

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Fakulta ekonomická

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2013

Bc. Marie Růžková



**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

## Metody strategického řízení v neziskové organizaci

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Petr Řehoř, Ph. D.

Autor  
Bc. Marie Růžková

2013



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie RŮŽKOVÁ**  
Osobní číslo: **E11839**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Metody strategického řízení v neziskové organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je na základě metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybrané neziskové organizace a navrhnout strategii vedoucí ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

#### Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika dané organizace,
3. Provedení analýz prostředí,
4. Sběr primárních informací,
5. Komparace s podobným typem organizace v zahraničí,
6. Návrh strategie.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření,
5. Analýzy a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.**

**REKTOŘÍK, J. at al. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.**

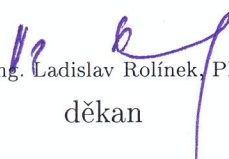
**SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.**

**TICHÁ, I., HRON J. Strategické řízení. 1. vyd. (9. dotisk). Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2010. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.**


**VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 Česká Budějovice  
E.S.

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Pelhřimově 11. 4. 2013

Bc. Marie Růžková





## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph. D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracovávání mé diplomové práce.



# OBSAH

1	ÚVOD .....	2
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	3
2.1	Vymezení neziskového sektoru .....	3
2.1.1	Neziskové organizace .....	4
2.2	Strategické řízení .....	7
2.2.1	Historický vývoj .....	7
2.2.2	Strategické řízení – pojem .....	9
2.3	Strategie .....	14
2.4	Strategická analýza vnějšího okolí .....	16
2.4.1	STEP analýza .....	16
2.4.2	Analýza zájmových skupin .....	17
2.4.3	Analýza konkurence .....	18
2.5	Strategická analýza vnitřního prostředí .....	19
2.6	SWOT analýza .....	21
2.7	Volba strategie .....	23
3	CÍL A METODIKA .....	26
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	30
4.1	Historický vývoj .....	30
4.2	Zaměření organizace .....	31
5	ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	33
5.1	Strategická analýza vnějšího okolí .....	33
5.1.1	STEPLÉ analýza .....	33
5.1.2	Analýza zájmových skupin .....	38
5.1.3	Analýza konkurence .....	40
5.2	Strategická analýza vnitřního prostředí .....	43
5.2.1	Organizační uspořádání .....	43
5.2.2	Financování organizace .....	44
5.2.3	Marketing a fundraising .....	48
5.3	Dotazníkové šetření .....	50
5.4	Analýza SWOT .....	62
6	DISKUSE .....	66
6.1	Poslání organizace .....	66
6.2	Komparace se zahraničními organizacemi .....	67
6.3	Okolnosti ukončení členství .....	70
6.4	Strategické cíle, návrh strategie .....	70
7	ZÁVĚR .....	77
8	SUMMARY .....	78
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	79
	Seznam zkratk	
	Seznam tabulek a obrázků	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 ÚVOD

Vznik strategického řízení bývá spojován s polovinou 80. let minulého století, která jsou charakterizována rostoucí mírou konkurence, převisem nabídky nad poptávkou, stoupajícím tlakem na inovace a zvyšující se orientací na zákazníka. Postupem času již nemohly dlouhodobou úspěšnost firem zajistit pouze plány reagující na změny ve vnějším prostředí, ale stoupala potřeba příležitosti i ohrožení předvídat a uvádět je do kontextu s vlastními možnostmi. Úkolem podnikového managementu tak bylo nalézt a realizovat řešení, která by dokázala vytvořit a udržet konkurenční výhodu. Firmy a později i organizace neziskového sektoru proto začaly ve větší míře uplatňovat principy strategického řízení.

Odpůrci strategického řízení argumentují značnou dynamikou změn ve vnějším prostředí, nejasností výstupů strategické analýzy, obecností strategických cílů a náročností celého strategického řídicího procesu, obecně však převládá názor, že úspěch či neúspěch organizace je závislý především na rozhodování strategického charakteru. Strategické řízení v organizaci by totiž mělo zajistit, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných dlouhodobých záměrů vedených vizí vlastníků nebo zakladatelů organizace.

Diplomová práce by měla na základě metod užívaných ve strategickém řízení zhodnotit konkurenceschopnost neziskové organizace a nastínit možnosti jejího dalšího rozvoje. Praktická část práce je věnována vzájemně prospěšné organizaci, u níž se významně projevuje také prvek veřejné prospěšnosti. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob, které sdružuje majitele a správce nestátních lesů v České republice a na trhu působí již od roku 1992. Autorku zajímá, jaké vnější a vnitřní vlivy působí na rozvojový potenciál organizace, zda organizace naplňuje své poslání, zda obstojí ve srovnání s konkurencí, zda jsou spokojeni hlavní stakeholdeři, co očekávají a postrádají v její činnosti a co může organizace nabídnout také ostatním zájmovým skupinám. V rámci diskuse autorka porovnává zvolenou organizaci se zahraničními subjekty podobného zaměření, zamýšlí se nad okolnostmi, které byly důvodem pro odchod členů z organizace, definuje strategické cíle organizace a navrhuje strategie pro jejich dosažení.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Vymezení neziskového sektoru

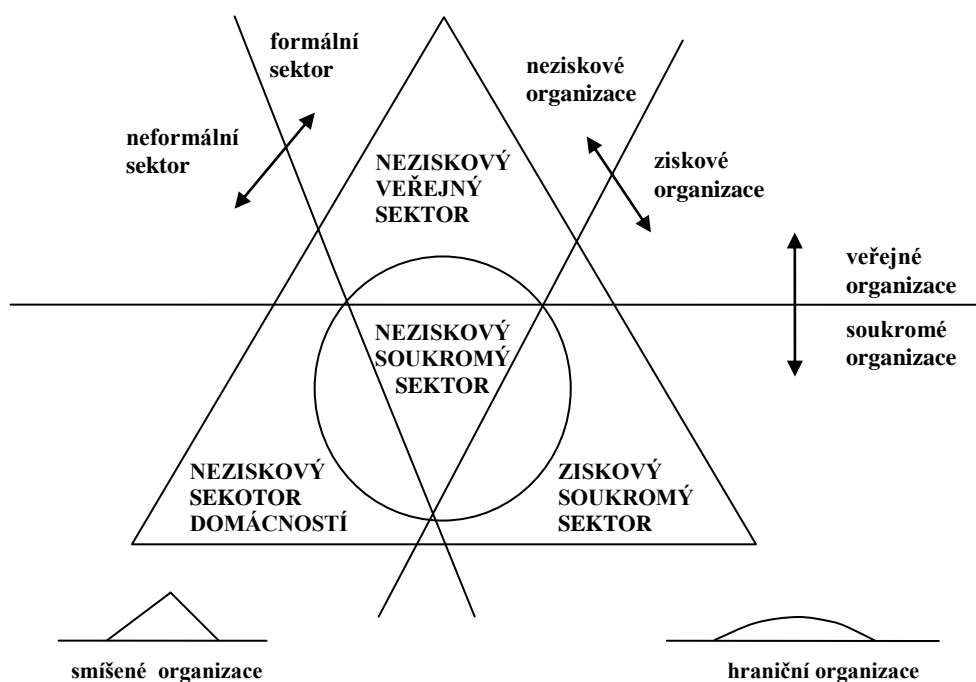
Pro pochopení, analýzu a využití metod strategického řízení v neziskové organizaci je vhodné nejprve vymežit prostor, který je neziskovým organizacím určen v rámci národního hospodářství, a zjistit, na jakých principech tyto organizace fungují.

Národní hospodářství charakterizuje Škarabelová (2002) jako „*složitou soustavu subjektů a jejich vzájemných vazeb, jež vznikly během vývoje společnosti za účelem produkce statků k uspokojování potřeb lidí na území určitého útvaru*“.

Odborná literatura uvádí mnoho způsobů, jak je možné národní hospodářství členit. Z hlediska principu financování rozlišujeme ziskový neboli tržní sektor, jehož primárním cílem je maximalizace zisku, a neziskový (netržní sektor), který získává prostředky pomocí přerozdělování veřejných prostředků nebo od soukromých subjektů. Jeho cílem je maximalizace přímého užítku klientů, který má většinou charakter veřejné služby. Neziskový sektor je pak dále členěn na sektor veřejný, sektor soukromý a sektor domácností. (Boukal 2009; Novotný 2004)

Vzhledem k tomu, že i organizace neziskového sektoru vstupují na trh, lépe vystihuje pozici neziskového sektoru v národním hospodářství Pestoffovo sektorové členění národního hospodářství znázorněné na obrázku 1. Národní hospodářství představuje rovnostranný trojúhelník, který je přímkami rozdělen z hlediska vlastnictví na veřejný a soukromý sektor, podle způsobu financování na sektor ziskový a neziskový a z pohledu formálnosti uskupení na sektor formální a neformální. Horní roh představuje neziskový veřejný sektor, pravý dolní roh znázorňuje ziskový soukromý sektor, levý dolní roh ilustruje neziskový sektor domácností. Kružnice vedená středem trojúhelníku vymezuje neziskový soukromý sektor, který je jako jediný ze sektorů definován všemi třemi výše uvedenými kritérii zároveň. Tam, kde se překrývají sféry jednotlivých sektorů, jsou umístěny organizace smíšené a hraniční, které vykazují znaky společné pro dva nebo více sektorů. V praxi se může jednat např. o soukromou nemocnici, soukromou školu, spolky s charitativním zaměřením, které nebyly založeny podle platné legislativy, ale také např. státní podnik zřízený za účelem podnikání. Rektořík (2004) uvádí, že u hraničních organizací existuje nebezpečí, že se přehnaným důrazem na ziskové aktivity mohou dostat do konfliktu cílů.

Obrázek 1: Pozice neziskového sektoru v národním hospodářství



Zdroj: Rekořík (2004) dle Pestoffa (1995)

Velký počet organizací neziskového soukromého sektoru a nejednotnost terminologie jsou důsledkem toho, že různí autoři používají výraz „neziskový sektor“ v jiném významu. Neziskový soukromý sektor bývá v literatuře (Tetřevová 2008; Rekořík 2004; Drucker 1994) označován jako sektor mezi státem a trhem, sektor nevládních příp. nestátních neziskových organizací, dobrovolný nebo občanský sektor. Někdy bývá směřován s obecnějším pojmem občanská společnost či dokonce s termínem sociální ekonomika, kterou tvoří soukromé ekonomické subjekty sledující sociální či environmentální cíle, ale nemající nutně neziskový charakter (Bachmann, 2011). O heterogenitě neziskového sektoru pojednává také Hyánek (2011).

### 2.1.1 Neziskové organizace

„*Neziskové organizace vznikají jako důsledek tržních a státních selhání*“ (Novotný 2004), jimiž jsou nedokonalá konkurence, existence přirozeného monopolu, veřejných statků či externalit, nedostatek spotřebitelských znalostí, neefektivní alokace zdrojů a lidského potenciálu, nutnost zmírnění nerovností ve společnosti či potřeba ochrany životního prostředí.

Vymezení neziskové organizace je podobně složité jako definování neziskového sektoru. V zahraniční literatuře nalezneme označení „non profit organization“ a „not-for-profit organization“. Právě druhý termín lépe vyjadřuje skutečný charakter neziskové organizace, tj. „*založené nikoli z důvodu dosahování zisku, který bude dále rozdělen jejím vlastníkům, ale z důvodu poskytování služeb lidem, kteří tyto služby potřebují*“ (Bachmann, 2011). Hnacím motorem neziskových organizací není zisk v ekonomické podobě, ale „*změněná lidská bytost*“ (Drucker, 1994).

Protože veřejnost často nerozlišuje mezi pojmem neziskový ve smyslu neprosperující (neproduktivní, nedosahující zisku) a neziskový jakožto k ziskovému účelu nezaložený, používají i manažeři těchto organizací k jejich označení raději ekvivalent nevýdělečná organizace. Poukazují přitom na vysokou efektivitu „neziskovek“, které musí „*většinou vystačit s pouhým zlomkem toho, co je v podnikatelském světě považováno za samozřejmost*“ (The Economist, 2010).

Salamon-Anheierova (1992) konstrukčně provozní definice organizací, které tvoří soukromý nestátní sektor, upozorňuje na pět aspektů, jimiž se tyto organizace odlišují od ostatních typů sociálních institucí. Jsou „*institucionalizované, v základní struktuře nezávislé na státu, nerozdělují případný zisk pro potřeby svých zakladatelů, jsou samosprávné a do určité smysluplné míry dobrovolné*“.

