provést. Nevýhodou se v tomto případě může stát to, že při kontrole procesu může být přesvědčen, že to, co provádí je dobře a nemusí si všimnout vlastních chyb.

Postupnou realizací strategických cílů se sníží zatíženost vlastníka firmy a to mu umožní více se věnovat koncepční práci a kontrole vlastního procesu.

6 ZÁVĚR

Strategii je možné charakterizovat jako prostředek, který firma používá na dosažení svých cílů. Jde zde o vymezení základních dlouhodobých cílů podniku a přijetí možných směrů rozvoje, jako i alokaci zdrojů potřebných na dosažení těchto vytyčených cílů.

Cílem této práce a mojí snahou, bylo analyzovat firmu Kučeřík Josef a na základě této analýzy navrhnout strategické cíle, které jsou nezbytné pro další růst a rozvoj firmy. Byla proto provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

Z analýzy makrookolí je patrné, že trh v oblasti lesního hospodářství je nasycen a konkurenční boj vyvíjí intenzivní tlak na snižování nákladů. Vyšší konkurenceschopnost nabízí využití intenzivních postupů pro pěstování sadebního materiálu, zejména krytokořenného. Zde je nutná investice do změny technologie. Dalším důležitým faktorem, ovlivňujícím segment odběratelů, je změna politiky LČR, největšího odběratele ČR.

Malá školka má však nepopíratelné výhody, které odhalila analýza mikrookolí. Je blíže odběratelům (snížení nákladů na dopravu), pružněji se může přizpůsobit požadavkům odběratelů a firma pana Kučeříka má i dlouholetou tradici (vyšší důvěra odběratelů).

Analýza vnitřního prostředí firmy ukazuje, že od začátku jejího působení probíhají investice do hmotného majetku školky a majitel vlastními inovacemi zvyšuje efektivitu práce a hospodárnost prací. Problém se zaměstnáváním stálých pracovníků je v jejich vyčerpání v průběhu celého roku. To firma řeší najímáním brigádníků. Při řízení financí představují riziko změny zákona týkající se OSVČ, lesní školkařství není státem podporované jako zemědělství.

Shrnu-li výsledky analýzy do několika stěžejních bodů, výhody jsou: možnost zaměstnávat příslušníky rodiny, mechanizace, systém řízení kvality TQM, flexibilita. Z rizik podnikání uvedu: úzký sortiment dřevin, vliv počasí, krádeže, kvalita a dostupnost vstupů, škůdci. Na základě uvedených analýz, byly jako stěžejní vybrány tři strategické cíle.

První z nich je zviditelnit firmu nově vytvořenými internetovými stránkami, díky kterým se dostane do širšího povědomí veřejnosti, usnadní se první kontakt se zákazníky a zlepší jejich informovanost.

Dalším cílem je průnik na nové trhy s novým produktem – balené sazenice pro vypěstování si vlastního vánočního či pouze venkovního okrasného stromku. Z průzkumu a zájmu okolí, lze předpokládat, že nový produkt bude na trhu úspěšný a je jen otázkou správného stanovení odpovídající ceny.

S balením a prodejem také souvisí zvýšené nároky na pracovní sílu, které je nutné zabezpečit - a to nábořem nových pracovníků. Tento poslední bod se jeví zdánlivě snadný, ale najít dobrého pracovníka, který má cit pro přírodu je nelehký úkol. Neodborné a necitlivé zacházení se sazenicemi může poškodit jak samotnou sazenici, tak následně dobrou pověst firmy, tím, že se sazenice neujme.

Personální strategie si klade za cíl trvale zaměstnat pracovníky, společně s tím však řeší i sezónnost práce a nové činnosti s rostoucím portfoliem služeb a sazenic.

V business strategii jsem popsala jednotlivé způsoby řešení navrhovaných cílů, pokud to bylo možné i s přibližným vyčíslením ceny.

Na základě strategických cílů jsem vytvořila i harmonogram implementace jednotlivých činností v programu MS Project, čímž jsem určila i časový horizont naplnění cílů do prvního čtvrtletí roku 2009.