Ze Salamon-Anheierovy definice vychází i Mezinárodní klasifikace neziskových organizací podle OSN (ICNPO), která rozděluje neziskové organizace do dvanácti hlavních oblastí podle jejich zaměření (Johns Hopkins University a United States, 2003). V České republice jsou údaje o neziskových organizacích zařazovány v rámci systému národních účtů do ekonomických statistik ostatních institucionálních sektorů a pouze neziskové instituce sloužící domácnostem jsou sledovány samostatně. V současné době se v rámci Satelitního účtu neziskových organizací pracuje na zavedení jiného odvětvového členění. Namísto dosavadní Odvětvové klasifikace CZ-NACE bude pro potřeby statistického sledování zavedena Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu, na který byly vydány prostředky neziskové instituce, CZ-COPNI. Návaznost této statistiky na mezinárodní ICNPO bude zabezpečena pomocí převodníků klasifikací. Údaje za rok 2012 by měly být k dispozici v roce 2014. (Český statistický úřad, 2012)

Pojem „neziskové organizace“ není v právním řádu České republiky jednoznačně určen. Často za ně bývají považovány pro svoji právní formu pouze občanská sdružení,

nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností a obecně prospěšné společnosti (Šedivý, Medlíková 2009), což znevýhodňuje jiné právní formy neziskových organizací, které veřejně prospěšné služby také poskytují.

V průběhu příštích dvou let by však mělo dojít v této oblasti k zásadní změně. Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. s účinností od 1. ledna 2014 obecně definuje veřejnou prospěšnost a stanovuje upravení této problematiky zcela novým speciálním zákonem, zákonem o statusu veřejné prospěšnosti. Návrhem zákona by se měla zabývat vláda na svém zasedání 17. dubna t. r., poté by měl být postoupen k projednání do Poslanecké sněmovny. (Úřad vlády České republiky, 2009-2013)

Základní charakteristika neziskové organizace v ČR tedy vychází ze zákona č. 586/92 Sb., o daních z příjmů, podle něhož jsou neziskovými organizacemi právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Dle § 18 tohoto zákona se jedná o již zmíněná občanská sdružení, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností, obecně prospěšné společnosti a dále také o zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti, odborové organizace, politické strany a politická hnutí, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon. Hlavní činnost neziskové organizace musí být vždy zásadně nezisková, podnikat může pouze v rámci své vedlejší (ekonomické) činnosti, kterou financuje činnost hlavní. Případný zisk není možné rozdělit mezi vlastníky, managery či zaměstnance organizace, ale musí být investován zpět do realizace jejího poslání.

Jak uvádějí např. Rektořík (2004) a Rolínek (2003), nástroje ekonomiky a řízení realizačního procesu činností u neziskových organizací se v souhrnu neliší od nástrojů uplatňovaných v ziskových organizacích, přestože u většiny z nich jde o jiné filozofické pojetí, o jinou metodiku konstrukce a také o jiné podmínky, za jakých jsou uplatňovány. Celý systém neziskové organizace musí podobně jako u podnikatelských subjektů reagovat na podněty okolí, na podněty veřejné kontroly a na vlastní zpětnou kontrolu užitek a efektivnosti, která je s ohledem na nakládání s darovanými či veřejnými finančními prostředky možná ještě důležitější než v organizacích podnikatelského typu.



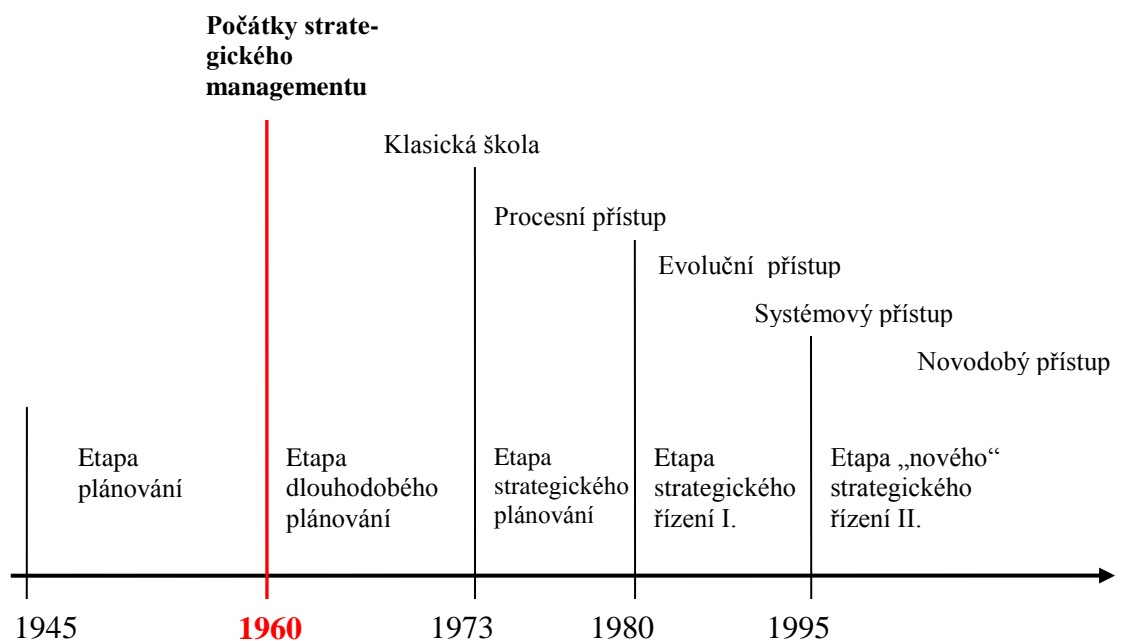
Mezi specifika managementu v neziskové organizaci jednoznačně patří obtížná měřitelnost výstupu, zaměření především na poskytování služeb, zvýšená potřeba demokracie, spolupráce, otevřenosti a transparentnosti, menší dostupnost zdrojů, zapojení dobrovolníků a větší potřeba budovat partnerství a aliance. (Bachmann, 2011)

## 2.2 Strategické řízení

### 2.2.1 Historický vývoj

Strategický přístup k podnikání se projevoval již v počátcích řemeslné výroby a obchodu, aniž si to jeho protagonisté uvědomovali. Díky převratným změnám faktorů vnějšího prostředí, které následovaly po druhé světové válce, se postupně stala podniková strategie a strategické řízení předmětem zájmu širokého spektra univerzitních pracovníků, podnikatelů a podnikových poradců, kteří hledali adekvátní cesty, jak na změny ve vnějším prostředí reagovat. Změny strategického podnikového myšlení doprovázely změny strategických nástrojů, metod a terminologie.

Obrázek 2: Vývoj strategického managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle Zuzáka (2011) a Mallyy (2007)

Vývoj strategického managementu je zachycen na obrázku 2. Období po roce 1945 bylo charakteristické nenasyceným trhem a jeho cílem byla postupná obnova ekonomik zničených válkou. Zuzák (2011) jej nazývá etapou plánování. Zejména v USA bylo strategické myšlení v té době zaměřeno především na plánování a řízení finančních toků. V 60. letech 20. století

nastoupila „klasická“ škola podnikové strategie založená na Chandlerově konceptu spojení organizační formy podniku a strategického plánování, kdy jsou nejprve určeny dlouhodobé cíle podniku, poté jsou alokovány zdroje a následně dochází k úpravě organizační struktury. „Klasická“ škola, kterou Zuzák (2011) zahrnuje do etapy dlouhodobého plánování, se opírá o sestavení analýzy silných a slabých stránek podniku, analýzy externího okolí a vytvoření Ansoffovy matice. Do tohoto období patří také vznik portfoliové BCG matice.

V 70. letech 20. století se začal ve strategickém managementu prosazovat procesní přístup, který chápal řízení podniku komplexně a strategické řízení nevnímal jako postupné naplňování činností, nýbrž jako permanentní, kontinuální a interaktivní činnost. Pozornost byla věnována krizovému řízení, rychlé identifikaci hrozícího nebezpečí a schopnosti podniku na něj reagovat. Období se vyznačovalo hledáním úspěšnosti na základě výrobní a geografické diverzifikace, rozdělením společnosti na strategické podnikatelské jednotky a snahou zohlednit v portfoliových analýzách životní cyklus aktivit a odvětví. Osmdesátá léta minulého století byla typická snahou přiblížit se zákazníkovi a zvýšit kvalitu produkce. Vyznačovala se rovněž evolučním pohledem na konkurenci, což znamená, že přežije pouze takový podnik, který je schopen dosáhnout změny. Na rostoucí globalizaci v podnikání reagoval v 90. letech systémový přístup, jehož cílem bylo zvýšit efektivitu produkce prostřednictvím tvorby vnitropodnikových kultur a propojením podniků působících v odlišných prostředích (Mallya, 2007).

O letech 1980 až 1995 hovoří Zuzák (2011) jako o první etapě strategického řízení, následující roky až po současnost zahrnuje do etapy „nového“ strategického řízení II., která se vyznačuje zvyšováním míry konkurence, koncentrace síly, tlakem na neustálé inovace a změny podle požadavků zákazníků a na jejich zapojení do vytváření zákaznické hodnoty. V této etapě dochází ke kritice stávajících strategických modelů a analytických postupů a jsou předkládána nová řešení a metody jako např. reengineering, strategie modrého oceánu, bezhierarchické struktury. Cílem podniku v této etapě je dosažení silné tržní pozice, flexibility a rychlosti spojováním podnikatelských subjektů, a to i konkurentů, využíváním teorie her a znalostního přístupu k dosahování konkurenční výhody.

Odlišné historické členění uvádějí Vodáček a Vodáčková (2009), kteří uspořádali hlavní přístupy teorie a praxe podnikatelské strategie podle míry komplexnosti v chápání poslání strategie a podle způsobu interakce s podnikatelským prostředím do čtyř skupin viz obrázek 3.

V souvislosti s vývojem v globalizující se společnosti hovoří Častorál (2011) o strategickém znalostním managementu, kdy dochází k prolínání strategického managementu se znalostním managementem. Vodáček a Vodáčková (2009) však poznamenávají, že přístupy spojené s učením se v organizaci „jsou oblíbené spíše v akademické sféře a v podnikatelských aplikacích se používají poměrně málo a s rozpaky“.

Obrázek 3: Klasifikace přístupů k podnikatelské strategii

<b>Nízká komplexnost organizačního systému</b>		
<b>Reaktivní chování</b>	<b>Adaptivní přístupy</b> <b>70. léta 20. st.</b> orientace pouze na zisk, opožděná reakce na změny trhu, dnes pouze pro snadněji zvládnutelné tržní niky	<b>Klasické (plánovací) přístupy</b> <b>80. léta 20. st.</b> rozběr konkurenčních sil, preferují ziskovou orientaci, využívají podporu IS/ICT, dnes snaha o vytváření podnikatel. příležitostí
	<b>Pragmatické přístupy</b> <b>80. - 90. léta 20. st.</b> sociální cíle, důraz na firemní kulturu a učení se	<b>Sociálně orientované přístupy</b> <b>90. léta 20. st.</b> hledání a vytváření nových klíčových kompetencí, inovace, strategické aliance
<b>Vysoká komplexnost organizačního systému</b>		

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáčka a Vodáčkové (2009)

## 2.2.2 Strategické řízení – pojem

Strategické řízení je nepřetržitý komplexní proces manažerských činností, který stanovuje podnikové cíle a strategické směry k jejich dosažení, podílí se na jejich realizaci a kontrole naplňování (Tichá, Hron 2010). Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji, mezi firmou a prostředím, které ji obklopuje (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Strategické řídicí aktivity směřují k potlačování slabých stránek organizace a zhodnocování jejích předností, s předstihem by měly anticipovat budoucí problémy a potenciální příležitosti (Sedláčková, Buchta 2006). Rozvojové záměry vytvořené a uskutečňované v rámci strategického řízení přinášejí organizaci komparativní efekt (Lednický, 2006) neboli konkurenční výhodu (Vodáček, Vodáčková 2009), kterou organizace musí umět udržet a zhodnotit, aby obstála v konkurenčním prostředí.

Proti uplatňování strategického řízení zaznívají i negativní názory. Argumentují tím, že podmínky ve vnějším prostředí se mění tak rychle, že řídicím pracovníkům znemožňují jakékoliv plánování, natož dlouhodobé. Vytýkají mu obecnost strategických cílů a uvádějí, že na úspěšné existenci podniku sehrává jistou míru i náhoda a štěstí. Většinou se ale odborníci shodují, že úspěch či neúspěch v podnikání je závislý především na kvalitě rozhodování strategického charakteru, a to podle některých studií až z 80 %. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Vzhledem k obtížné předvídatelnosti budoucích stavů jsou strategická rozhodování špatně strukturovaná a tudíž vysoce riziková (Veber, 2009). Strategická rozhodování jsou sice záležitostí top managementu, ale procesu strategického řízení se zúčastňují i pracovníci střední úrovně managementu, kteří shromažďují a analyzují fakta, připravují plány a zajišťují jejich realizaci. K tvorbě strategie mohou být přizváni i externí poradci a vlastníci firmy, pokud netvoří vrcholový management. Šedivý a Medlíková (2009) doporučují zapojit do tvorby strategie, pokud je to možné, také klienty neziskové organizace a případně i významné dobrovolníky.

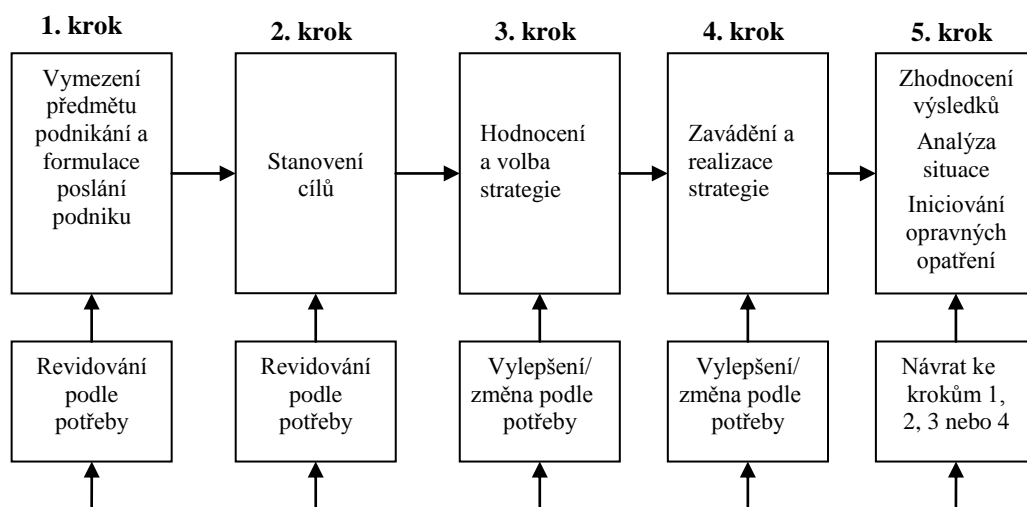
Vedle principu permanentnosti a vědomí práce s rizikem musí být strategie zpracována na základě znalostí i ostatních principů strategického myšlení, mezi něž Souček a Marek (1998) řadí princip variantnosti, systémového přístupu, interdisciplinarity, tvůrčího přístupu, koncentrace zdrojů, vědomí práce s časem, agregovaného myšlení a zpětnovazebního myšlení.

Teorie a praxe tvorby a procesu realizace strategie vychází obvykle z konceptu pěti složek strategického řízení, kterými jsou:

- vymezení předmětu činnosti podniku a jeho poslání,
- stanovení cílů,
- hodnocení a volba strategie,
- zavádění a realizace zvolené strategie,
- zhodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

Rozdílné jsou ale přístupy k samotnému procesu strategického řízení. Thompson a Strickland (1987) ve svém tradičním pojetí, které je zobrazeno na obrázku 4, kladou důraz na souslednost jednotlivých stádií (složek) strategického řízení, což může v praxi vést k jejich formalizaci a zmenšení prostoru pro kreativitu manažerů (Tichá, Hron 2010).

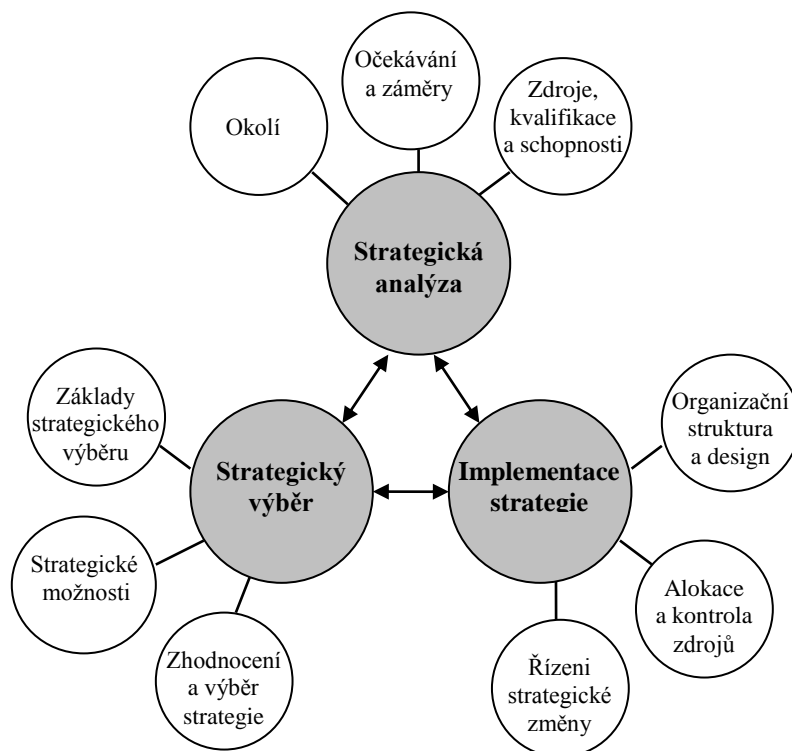
Obrázek 4: Tradiční model procesu strategického řízení



Zdroj: Thompson, Strickland (1987)

Sekvenční pojetí tvorby a implementace strategie opouští Johnson a Scholes (2000), zachovávají však všechny podstatné složky procesu viz obrázek 5. Podle jejich názoru nemusí být strategie pouze výsledkem formálního plánovacího procesu, nýbrž také důsledkem manažerské zkušenosti, citlivosti manažerů ke změnám v okolí a jejich schopností poučit se z fungování trhu, což označují jako „proces dovednosti“.

Obrázek 5: Model procesu strategického managementu

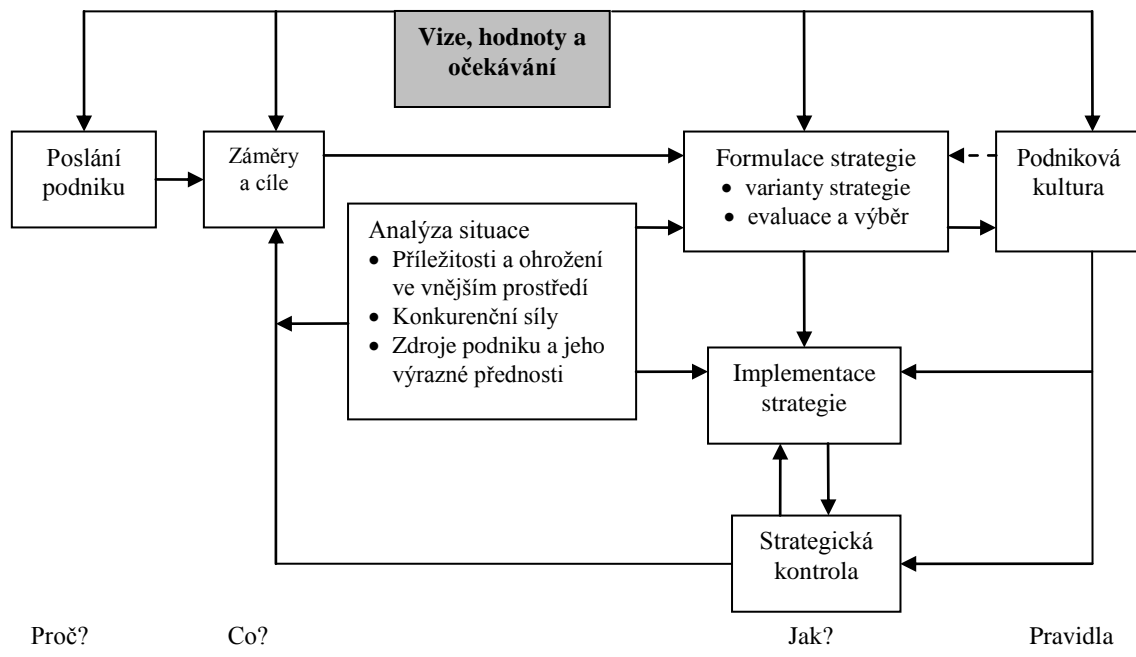


Zdroj: Johnson a Scholes (2000)

Obě pojetí propojuje Digmanův integrovaný model procesu strategického řízení znázorněný na obrázku 6. Výchozím bodem pro činnost podniku je spolu s hodnotami a očekáváními především vize vyjadřující vnitřní představy manažerů o budoucnosti podniku. Vize je určujícím faktorem pro formulaci poslání, ve kterém podnik nebo organizace na obecné úrovni definuje, proč existuje a o co usiluje. Široký smysl poslání musí podnik umět převést do globálních strategických cílů, které zásadním způsobem ovlivňují budoucí podnikový strategický směr. Strategické cíle konkretizují a kvantifikují poslání a jsou stanovovány pro všechny oblasti, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, pro všechny úrovně řízení, pro dlouhý i krátký časový horizont. K dosažení stanovených cílů jsou na základě výsledků situační analýzy a úsudku navrhovány strategie v několika variantách.

Po zhodnocení a výběru vhodné strategie následuje realizační etapa, během níž je nutné vytvořit vhodné organizační struktury, zavést motivační mechanismus a systém odměňování vázaný na dosahování stanovených cílů a vytvářet podnikovou kulturu a pracovní klima podporující strategii. V rámci kontrolní etapy jsou hodnoceny dosažené výsledky a s ohledem na měnící se okolnosti jsou navrhovány modifikace strategie a opravná opatření.

Obrázek 6: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Tichá, Hron (2010)

Fungování strategického managementu je pro organizaci důležitější než dokumenty, které produkuje. V turbulentním prostředí mohou totiž zastarávat strategie a strategické plány již po zahájení jejich realizační fáze a pouze správně nastavené a fungující informační a řídicí procesy umožní toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Strategický management v nevýdělečných organizacích je charakterizován různými účely i očekáváními různých skupin, vícezdrojovým financováním, vlivy dotujících subjektů, vysokým podílem zdrojů od vlády nebo sponzorů a také skutečností, že příjemci služeb na ně nemusí nutně přispívat, což může podle Johnsona a Scholese (2000) „vést k vysokému výskytu politického lobbingu, potížím při volném strategickém plánování a požadavku na přenos odpovědnosti a rozhodujících pravomocí do centra“. U organizací závislých na zdrojích pocházejících od sponzorů hrozí nebezpečí, že ze strany sponzorů bude větší zájem o efektivitu využití zdrojů než o kvalitu poskytovaných služeb.

Strategické řízení není určeno pouze velkým firmám. Kvalitní strategický styl řízení považuje za zásadní podmínku úspěšného rozvoje každé organizace Horáková (2003). Uvádí, že bez jasného strategického směru řízení pro dosažení cílů se bude organizace nebo podnik potýkat s nízkou výkonností a ztrácet konkurenceschopnost, a to bez ohledu na svou velikost. „Velikost, zavedenost nebo novost podniku ovlivňují pouze typ konkrétní strategie, v žádném případě neznamenají absenci strategie“. U malých organizací doporučuje Charvát (2006), aby management nezačínal strategickou analýzou, nýbrž nejprve sám sebe přesvědčil o nezbytnosti strategie a jejích přínosech, zjistil, kdo bude odpovídat za její tvorbu, prosazování, zajištění zdrojů a korekci.

Jirásek (2003) nahlíží na strategické řízení jako na tvořivou práci, na „souboj mozků mezi podniky“. Kritizuje podnikovou strnulost, podnikový formalismus, navázání současné praxe strategického řízení na minulost a využívání překonaných metod strategického řízení. Připomíná, že na strategické řízení „stále padá dlouhý stín plánování“, což je dáno nejen tím, že plánování bylo jeho dávným předchůdcem, ale také tím, že v podnikové praxi jsou oblíbeny jasné předpisy a mechanismy. Za klíčové faktory pro vytváření strategických záměrů považuje podobně jako Vodáček, Vodáčková (2009) inovace a invenci.