Podnikání v tržním hospodářství je doprovázeno změnami v různých oblastech činností, a proto by firma měla neustále průběžně analyzovat svůj skutečný vývoj a porovnávat ho s plánovaným předpokladem. Neustálá iniciace nových cílů, východisek, řešení a podmínek tak může vést ke skutečnému rozvoji firmy.

A na závěr: Tato práce pro mě znamená bližší poznání problematiky malého podnikání a pro mého otce vedla k zamyšlení nad dosavadním způsobem vedení firmy a k poznání nových skutečností, které se již v současné době snaží realizovat ve prospěch rozvoje firmy. Cením si, že čas strávený nad rozbory, návrhy a diskusí nad jednotlivými problémy nebyl jen promarněným časem vedoucí k teoretickému řešení problémů, ale vede ke skutečným praktickým činnostem. Věřím, že tato práce bude impulzem k rozvoji a že nastínila určité možnosti, které budou ku prospěchu firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY

- (1) Barrow, C., *Základy drobného podnikání*, Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-232-8.
- (2) Burns, P., *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave, 2001, ISBN 0-333-94731-2,
- (3) Carlock, R.S., Ward, J., L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, 2001, ISBN 0-333-94731-2.
- (4) Císař, J., *Drobné podnikání*, VŠE Praha, 1996, ISBN 80-7079-955-2,
- (5) Dušek, V., Kotyza, F., *Moderní lesní školkařství*, SZN, Praha, 1970,
- (6) Kadlec, M., *Lesní školkařství*, SZN, Praha, 1954.
- (7) Keřkovský, M., Vykypěl, O.,: *Strategické řízení-teorie pro praxi*, C H Beck, Praha, 2002.
- (8) Koráb, V., Doležalová, E., *Drobné podnikání*, Akademické nakladatelství CERM, Brno, 2006, ISBN: 80-214-3274-8.
- (9) Koráb, V., Mihalisko, M., *Založení a řízení podniků*, Brno, 2003, ISBN 80-214-2510-5.
- (10) Koubek, Josef. : *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha, 2007, s 399, ISBN 978-80-7261-168-3.
- (11) Košťan, P., Šuleř, O., *Firemní strategie plánování a realizace*, Computer Press, Praha, 2002, ISBN 80-7226-657-8.
- (12) Mauer, O., a kol., *Produkce krytokořenového sadebního materiálu lesních dřevin*, Lesická práce, 2006, ISBN 80-86386-72-4.
- (13) Neuman, J. a kol., *Nové směry v pěstování lesů*, SZN, Praha, 1986, ISBN 07-022-86.
- (14) Pitr, Z., *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*, Ekopress, Praha, 2001, ISBN 80-86119-64-5.
- (15) Prokop, V., *Sborník přednášek*, INPROF, 2004.,
- (16) Sedláčková, H., *Strategická analýza*, C. H. Beck, Praha, 2000, ISBN 80-7179-422-8.
- (17) Sedláčková, H., Buchta, K., *Strategická analýza- 2. přepracované a doplněné vydání*, C.H.Beck, Praha, 2006, ISBN 80-7179-367-1.
- (18) *Sborník přednášek, Správná výrobní praxe v lesním hospodářství*, 2004.
- (19) Weber, J., Srpová, J., a kol., *Podnikání malé a střední firmy*, 2005, ISBN 80-247-1069-2.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- (20) Bessant, J., Phelps, B., Adams, R., *A review of the literature addressing the role of external knowledge and expertise at key stages of business growth and development*, [online]. Cranfield School of Management, 2005, [cit. 20.10.2007], Dostupné z <https://aerade.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1036/1/Bessant-Phelps-Adams-Rev+of+Lit+Business+Growth+and+Development-Final+Report.pdf>.
- (21) Český statistický úřad, *Malé a střední podniky*, [online]., [cit. 1.10.2007], Dostupné z <http://www.czso.cz/>.
- (22) Ekonomika podnikání, *Proč podnikat?*, [online]., [cit. 1.10.2007], Dostupné z <https://ekonom.feld.cvut.cz>.
- (23) Ekonomický portál, *Euroekonom*, [online], [cit. 20.10.2007], Dostupné z <http://www.euroekonom.cz/podnikani-zl.php>.
- (24) Kubálková, M., *Závěrečná zpráva z výzkumu*, [online], 2006, [cit. 7.10.2007], Dostupné z <http://nb.vse.cz/~kubalm/vyzkum.htm>.
- (25) Lesnická práce, *Ekonomika pěstební činnosti*, [online], [cit. 20.11.2007], Dostupné z <http://lesprace.silvarium.cz/content/view/261/14/>,
- (26) Ministerstvo zemědělství ČR, *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství v roce 2005*, [online], [cit. 20.11.2007], Dostupné z <http://www.mze.cz/attachments/lesy.pdf>,
- (27) Výzkumný ústav lesního hospodářství, *Útvar pěstování lesa*, [online], [cit. 20.11.2007], Dostupné z <http://www.vulhm.cz/>,