Kaplan (2001) doporučuje využít pro dosažení strategických cílů v neziskové organizaci metodu Balanced Scorecard, která posuzuje výkonnost organizace nejen z finančního hlediska, ale také z perspektivy zákazníků, interních procesů a zaměstnanců. Doporučuje

soustředit pozornost na to, jakých výsledků chce organizace dosáhnout, nikoliv na programy nebo činnosti, které právě realizuje. Připomíná, že problémem řady neziskových organizací je to, že chtějí dělat mnoho různých věcí pro různé zájmové skupiny. Negativní dopad mají i zaměstnanci silně motivovaní pro práci v neziskové organizaci, kteří akceptují nižší ocenění své práce, protože věří v poslání a dobro organizace. Tito jedinci přicházejí do organizace s jasnou osobní představou, jak naplňovat její cíle. Zde se setkávají s prostředím, které naslouchá všem názorům, a tak může docházet k rozptýlení energie a síly celé organizace. Uvedené potíže by měla pomoci vyřešit aplikace systému vyvážených ukazatelů výkonnosti, který usnadní vytvoření vazby mezi strategií a operativními činnostmi organizace s důrazem na měření výkonu.

Univerzální recept na úspěšnost neexistuje, protože každý podnik je jedinečný a nenapodobitelný. Osobití jsou lidé, z nichž podnik skládá a vazby mezi nimi, zdroje, vazby mezi podnikem a okolím. Limitujícími faktory pro podnikovou úspěšnost jsou bezpochyby manažerské schopnosti, podniková kultura a ochota pracovníků ke změně a její zvládnutí.

## **2.3 Strategie**

Název strategie vychází ze starořeckého „stratégiá“, kde znamenalo umění vojevůdce. Vojenský předák, jemuž obec svěřila vedení války, byl označován pojmem „stratégos“. V kořeni slova se nachází výraz „stratagem“, vyjadřující vynalézavý trik, nečekaný zvrát, předstírání, klam, léčku nebo lest (Jirásek, 2003). V ekonomické terminologii a sféře řízení podniku neexistuje pro pojem strategie jednotná všeobecně přijímaná definice.

Obecně se strategií rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Jde o přehled možných kroků a činností přijímaných s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Strategie je určením základního směru, který bude organizace sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení stanovených cílů (Horáková 2003; Veber 2009).

Sedláčková a Buchta (2006) charakterizují strategii jako připravenost podniku na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Podobně se vyjadřují o strategii také Souček a Marek (1998). Zdůrazňují, že nejde o mechanisticky chápaný



dlouhodobý plán, zpracovaný především extrapolačními metodami. Za základní předpoklad úspěšnosti považují právě pružnost strategie, která umožňuje adaptaci podniku na měnící se podmínky. Tam, kde strategické řízení dost nepokročilo, je strategie často zaměňována s podnikatelským plánem (Jirásek, 2003).

Podle Mintzberga a Waterse (1985) lze na strategii podniku pohlížet jako na kontinuum, které je z jedné strany ohraničeno promyšlenými vnitřními tahy podniku, které autoři označují jako „deliberate strategy“, a z druhé strany rozhodnutími managementu reagujícími na nečekané situace z vnějšího prostředí, tzv. „emergent strategy“. Na základě vzdálenosti od těchto hranic rozdělují autoři strategie na plánované, podnikatelské, ideologické, zastřešující, vycházející z procesů, izolované, konsensuální a vnucené. S tím koresponduje i názor Johnsona a Scholese (2000), že strategie vznikají buď na základě manažerského záměru jako důsledek kulturních a politických procesů probíhajících vně a uvnitř organizace, nebo tím, že strategický vývoj je organizaci vnucen, např. v důsledku vládního rozhodnutí, kterým může být privatizace organizace veřejného sektoru.

Někteří autoři uvádějí, že podniková strategie je obvykle vytvářena na dobu tří až pěti let, Keřkovský a Vykypěl (2006) však považují časový horizont strategie za relativní, neboť je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků. Při určování jeho délky doporučují uvážit charakter konkurenčního prostředí, v němž se firma nachází, míru nejistoty spojenou s budoucností, délku životního cyklu výrobku nebo služby, čas potřebný pro zhotovení výrobku a jeho uvedení na trh, ale i délku pevných závazků firmy jako jsou úvěry, kontrakty nebo smlouvy o pronájmech. Souček a Marek (1998) doporučují stanovit strategické období na dobu, během níž se odepíšou hlavní součásti stávajícího hmotného majetku, dále s ohledem na charakter produktů, nároky na kvalifikaci pracovníků, ale i míru stability ekonomiky.

Strategie je zpravidla vázána na organizační jednotku jako celek. Ve velkých a středních podnicích je východiskem pro strategie výrobních oborů, funkcionálních oblastí nebo organizačních jednotek nižší úrovně řízení (Vodáček, Vodáčková, 2009). Ve velkých neziskových organizacích lze předpokládat zpracování dílčích strategií pro oblast marketingu a public relations, oblast financí a fundraisingu, pro interní procesy, personální oblast a inovace.

Sebelepší strategie nám však nemůže, pokud nejsme schopni uplatnit ji v praxi. Jedním z důvodů, proč se strategii nedaří realizovat, může být odpor zaměstnanců i

manažerů na různých úrovních řízení k plánovaným změnám. Jak uvádí Častorál (2011), příčinami odporu mohou být např. neinformovanost o charakteru změn, neznalost přínosu změn, obavy z nového, ekonomické obavy, setrvačnost a pohodlnost, strach ze sociální nejistoty, obavy z narušení vztahů na pracovišti atp. Proto je nutné zapojovat do procesu změn co nejvíce pracovníků, každou změnu dokonale připravit a projednat s těmi, na které bude mít dopad.

## **2.4 Strategická analýza vnějšího okolí**

Cílem externí analýzy je identifikovat a prozkoumat faktory okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Posuzuje se přitom jak mikrookolí podniku představované odvětvím, v němž podnik podniká, tak makrookolí společné pro všechna mikrookolí. Analýza by se měla zaměřit především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat, ale přitom nemusejí být při sledování odvětví patrné. Její výhoda spočívá v tom, že bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově podnikatelské. Nevýhodou je, že nemusí přinést nic nového a pouze váže čas, který by mohl být věnován rozboru strategicky významnějších faktorů. (Sedláčková, Buchta 2006)

### **2.4.1 STEP analýza**

K nejpoužívanější metodě rozboru makrookolí patří STEP (STEPLE) analýza, která zkoumá sociální a kulturní faktory, technologické, ekonomické, politické, environmentální a legislativní podmínky, ve kterých podnik nebo organizace uskutečňuje svou činnost.

Situaci podniků ovlivňuje především současný i budoucí stav ekonomiky, přičemž největší pozornost by měla být věnována fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a obchodní bilance. V rámci analýzy je nutné určit, které z faktorů souvisejících s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií jsou pro daný podnik nejdůležitější, a odhadnout jejich změny v budoucnu (Keřkovský, Vykypěl 2006). S ohledem na finanční prostředky získané z darů a dotací je ekonomické zdraví podnikatelského i veřejného zdraví velmi významným ukazatelem i pro neziskové organizace.

Politické prostředí může mít pro činnost neziskové organizace zcela zásadní význam, a to nejen na úrovni celostátní či nadnárodní (politika Evropské unie), ale také na úrovni

místní či regionální politiky, neboť místní samosprávy se často podílejí na financování neziskových organizací a vytvářejí dlouhodobé priority pro neziskové aktivity, které budou podporovat. (Bachmann, 2011)

Sociální a kulturní faktory mohou být velmi proměnlivé. Může se jednat o krátkodobé společenské trendy, nebo jevy dlouhodobé. K zásadním sociálním faktorům, které působí na rozhodování podniků, řadí Veber (2009) změny v demografické struktuře, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míru vzdělanosti, mobilitu pracovní síly, přístupy k práci, postoj k životnímu prostředí apod.

Technologické faktory souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Na rozdíl od právních předpisů a environmentálních podmínek nemají na neziskový sektor specifický dopad. Při analýze legislativních faktorů má velký význam role státu, který skrze zákony a právní normy vymezuje prostor nejen pro podnikání, ale i pro činnost neziskových organizací (Mallya, 2007). Rozbor ekologických trendů se zaměřuje na ochranu životního prostředí, změnu klimatu, obnovitelné zdroje energie a udržitelný rozvoj (Šimková, 2008).

#### **2.4.2 Analýza zájmových skupin**

Jestliže má být strategie úspěšná, je nutné, aby nebyla v rozporu se zájmy rozhodujících zájmových skupin. Významní „stakeholders“ totiž s konečnou platností rozhodnou, zda se přijatou strategií podaří naplnit a jakým směrem se bude ubírat budoucí vývoj organizace.

Cílem analýzy zájmových skupin je určit, jaký má organizace význam pro jednotlivé zainteresované skupiny, kterých se fungování organizace dotýká, a zároveň posoudit vliv jednotlivých skupin na organizaci. Analýza je založena na dvou předpokladech. Jedním z nich je to, že současný stav podniku je výsledkem vzájemného působení sil zájmových stran, které podporují jeho rozvoj a které jeho rozvoji brání. Druhým předpokladem je, že výsledek podnikové strategie je závislý na kolektivním působení relevantních zájmových skupin v průběhu realizace strategie. Na každou akci organizace navazuje reakce zájmových skupin a dosažení přechodné rovnováhy (Rolínek, 2003).

Výsledkem analýzy je v konečné fázi definovat, jak s jednotlivými zainteresovanými skupinami pracovat – koho stačí pouze informovat, koho vyzvat ke spolupráci a koho zapojit do přípravy nových projektů nebo do řízení organizace (Šedivý, Medlíková 2009).

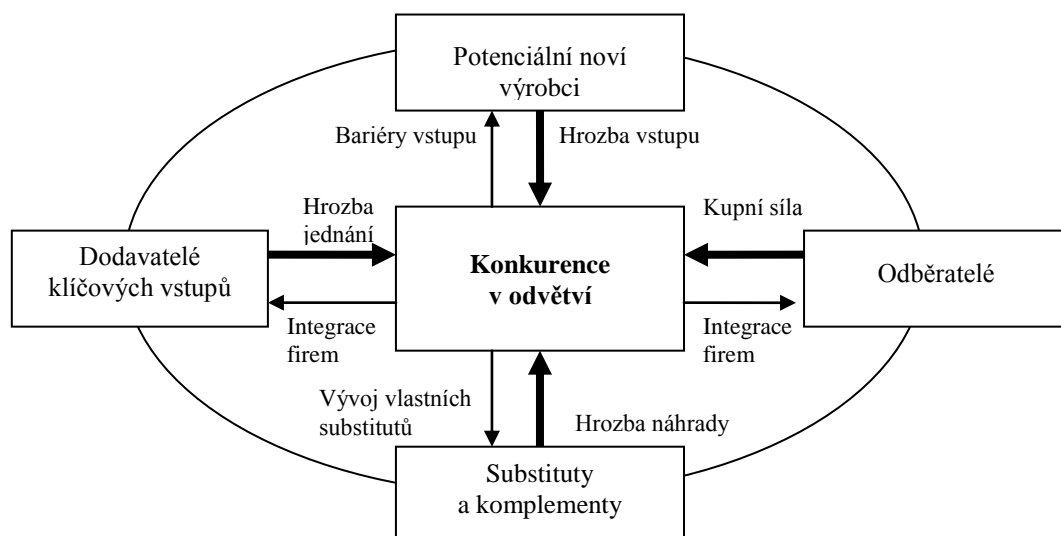
Při analýze očekávání „stakeholders“ se uplatňují běžné metody a techniky průzkumu postojů a názorů, např. interview nebo dotazníková metoda (Keřkovský, Vykypěl 2006). U profesních, členských neziskových organizací McHatton (2011) doporučuje použít rozhovory se současným a minulým předsedou (prezidentem) organizace, průzkum mezi členy představenstva a on-line průzkum mezi členskou základnou. Tím, že nezisková organizace požaduje v rámci strategického plánovacího procesu od svých členů zpětnou reakci, vyjadřuje svou snahu o zajištění spokojenosti hlavní zájmové skupiny, což je rozhodující záležitostí pro udržení nebo rozšíření členské základny organizace.

### 2.4.3 Analýza konkurence

Z hlediska řízení organizace je nezbytné se zabývat otázkou, zda v jejím okolí existují vlivy, jejichž působení může mít dopad na tvorbu konkurenčních výhod podniku. Podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého odvětví umožňuje nalézt Porterův model pěti sil (viz obrázek 7), který uvažuje s pěti základními hrozbami (silami) ovlivňujícími přitažlivost odvětví, a to:

- intenzitou konkurence uvnitř odvětví,
- novými (potenciálními) konkurenty,
- substitučními a komplementárními produkty,
- vyjednávací silou dodavatelů a
- vyjednávací silou odběratelů.

Obrázek 7: Model konkurenčních sil M. E. Portera



Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera (2009); Vodáčka a Vodáčkové (2009)

Odvětví lze chápat buď jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž působí. Čím je konkurence intenzivnější, tím menších výsledků firma dosahuje. Strategickým záměrem firmy proto je směřovat aktivity do oblastí s nízkou konkurencí (Veber, 2009).

Pro komplexní analýzu konkurence v neziskovém sektoru doporučuje Bachmann (2011) použít Joyceovu modifikaci modelu pro potřeby veřejné správy viz obrázek 8, v rámci které lze posuzovat politické priority místní správy, trh práce, stávající konkurenci v oblasti působení neziskové organizace, vztah s občany a veřejností v místě působnosti organizace a charakter potřeb jejích klientů.

Obrázek 8: Model pěti sil podle Joyce



Zdroj: Bachmann (2011)

Na základě informací získaných v rámci analýzy konkurence rozhodne management organizace o její strategii vůči konkurenci, zda s ní půjde do střetu, bude existovat vedle ní, nebo s ní bude spolupracovat. Tyto možnosti mohou probíhat i současně, neboť „konkurence a spolupráce jsou dvě strany jedné mince“ (Šedivý, Medlíková 2009).

Konkurence patří zřejmě spolu s legislativními faktory vnějšího okolí k nejvýznamnějším ohrožením neziskové organizace a do budoucna lze předpokládat její další zintenzivňování.

## 2.5 Strategická analýza vnitřního prostředí

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je podle Keřkovského a Vykypěla (2002) nutné analyzovat faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distri-

buční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. Za stěžejní činitele vnitřního prostředí neziskové organizace pokládá Drucker (1994) schopné vedení, finanční zajištění, kvalitní pracovníky a marketing.

Neziskové organizace sice vnímají kategorii zisku odlišně než podnikatelské subjekty, ale protože musejí vytvářet pozitivní cash flow, je pro ně analýza vybraných finančních ukazatelů důležitá k posouzení efektivnosti jejich fungování. Z metod elementární technické analýzy je pro neziskové prostředí dobře využitelná analýza absolutních ukazatelů, analýza trendů a procentní rozbor, analýza rozdílových ukazatelů, analýza cash flow a z analýzy poměrových ukazatelů zadluženost a likvidita. To potvrzují i Šedivý a Medlíková (2009). Zajišťování zdrojů pro činnosti neziskové organizace, které vedou ke splnění cílů a poslání, se nazývá fundraising – bývá zařazován do oblasti marketingu.

V rámci analýzy pracovních zdrojů doporučují Keřkovský s Vykypělem (2002) prozkoumat image a prestiž podniku, účinnost organizační struktury, pracovní klima a kulturu podniku, velikost podniku v rámci oboru, zkušenosti a motivaci řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým, kvalitu zaměstnanců, vztahy s odbory, účinnost personální a sociální politiky, účinnost strategického řízení a účinnost informačního systému. Tyto požadavky lze aplikovat i na organizace neziskového sektoru.

Jednou ze základních metod analýzy vnitřního prostředí, která umožňuje sledovat marketingové i fundraisingové faktory, je Gruber-Mohrova matice viz obrázek 9. Výsledkem metody, kterou se posuzují jednotlivé programy (příp. projekty nebo služby) organizace s ohledem na jejich finanční návratnost a společenskou hodnotu, je rozdělení portfolia organizace na programy:

- prospěšné z ekonomického i filantropického hlediska,
- hodnotné z hlediska naplnění poslání neziskové organizace, ale finančně nevýdělečné,
- přispívající, pomocí nichž organizace financuje nevýnosné, ale společensky hodnotné programy,
- nedostatečně prospěšné, které je vhodné z portfolia organizace vyřadit.

Obrázek 9: Gruber-Mohrova matice portfolia neziskové organizace

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost (Program nebo projekt „vydě- lává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců.)	<b>Udržovací programy (nutné zlo)</b> Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.	<b>Prospěšné programy (nejlep- ší)</b> Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.
	Záporná finanční návratnost (Program nebo projekt končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů.)	<b>Nevýhodné programy (bez zjevného přínosu)</b> Doporučená strategie: vyloučit tyto programy z portfolia.	<b>Hodnotné programy (uspoko- jivé, dobré pro společnost)</b> Doporučená strategie: trpělivě tyto programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisin- gu a podpory z jiných součástí portfolia.

Zdroj: Šedivý, Medlíková (2009)

Pro testování zdraví portfolia neziskové organizace lze využít Sargeantovu matici, která na podobném principu jako Gruber-Mohrova matice rozděluje programy do devíti polí a je tedy přesnější, nicméně je také statická. Tento nedostatek odstraňuje Hoferova a Schendelova matice, která zohledňuje různé fáze životního cyklu produktu (Bachmann, 2011).

## 2.6 SWOT analýza

Ve strategické praxi podniků zaujala význačné postavení standardizovaná metodika Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, známá jako analýza SWOT (analýza silných a slabých stránek podnikového potenciálu, příležitostí a rizik trhu). Je stále považována za základní pohotový a snadno použitelný nástroj pro zjištění strategického postavení organizace, i když někteří autoři (Jirásek 2003; Fišera 2007) označují tuto metodu za již dávno přežitou.

Za hlavní nedostatky SWOT analýzy pokládá Jirásek (2003) to, že je statická, neboť zjišťuje dosavadní silné a slabé stránky podniku a stávající příležitosti a ohrožení, že je vázána na sdílené hodnoty v podniku, že závisí na předmětu analýzy i na osobě, která analýzu provádí, a že je konzervativní, tzn. že se primárně nehledá nové řešení, nýbrž to, jak zvětšit a zlepšit existující. Fišera (2007) navrhuje použít při tvorbě strategie místo SWOT analýzy tzv. Dynamickou strategickou rozvahu (DSR), která se opírá o prognózy vývoje oboru. Metoda DSR se odvíjí od analýzy vnějšího prostředí

k analýze vnitřního prostředí (postupem TOWS) a celostní pohled na vybraný obor je získáván v jedenácti na sebe navazujících krocích, mezi něž patří scénáře vývoje trhu, scénáře vývoje klíčových procesů v oboru, scénáře vývoje teritoriální alokace aktivit, scénáře financování, vývoje konkurence, vnějších faktorů i celkově daného oboru.

Přes všechnu kritiku však může analýza SWOT podat ucelený obraz o vývoji podniku, odhalit příležitosti a problémy, o nichž se neuvažovalo a pomoci ujasnit věcnou, finanční a časovou náročnost záměrů, či odkrýt zjevné nedostatky. S tím koresponduje i Rektořík (2004) ... „nelze začít s plánováním, aniž jsou dokonale prozkoumány vnitřní i vnější faktory působící na činnost neziskové organizace“.

Za silné stránky jsou považovány takové činnosti, nebo předpoklady jejich realizace, u nichž podnik, organizace nebo organizační jednotka dosahuje vyšší úrovně než uvažovaný hlavní konkurent. U slabých stránek platí stejný princip, ovšem hodnocení je ryze negativní. Při posuzování vnitřních faktorů efektivnosti organizace je hodnocena jejich významnost, časové hledisko jejich trvání, nároky na udržení pozice a vzájemné působení činitelů se změnami v okolí podniku (Dedouchová 2001; Vodáček, Vodáčková 2009).

Příležitosti a ohrožení jsou vnějšími faktory efektivnosti organizace. Rektořík (2004) mezi ně řadí např. dostupnost finančních zdrojů, zájem dárců, možné nové trhy, ale na druhé straně nová omezení, ústup konkurentů nebo novou konkurenci, růst současného trhu, měnící se potřeby klientů, negativní vývoj národní ekonomiky, substituční služby, nedostatek invencí a souvisejících inovačních procesů v zájmové oblasti, podněty k mezinárodní spolupráci apod. Především díky rychle se měnícímu prostředí, v němž se podniky či organizace nacházejí, není snadné stanovit, zda určitý jev bude znamenat příležitost či hrozbu, nebo zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku.

Je třeba si také uvědomit, že ne všechny příležitosti, které se ve vnějším prostředí nacházejí, jsou pro podnik vhodné a využitelné. Horáková (2003) doporučuje zvažovat vždy soulad vytipovaných příležitostí s celkovými cíli, schopnostmi a zdroji podniku, zvažovat jejich rozměr, potenciální možnosti růstu a ziskový potenciál, míru rizik a pravděpodobnost získání udržitelné konkurenční výhody spojené s jejich využitím.

Aby byla nezisková organizace úspěšná, musí mít jasné poslání, silnou vizi, dobře stanovené cíle, dobré řízení vztahů, musí spolupracovat se zájmovými stranami a být



zákaznický orientovaná. Pokud tato kritéria nejsou splněna, nebo pokud dle analýzy SWOT existuje více slabín než silných stránek, organizace potřebuje sebehodnocení nebo přehodnocení. (Willinger, 2009)

## 2.7 Volba strategie

Základní strategické směry, které může nezisková organizace na základě výsledků analýzy SWOT následovat, jsou uvedeny na obrázku 10. Jestliže silné stránky organizace odpovídají příležitostem, které se nacházejí ve vnějším prostředí, může organizace realizovat ofenzivní, agresivní růstově orientovanou strategii. Pokud má organizace dostatek silných stránek k tomu, aby se dokázala vypořádat s hrozbami zvenčí, bude uplatňovat diverzifikační (konfrontační) strategii. Příležitosti v okolí, ale převažující slabé stránky organizace hovoří pro strategii „Turnaround“, která sleduje minimalizaci slabých stránek využitím příležitostí tj. např. náborem kvalifikovaných pracovníků nebo zásadní změnou strategie podniku. Velmi nevýhodná situace nastává, jestliže u organizace převažují slabé stránky a současně musí odolávat nebezpečím z vnějšího prostředí. V tomto případě organizace aplikuje obrannou strategii a bojuje o přežití. Pokud se nepodaří výhodné spojení s jinou organizací, nebo nepomůže významná redukce výdajů, musí organizace uvažovat o ukončení své činnosti.

Obrázek 10: Diagram analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006)

V praxi nemusí být situace, v níž se organizace nachází, takto přísně vymezena a tudíž je dobré umět strategie vhodně kombinovat a obměňovat. Kromě výše uvedených

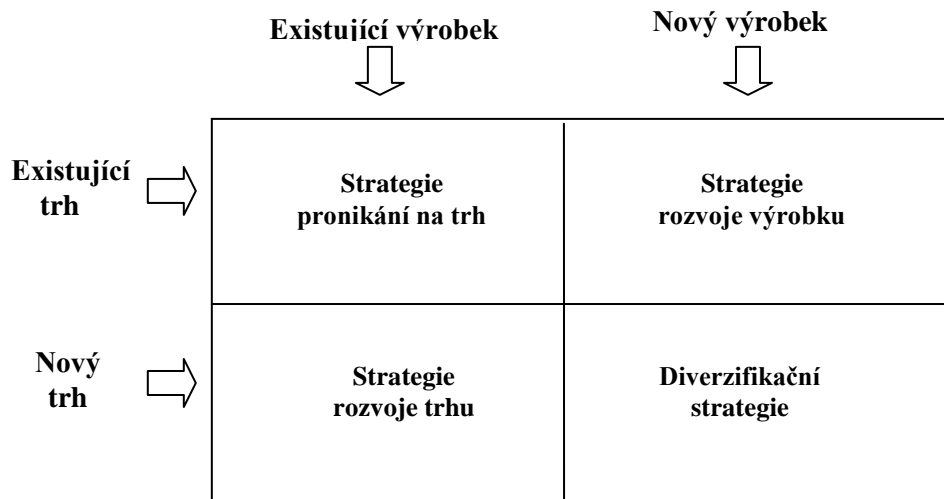
směrů lze samozřejmě také následovat strategické směry definované jinými autory, z nichž se odvíjí celá škála strategií. Horáková (2003) uvádí, že pro vyjádření celopodnikového strategického směru jsou nejčastěji používány generické strategie vycházející z Porterova přístupu, který je založen na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody buď cestou nízkých nákladů, výrazným odlišením vlastní produkce od konkurence, nebo zaměřením na úzký segment. Tyto strategie jsou obecně využitelné i pro neziskové organizace. Pravděpodobně nebudou soupeřit v ceně služeb, ale budou se chtít odlišovat skladbou programů, úrovní poskytovaných služeb, přístupem ke klientům apod.