ZÁKONY

- (28) Zákon č. 513/1991 Sb., *Obchodní zákoník*,
- (29) Zákon č. 47/2002 Sb., *Zákon o podpoře malého a středního podnikání*,
- (30) Zákon č. 289/1995 Sb., *Zákon o lesích*,
- (31) Zákon č. 238/1999 Sb., *Zákon o lesích*,
- (32) Zákon č. 67/2000 Sb., *Zákon o lesích*,
- (33) Zákon č. 320/2000 Sb., *Zákon o lesích*,
- (34) Zákon č. 149/2003 Sb., *Zákon o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin*,
- (35) Směrnice Rady 1999/105/ES, *O uvádění reprodukčního materiálu lesních dřevin na trh*,
- (36) Zákon č. 387/2005 Sb., *Novela zákona č. 149/2003 Sb*,
- (37) Zákon č. 326/2004 Sb., *O rostlinolékařské péči*,

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1:	Model stádií růstu malých a středních podniků	16
Obr. 2:	Okolí podniku	19
Obr. 3:	Okolí podniku	20
Obr. 4:	Porterův pětifaktorový model	22
Obr. 5:	Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu	23
Obr. 6:	BCG matice	24
Obr. 7:	Mapa pěstebních oblastí v ČR	34
Obr. 8:	Přenos reprodukčního materiálu mezi PLO (listnáče)	35
Obr. 9:	BCG matice	42
Obr. 10:	Diagram analýzy SWOT	49
Obr. 11:	Příklad na balení růží	54
Obr. 12:	Možné balení sazenic	55
Obr. 13:	Ganttův diagram implementace projektu	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1:	Počet zaměstnanců v lesnických činnostech.....	29
Tab. 2:	Měsíční průměrné mzdy v Kč.....	29
Tab. 3:	Výroba, dovoz a komplementace školkařské techniky v ks	30
Tab. 4:	Konkurence.....	32
Tab. 5:	Konkurence pokračování Tab. 4	33
Tab. 6:	Velkoobchodní ceník sadebního materiálu CE WOOD a.s.	34
Tab. 7:	Maloobchodní ceník sadebního materiálu CE WOOD a.s.	34
Tab. 8:	Obrat dle odběratelů v % - LČR a ostatní	35
Tab. 9:	Prodej semenáčků a sazenic v %	36
Tab. 10:	Nákup sazenic v %	38
Tab. 11:	Průměrná cena na sazenici, prodej sazenic v ks a celkový prodej	39
Tab. 12:	Produkce reprodukčního materiálu dle druhu dřevin v % z celkového množství prodaných semenáčků a sazenic	39
Tab. 13:	Tabulka jednotlivých etap implementace 1. část.....	64
Tab. 14:	Tabulka jednotlivých etap implementace 2. část.....	65

SEZNAM ZKRATEK

JMSL	Jihomoravské státní lesy
LČR	Lesy České republiky
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SRS	Státní rostlinolékařská správa
VÚLHM	Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti
PLO	Pěstební lesní oblast
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
SBU	Strategická obchodní jednotka
TQM	System řízení kvality
BK	Buk lesní
DB	Dub letní
BO	Borovice
SM	Smrk ztepilý
JD	Jedle bělokorá
MD	Modřín opadavý