Ansoffův přístup dává do souvislosti trhy a výrobky; v případě neziskových organizací je však patřičnější hovořit o službách. Jak ukazuje obrázek 11, organizace, která bude usilovat o větší vliv na stávajícím trhu, bude uplatňovat strategii pronikání na trh. Strategie rozvoje služeb bude řešením pro organizaci, kde není reálné získat další zákazníky, ale pro udržení stávajících je nutné služby rozšiřovat, inovovat nebo zkvalitňovat. Strategie rozvoje trhu přichází v úvahu, jestliže organizace může využít své typické odbornosti a nabídnout své služby dalším tržním segmentům. Strategie diverzifikace znamená vstup na nové trhy s novými službami. Slibuje využití nových příležitostí, ale je vysoce riziková. Stupeň rizika záleží na tom, zda diverzifikace souvisí s předmětem činnosti organizace či nikoli. Pro snížení rizika je vhodné provést průzkum uvažovaného trhu a zmapovat poptávku po službách, které na něm organizace zamýšlí realizovat. Bachmann (2011) uvádí, že diverzifikační strategie jsou u neziskové organizace realizovány především v počátku její existence a většinou navazují na předmět její činnosti; konglomerátní (smíšené) strategie bez vazby na stávající trhy a služby nejsou v neziskovém sektoru běžné. Může k nim dojít v důsledku změny legislativy nebo kvůli skončení důvodu (vyřešení problému), pro něž byly založeny.

Kromě změny vnitřních podmínek a vnějších vlivů je nutné při výběru vhodné strategie zvažovat životní cyklus organizace (Šedivý, Medlíková 2009). V první fázi organizace shání dárce, důraz je kladen na produkt organizace, hlavní snahou je přežít a fungovat dál. Ve druhé fázi začíná organizace růst, rozšiřuje se a roste nabídka služeb, přibývají klienti, dárce i zaměstnanci, dochází k upevňování pozice organizace na trhu a posilování jejího jména, zároveň stoupají nároky na řízení a finanční zajištění. Ve fázi zralosti organizace dosahuje svých možností, je stabilizovaná a je otázkou výběru strategie, zda bude expandovat do jiných oblastí, nebo se dostane do fáze poklesu.

Určujícím faktorem pro výběr vhodné strategie by mělo být poslání organizace (Dedouchová, 2001).

Obrázek 11: Ansoffova matice



Zdroj: Tichá, Hron (2010)

Rozhodování o výběru strategie bude ve většině neziskových organizacích pravděpodobně záležitostí skupiny, což má své výhody i nevýhody. Za významnou přednost tohoto způsobu rozhodování považuje Fotr (1994) větší množství informací, znalostí a pohledů na řešený problém, zároveň však varuje „před časovou náročností, individuální dominancí, sociálním tlakem a možností vyloučení inovátorských progresivních variant při volbě řešení určitými typy hlasování“.

### 3 CÍL A METODIKA

Cílem diplomové práce je na základě metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybrané neziskové organizace a navrhnout strategii vedoucí ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Dílčím cílem je identifikace skupin nebo organizací, které na organizaci působí, nebo naopak jsou jejím vlivem dotčeny. Dílčím cílem je také zjištění spokojenosti členů organizace, kteří jsou nejvýznamnějšími stakeholdery.

Diplomová práce prohlubuje, rozšiřuje a aktualizuje poznatky o neziskové organizaci získané v rámci bakalářské práce tematicky zaměřené na zhodnocení její pozice na trhu prostřednictvím vybraných analýz vnějšího prostředí. Sledovaným subjektem je nezisková, převážně vzájemně prospěšná, organizace soukromoprávního typu s celostátní působností, která sdružuje vlastníky a správce nestátních lesních majetků.

Teoretická část diplomové práce vychází ze studia odborné literatury zaměřené na oblast neziskového sektoru, strategického řízení a managementu neziskových organizací. Informace byly čerpány z vědeckých a odborných monografií zapůjčených především z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem, Krajské knihovny Vysočiny v Havlíčkově Brodě a Městské knihovny v Pelhřimově. Dalším sekundárním zdrojem informací byly vědecké a odborné časopisy v elektronické podobě, jejichž databázi zpřístupňuje Jihočeská univerzita svým studentům, a webové stránky státních institucí.

Praktickou část uvozuje seznámení se základními charakteristikami organizace, jejím historickým vývojem a zaměřením. V rámci analýzy sekundárních dat (desk research) byla zjišťována data z interních a externích materiálů sledované organizace a z veřejně dostupných zdrojů, konkrétně z databáze právních předpisů, z údajů Českého statistického úřadu, Ministerstva financí a Ministerstva zemědělství.

Primární data v rámci terénního výzkumu (field research) byla získána dotazníkovým šetřením provedeným ve dnech 26. února až 6. března 2013 mezi členy organizace s platným e-mailovým spojením, s výjimkou těch, jejichž zástupci jsou členy řídicího orgánu, neboť šetření do jisté míry hodnotí jejich práci. Využití databáze členů, kterou autorka z titulu svého pracovního zařazení v organizaci spravuje, bylo pro účely uvedeného dotazníkového šetření schváleno statutárním orgánem organizace. V rámci

pilotního průzkumu, který má eliminovat případné chyby ve stylizaci a formulování otázek a variant odpovědí v dotazníku, bylo osloveno 5 členů. Na základě jeho provedení byla z dotazníku vypuštěna otázka „Jak hodnotíte funkční složení volených orgánů?“, která byla shledána jako zavádějící. Odpovědi z pilotního průzkumu nebyly do celkového vyhodnocení výsledků zahrnuty. V průběhu vlastního dotazníkového šetření bylo osloveno 530 členů (tj. 92,7 % ze všech členů organizace; celý základní soubor ke dni šetření obsahoval 572 členů).

Na dotazník reagovalo 84 respondentů, 2 dotazníky byly z celkového hodnocení vyřazeny (jeden z důvodu nekompatibility zasláného souboru s autorčinným softwarem, v druhém případě byla vyplněna pouze první strana dotazníku). Nejvyšší návratnost dotazníku byla v prvních dvou dnech, kdy autorka obdržela 38 odpovědí. Míra efektivity sběru dat činí 15,9 %. Nízká návratnost dotazníku snižuje reprezentativnost odpovědí a tudíž hodnověrnost aplikace závěrů na celý základní soubor; je považována za zdroj odchylek od pravdivé hodnoty a rozptylu odhadů. Jak uvádí Krejčí (2011), samotná chyba způsobená výpadky návratnosti však nevyplývá přímo z chybějících pozorování, ale je důsledkem rozdílu v názorech mezi respondenty a nerespondenty v rámci platného výběru. Je tedy otázkou, na kolik jiné výsledky by šetření ukázalo, kdyby na něj odpovědělo více než 50 % oslovených respondentů. Autorka se domnívá, že rozdíly v názorech respondentů a nerespondentů nejsou v tomto případě závažné. Tuto svou domněnku opírá o princip dobrovolného členství. Pokud by měl člen k činnosti organizace zásadní výhrady a s jejími výsledky by nebyl dlouhodobě spokojen, bezpochyby by neměl zájem být členem takové organizace a finančně přispívat na její provoz. Otázkou však je míra spokojenosti, kterou by mělo dotazníkové šetření ukázat. Jak autorka zjistila, nízká míra návratnosti dotazníků bohužel provázela téměř všechna šetření, která organizace napříč členskou základnou v minulosti provedla.

Dotazník je rozdělen na tři části – v hlavičce je vysvětlen cíl výzkumu, kdo jej provádí a způsob vyplnění dotazníku. V druhé části jsou tematicky ucelené oddíly 20 otázek a odpovědí – úvodní otázky jsou zaměřeny na okolnosti vzniku členství respondenta v organizaci a jeho členství v konkurenčních organizacích. Věcné otázky se týkají aktivit organizace, příležitostí a hrozeb pro činnost organizace, silných a slabých stránek členství v organizaci, spokojenosti se systémem řízení a vnitřní organizací. Třetí část dotazníku zahrnuje otázky k identifikaci respondenta, poděkování a pokyny k odevzdání. Dotazník je polostrukturovaný, využívá nejen uzavřené (alternativní i

selektivní otázky), ale také polouzavřené, nebo otevřené otázky. Dotazník obsahuje otázky bipolární s dvěma extrémními variantami, ale i otázky s neutrální odpovědí, využívá baterii otázek a hodnocení za pomoci kvalitativní škály. Formulář dotazníku je součástí přílohy 7.

Odpovědi byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel 2003 metodou absolutní četnosti hodnoty statistického znaku, která udává počet výskytu ve statistickém souboru a metodou relativní četnosti uvádějící podíl absolutní četnosti k celkovému počtu hodnot v souboru v %. Výstupem dotazníkového šetření je grafické znázornění zjištěných dat zpracovaných pomocí kontingenčních a prostých tabulek. Použité grafy: výsečový graf, zobrazující velikost jednotlivých položek datové řady úměrně k součtu položek, prstencový graf, umožňující zobrazení několika datových řad, sloupcový graf k zobrazení četností kategoriální proměnné a skládaný sloupcový graf porovnávající podíly jednotlivých hodnot na součtu v rámci kategorií v %.

Primární data pro komparaci organizační struktury, systémů řízení, složení marketingového mixu, způsobu financování a strategické pozice sledované organizace se zahraničními subjekty byla získána z částečně řízeného, polostrukturovaného, rozhovoru a z neformálních rozhovorů s prezidentem Únie regionálních združení vlastníků nešátých lesů Slovenska Ing. Jurajem Vankem při jeho návštěvě České republiky v loňském roce. Odpovědi byly nahrávány na digitální záznamník MP3 a poté zpracovány. Výkonnému řediteli rakouského svazu Waldverband Österreich Dipl. Ing. Martinu Höbarthovi byly dotazy po předchozí dohodě zaslány elektronicky v anglickém jazyce s možností odpovědět v němčině. Dotazník se skládal z 19 otevřených otázek, z nichž 6 zahrnovalo další podotázku. Dotazník je uveden v příloze 11.

Z metod strategického řízení byla použita analýza STEPLE, která zjišťuje sociální, technologické, ekonomické, politické, environmentální a legislativní faktory s možným dopadem na činnost organizace, analýza pěti konkurenčních sil vycházející z Porterova modelu a upraveného Joyceho modelu konkurenceschopnosti ve veřejné správě a analýza zájmových skupin. Pro zhodnocení vnitřního prostředí organizace byla provedena analýza relevantních funkčních oblastí. Oblast finanční stability organizace byla posuzována rozborem vybraných finančních ukazatelů a analýzou vývoje cash-flow za období 2006-2012. Za účelem hodnocení marketingových a fundraisingových faktorů byla provedena Gruber-Mohrova portfoliová matice realizovaných programů.

Strategická analýza je završena SWOT analýzou potenciálních příležitostí a možných ohrožení uvedených do kontextu se silnými a slabými stránkami organizace. Skutečnost, že se analýza SWOT opírá o výše uvedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace, eliminuje dle názoru autorky do značné míry staticnost a konzervativnost této metody. Její subjektivitu by měly snížit názory získané v rámci dotazníkového šetření provedeného uvnitř členské základny. Jednotlivé faktory působící vně i uvnitř organizace jsou posouzeny z hlediska jejich významnosti metodou párového srovnávání, a to pomocí Fullerova trojúhelníku.

Na základě výsledku párového srovnávání klíčových faktorů, dotazníkového šetření a komparace se zahraničím byl s odkazem na Porterův přístup a Ansoffovu matici formulován návrh strategie, která by měla zvýšit konkurenceschopnost organizace.

## 4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

**Název subjektu:** Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR (zkr. SVOL)

**Sídlo subjektu:** K Silu 1980, Pelhřimov

**Právní forma:** zájmové sdružení právnických osob založené podle § f – j občanského zákoníku, od 1.1.2003 je vedeno v registru zájmových sdružení právnických osob a dobrovolných svazků obcí Krajského úřadu Kraje Vysočina v Jihlavě

### **Klasifikace organizace:**

- institucionální sektor národního hospodářství: 15000 Neziskové instituce sloužící domácnostem
- podle Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO: 11.200 Profesionální spolky
- podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností CZ-NACE: 94.99 Činnosti ostatních organizací sdružujících osoby za účelem prosazování společných zájmů jinde neuvedených, CZ-NACE 94.120 Činnosti profesních organizací
- podle Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem CZ-COPNI: 07.3 Služby profesních organizací

Podle typologie uváděné Rektoříkem (2004) se jedná o neziskovou soukromoprávní organizaci vzájemně prospěšnou, u níž se významně projevuje i prvek veřejné prospěšnosti. Prostřednictvím poradenské a vzdělávací činnosti sdružení zdokonaluje odbornou úroveň správy lesních majetků (nejen svých členů) a usiluje o zajištění trvale udržitelného hospodaření v lesích. Tento veřejný zájem deklaroval český stát již v roce 1994 (Ministerstvo zemědělství, 2009-2011a).

### **4.1 Historický vývoj**

Zakladatelská smlouva sdružení byla podepsána 9.1.1992, ustavující valná hromada se uskutečnila 2. dubna 1992. Až do roku 1996 bylo sdružení určené výhradně obcím a jejich příspěvkovým, případně obchodním organizacím. V roce 1998 přijala valná hromada změnu stanov sdružení a změnu názvu subjektu na Sdružení vlastníků obecních a



soukromých lesů v ČR. Původní zkratku i logo si organizace ponechala a používá je dosud.

V roce 2000 bylo vytvořeno devět regionálních organizací SVOL. Jejich smyslem bylo prohloubit vzájemnou spolupráci členů v místě jejich působnosti a komunikaci s nově vytvořenými krajskými samosprávami. Regionální organizace nemají právní subjektivitu, pouze práva a povinnosti dané stanovami v rámci organizační struktury SVOL.

Od roku 2004 funguje SVOL na principu dvoukomorového systému. Majitelům a správcům obecních lesů je vymezena komora obecních lesů, komora soukromých lesů je tvořena členy občanského sdružení SVOL-komora soukromých lesů, které je kolektivním členem SVOL. V reakci na avizované církevní restituce umožňují stanovy SVOL od roku 2008 také vstup církvím, které vlastní lesy. Zvláštní postavení mají ve sdružení mimořádní členové (nemají aktivní ani pasivní volební právo), mohou jimi být lesnické školy nebo výzkumné ústavy.

SVOL je členem Sdružení vlastníků a správců lesních majetků v ČR a PEFC Česká republika, podílí se na činnosti majetkové komise a komise pro životní prostředí Svazu měst a obcí, je členem Evropské federace obecních lesů (FECOF), Evropské konfederace vlastníků lesů (CEPF) a Evropské organizace vlastníků půdy (ELO).

## **4.2 Zaměření organizace**

Činnost organizace spočívá na těchto třech pilířích:

1. Obhajoba společných zájmů a prosazování oprávněných požadavků členů do lesnické politiky a legislativy. V souladu s klasifikací lobby podle Tetřevové (2009) lze konstatovat, že se v případě dané organizace jedná o skupinu materiálních i nemateriálních zájmů, která poskytuje informace orgánu veřejné moci veřejně (formální připomínkování legislativy a exekutivních procesů, veřejné diskuse), ale vstupuje také do kontaktu s vybranými členy orgánu veřejné moci a prostřednictvím sdělovacích prostředků se snaží ovlivňovat veřejné mínění.
2. Budování komunity a posilování veřejné spoluúčasti na rozvoji venkovského prostoru. Je využíváno i k výše uvedené advokační funkci, ale zahrnuje i spolkovou činnost regionálních organizací, na níž se často podílejí i nečlenové.

3. Poskytování služeb, z nichž některé jsou určeny výhradně členům organizace, zatímco jiné jsou poskytovány i ostatním majitelům lesa.

Služby vyhrazené pouze pro členy:

- společný obchod se dřívím,
- regionální nákup sazenic a prostředků v ochraně lesa,
- informační servis k aktuální legislativě, o cenách dřeva a dotačních programech,
- metodická a právní pomoc,
- posouzení odborné úrovně hospodaření na lesním majetku - dle možností a okolností je odborná pomoc nebo rada poskytována i nečlenům,
- služby v oblasti podpory lesní pedagogiky (od r. 2012).

Služby pro majitele lesa bez ohledu na členství v organizaci:

- pořádání seminářů, školení a exkurzí s odbornou tematikou,
- vydávání odborných publikací, rádců a letáků.

# 5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

## 5.1 Strategická analýza vnějšího okolí

V této části diplomové práce se autorka bude zabývat identifikací a rozbořem faktorů v okolí, které ovlivňují strategickou pozici organizace. Analýzou vazeb těchto faktorů, souvislostí mezi nimi a odhadem jejich budoucího vývoje se pokusí odhalit prostor pro nové strategické příležitosti, či případná ohrožení organizace. V rámci strategické analýzy vnějšího okolí bude provedena STEPLE analýza, analýza zájmových skupin a analýza konkurence.

### 5.1.1 STEPLE analýza

#### Politické faktory

Velký vliv na existenci zvolené organizace má samozřejmě politické prostředí. Složení zákonodárných sborů vymezuje mantinely nejen pro podnikání a chování jednotlivců, ale i nevýdělečných subjektů. Z hlediska advokační funkce organizace bude velmi významné, zda resorty zemědělství a životního prostředí budou řídit lidé znalí problematiky a ochotní diskutovat se zástupci vlastníků lesů. Vzhledem k tomu, že tři čtvrtiny členské základny tvoří obce nebo jejich organizace či společnosti, je pro sdružení klíčové, jací lidé budou zvoleni do vedení místních samospráv. Z tohoto pohledu bude rok 2014 pro existenci organizace velmi významný – uskuteční se volby do Poslanecké sněmovny a proběhnou komunální volby. Z hlediska dalšího směřování Evropské unie mají význam i celkové výsledky voleb do Evropského parlamentu, které se budou konat v příštím roce. Zákonodárnou funkci Evropského parlamentu posílila Lisabonská smlouva, která zvýšila jeho legislativní pravomoci a postavila jej na stejnou úroveň jako Radu ministrů při rozhodování o většině zákonů EU. Mezi 40 oblastí, které byly přesunuty pod postup spolurozhodování, bylo zahrnuto také zemědělství a strukturální fondy.

#### Ekonomické faktory

Jak ukazuje tabulka 1, zpomalení růstu hrubého domácího produktu České republiky v roce 2008 ovlivnila světová finanční krize, která započala v USA již v roce 2006 krizí na trhu nemovitostí. Na výkonnosti ekonomiky českého státu se však zásadním způsobem projevila až následná hospodářská krize. Propad HDP v roce 2009 oproti předchozímu roku činil -4,5 %, což je nejhorší výsledek v novodobé historii České republiky (Český statistický úřad 2013a). V letech 2010 a 2011 následovalo oživení

ekonomiky, které v roce 2012 vystřídal opět pokles HDP v souvislosti s dluhovou krizí v eurozóně. Na českou ekonomiku pozitivně působil zahraniční obchod. V obchodní bilanci se projevil důsledek krize negativně pouze v letech 2008 a 2010. V roce 2013 odhaduje Ministerstvo financí stagnaci ekonomiky, v roce 2014 velmi mírné oživení, větší oživení (růst 2,6 %) odhaduje pro rok 2015.

V období 2007-2012 byla zaznamenána nejvyšší inflace v roce 2008, a to 6,3 %, naopak nejnižší v roce 2009, a to 1,0 %. Od roku 2010 vyhlásila Česká národní banka nový inflační cíl 2 % s tolerančním pásmem  $\pm 1$  procentní bod na obě strany. Tento cíl se nepodařilo splnit v roce 2012. V letech následujících se odhaduje jeho splnění. Pokud jde o míru registrované nezaměstnanosti, nejvyšší byla zaznamenána v roce 2010. Na období 2013-2015 se předpokládá její snížení (Ministerstvo financí 2012, 2013).

Tabulka 1: Vývoj ekonomiky v letech 2007 - 2015

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP (meziroční změna v %, s. c.)	5,7	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,1	0,1	1,4	2,6
Míra inflace (meziroční změna v %, průměr)	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	2,1	1,8	2,0
Míra reg. nezaměstnanosti (v %)	6,62	5,44	7,98	9,01	8,57	8,60	7,3	7,4	7,0
Výkonová bilance (v mld. Kč)	106	100	161	129	160	200	208	215	neuv.
Vládní deficit (v mld. Kč)	-26,9	-85,9	-218,3	-182,2	-117,9	neuv.	-111,9	-107,5	-101,5
Vládní deficit/HDP (v %)	-0,7	-2,2	-5,8	-4,8	-3,1	-4,5	-2,9	-2,7	-2,4
Saldo státního rozpočtu (v mld. Kč)	-66,4	-20,0	-192,4	-156,4	-142,8	-168,0	-100,0	90,3	78,4
Dlůh sektoru vlády v procentech HDP (v %)	27,9	28,7	34,2	37,8	40,8	44,9	45,6	46,3	46,4
Státní dluh (v mld. Kč)	892,3	999,8	1 178,2	1 344,1	1 499,4	1 667,8	1 768,8	1 859,0	1 938,0
Dotace neziskovým organizacím v resortu Mze (v mld. Kč)	51,4	74,9	59,7	52,6	53,4	65*	63,5	neuv.	neuv.

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ČSÚ (2013) a Ministerstva financí (2012, 2013)

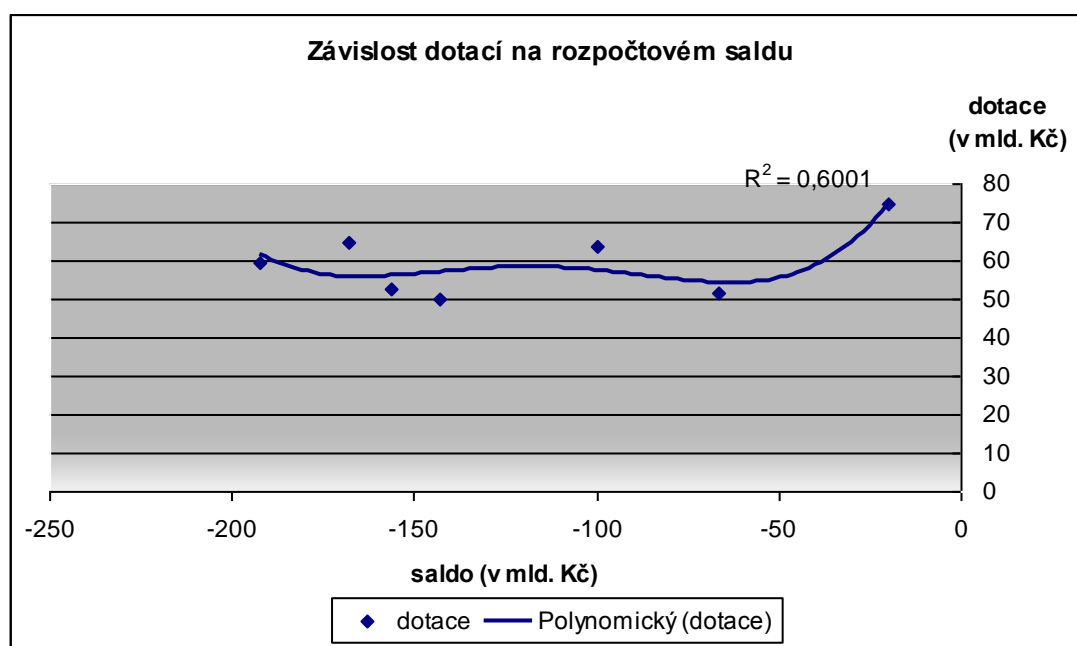
Schopnost sektoru vládních institucí v daném roce financovat jiné subjekty, nebo potřebu sektoru vládních institucí být financován, vyjadřuje vládní deficit. Tento ukazatel vykázal nejhorší výsledky v roce 2009 a 2010 (skutečnost za rok 2012 nebyla k datu

\* plánovaný objem

zpracování k dispozici). V roce 2012 činilo saldo státního rozpočtu -168 mld. Kč, což je oproti plánovanému schodku 105 ml. Kč nárůst o 63 mld. Kč. V roce 2013 hodlá vláda udržet schodek státního rozpočtu na hranici 100 mld. a v následujících letech jej nadále snižovat. V souladu s tím lze očekávat, že bude přistupovat k úsporám ve výdajích, a tedy i ke snižování dotací neziskovým organizacím. Tento předpoklad lze na základě dostupných dat prokázat na úrovni spolehlivosti  $R = 0,6$  viz obrázek 12.

Přestože organizace nemá příjmy pouze z dotací ze státního rozpočtu, jejich snížení by mohlo některé aktivity organizace utlumit (např. v oblasti lesní pedagogiky nebo spolupráce se zahraničím). Výrazné zhoršení ekonomické situace by také mohlo vést k rozhodnutí některých členských organizací uspořít výdaje na členské příspěvky, protože nejsou pro firmy daňově uznatelnými náklady.

Obrázek 12: Závislost dotací na velikosti salda státního rozpočtu



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Ministerstva financí (2012, 2013)

Na finanční hospodaření organizace mají zásadní vliv tyto vstupy: mzdové náklady, náklady na poradní a právní služby, cestovné, pronájmy jednacích a školicích místností, členské příspěvky do mezinárodních organizací vlastníků, náklady na grafickou přípravu a tisk informačních a propagačních materiálů. Ceny těchto vstupů se vyznačují neustálým mírným růstem.

Organizace je plátcem DPH od roku 2010, daň na výstupu uplatňuje pouze ze společného prodeje dřeva a z činnosti realizované na základě smlouvy o poskytování

vzdělávací činnosti uzavřené s Ministerstvem zemědělství. U ostatních činností si neuplatňuje nárok na odpočet daně z přidané hodnoty na vstupu.

### **Sociální faktory**

Jedním ze sociálních faktorů, který může ovlivnit činnost organizace je demografický vývoj obyvatelstva. Zatímco index stáří (podíl obyvatel starších 65 let a obyvatel do 14 let) v roce 1991 činil 57,4 %, v roce 2011 dosáhl 110,4 % (Český statistický úřad 2013b). Tento trend lze očekávat i v budoucnu. Stárnoucí populace majitelů lesů, změna životního stylu obyvatel a nezájem nastupujících generací o les a lesnictví jako produkční odvětví by mohly být zdrojem ohrožení pro organizaci.

Organizace by proto měla ve svých vzdělávacích programech reagovat na zájem veřejnosti o přírodní materiály, obnovitelné zdroje a ochranu životního prostředí a důsledně prezentovat lesnictví jako společenské odvětví (Šišák 2012), které poskytuje funkce (služby) produkční i mimoprodukční.

### **Technologické faktory**

Státní výdaje a dotace na vědu a výzkum v lesnictví a produkci dřeva se zvýšily z 63 mil. Kč v roce 2005 na 90 mil. v roce 2011. Průměrný roční růst těchto výdajů činil v rozmezí uvedených let 5 %. Největší meziroční nárůst (o 25 %) byl zaznamenán v období 2008-2009. V posledních třech letech objem těchto prostředků stagnuje, představuje 0,3-0,4 % celkových výdajů na vědu a výzkum v České republice (Český statistický úřad 2013c). Pokud jde o aplikovaný výzkum, Lomský (2012) uvádí, že lesní hospodářství je v programech grantových agentur zmiňováno pouze okrajově, nebo spíše v oblasti mimoprodukčních funkcí lesa.

Z technologických faktorů jsou pro činnost sdružení významnější pouze informační a telekomunikační technologie, které umožňují efektivnější provoz organizace, snazší komunikaci s členskou základnou, oslovení dalších potenciálních členů, ale i široké veřejnosti.

### **Environmentální faktory**

Veřejný průzkum z roku 2009, který si nechalo zpracovat Generální ředitelství Evropské komise Zemědělství a rozvoj venkova, ukázal, že pro obyvatele Evropské unie je klíčovou otázkou ochrana lesů a prevence před odlesňováním. Zejména mladší generace přikládá vyšší význam klimatické změně a více si uvědomuje, jak tato problematika

souvisí s lesy. Za jednu z nejdůležitějších funkcí lesů označila většina dotázaných zachování biodiverzity. Varujícím zjištěním je, že 52 % dotazované české veřejnosti vnímá jako nejdůležitější příčinu škod a ohrožení českých lesů těžbu a špatné hospodaření (průměrná hodnota za EU je 25,9 %, na Slovensku uvedlo tento důvod pouze 9,7 % respondentů, v Rakousku 15 %). Průzkum ukázal, že evropská veřejnost považuje obecně stav lesů za horší, než ve skutečnosti je. (ECORYS 2009)

Názory veřejnosti na stav a funkce lesů jsou velmi důležité pro zvolení správné komunikační strategie sdružení směrem k širokému publiku, ale i potenciálním dárcům a sponzorům. Pro další advokační činnost organizace budou velmi významné mezinárodní dohody, které se týkají ochrany klimatu, využívání půdy, změny ve využívání půdy a lesnictví, ochrany biodiverzity a hospodaření na územích zařazených do evropské soustavy chráněných živočichů, rostlin a typů přírodních stanovišť Natura 2000. Na výslednou podobu takových dohod a dlouhodobých koncepcí na evropské i národní úrovni budou mít pochopitelně zásadní vliv státní orgány ochrany přírody, ale i nestátní neziskové ekologické organizace.

### **Legislativní faktory**

Hlavními legislativními faktory, které mohou v budoucnu ovlivnit existenci sledované organizace, lze jmenovat občanský zákoník, zákon o statusu veřejné prospěšnosti a zákon o dani z příjmů. Na vlastní aktivity organizace mají vliv legislativní předpisy s vazbou na lesnictví, především zákon o lesích, zákon o myslivosti a zákon o ochraně přírody a krajiny. Příprava k novelizaci zákona o myslivosti byla Ministerstvem zemědělství zahájena na podzim 2012. Přijetí nového lesního zákona předjímají Zásady státní lesnické politiky schválené vládou České republiky 21.11.2012. Termín pro zpracování návrhu věcného záměru zákona o lesích nebyl zatím stanoven.

V důsledku nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) platného od 1.1.2014 dojde u neziskových organizací k velké legislativní změně. V letošním roce by proto měly udělat strategické rozhodnutí, jakou právní formu si pro svoji existenci zvolí. Forma zájmových sdružení právnických osob není v novém občanském zákoníku upravena. Přejícné ustanovení počítá s jejich zachováním dle stávajících právních předpisů, nebo s právem změnit právní formu na spolek. Nový občanský zákoník zavádí status veřejné prospěšnosti, o který si mohou neziskové organizace při splnění zákonných podmínek požádat u krajského soudu. Bližší podmínky stanovuje návrh

zákona o statutu veřejné prospěšnosti (na programu zasedání vlády 17.4.2013). Zavedení statutu veřejné prospěšnosti by mělo odstranit upřednostňování právní formy před obsahem činnosti neziskových organizací, které poskytují veřejně prospěšné služby, a zprůhlednit poskytování veřejných prostředků na jejich činnost. Návrh zákona zavádí mj. vyšší nároky na účetnictví takových neziskových organizací, zato však nabízí poskytování výraznější daňové úlevy na dani z příjmu. Na status veřejné prospěšnosti by údajně nemělo být vázáno poskytování dotací nebo přímých finančních podpor. (Úřad vlády České republiky, 2000-2007)

Vzhledem k tomu, že status veřejné prospěšnosti není určený pro subjekty, které se svou činností zaměřují pouze na své členy, zájmová sdružení právnických osob jsou z okruhu jeho držitelů vyloučena. Protože sledovaná organizace také poskytuje veřejně prospěšné služby, je otázkou, zda by se případnou transformací své právní formy a žádostí o status veřejné prospěšnosti neměla vážně zabývat. Jistě bude záležet na výši avizovaných daňových výhod, které s sebou přinese zákon o dani z příjmů – nejsou dosud známé.

Pro úplnost je nutné uvést, že novelizací zákona o dani z příjmů se dnem 1.1.2015 mění ustanovení o osvobození členských příspěvků od daně z příjmů. Od uvedeného data bude od daně osvobozen pouze členský příspěvek podle stanov přijatý zájmovým sdružením právnických osob, u něhož členství není nutnou podmínkou k provozování předmětu podnikání nebo výkonu činnosti. Tedy pouze u dobrovolných organizací, nikoliv profesních komor s povinným členstvím. Možnost snížení základu daně až o 30 %, maximálně však o 1.000.000 Kč dle § 20 odst. 7 zákona č. 458/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, však zůstává subjektům nezaloženým za účelem podnikání zachována i po 1. lednu 2015.

### **5.1.2 Analýza zájmových skupin**

Hlavními zájmovými skupinami sledované organizace byli identifikováni: členové sdružení, členové řídicích orgánů, zaměstnanci, uživatelé služeb, dodavatelé, konkurenční organizace, orgány státní správy, orgány krajských samospráv, dárci a sponzoři, sdělovací prostředky, majitelé lesů – nečlenové, široká veřejnost. Přehled předpokladů o jednotlivých zájmových skupinách spolu s jejich ohodnocením z hlediska vlivu na strategii a míry jistoty (znalosti) předpokladů je uveden v příloze 1.



Jak ukazuje výsledná matice na obrázku 13, je nutné, aby strategie organizace akceptovala požadavky členské základny, která je nejvlivnější zájmovou skupinou. Zásadní vliv na strategii organizace mají samozřejmě členové řídicích orgánů. Vzhledem k teoreticky možnému upřednostňování jejich vlastních zájmů je vhodné, aby členská základna aktivně uplatňovala své právo účastnit se práce SVOL a požadovala na orgánech sdružení naplňování společných usnesení.

Organizace by měla své konkurenty, kteří také sdružují majitele lesů, ale nezaměřují se pouze na lesnictví – jedná se především o Svaz měst a obcí České republiky a Asociaci soukromého zemědělství, přesvědčit o další spolupráci. Měla by také přesvědčit o svých přínosech a pozitivním vlivu pro společnost orgány státní správy a krajských samospráv, neboť mají na poslání a chod organizace vysoký vliv. Tento úkol je však jedním z nejtěžších.

Obrázek 13: Matice analýzy zájmových skupin

<b>Znalost předpokladů</b>	<b>9</b>	<b>Ovlivnit</b>	<b>Akceptovat/přesvědčit</b>
		Zaměstnanci Dodavatelé	Členové sdružení Členové řídicích orgánů Konkurenční organizace, sdružující majitele lesů Orgány státní správy Orgány krajských samospráv
	<b>5</b>	<b>Ignorovat</b>	<b>Vzdělávat</b>
		Dodavatelé	Uživatelé služeb Členové řídicích orgánů Konkurenční organizace v oblasti lesnictví a ŽP Sdělovací prostředky Majitelé lesů – nečlenové Široká veřejnost
		<b>0</b>	<b>9</b>
		<b>Vliv zájmové skupiny na strategii</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

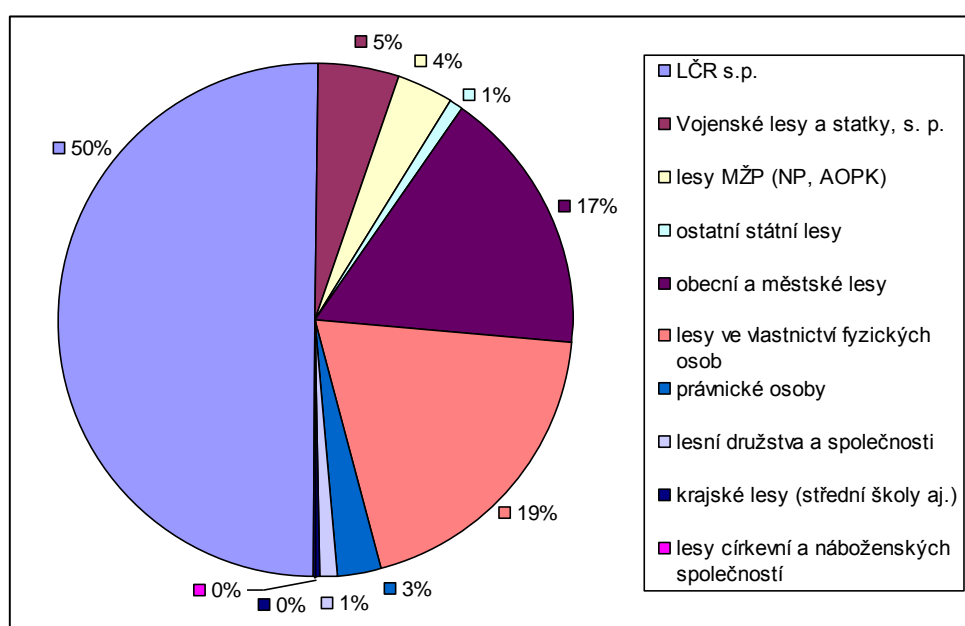
Organizace by měla vzdělávat, resp. co nejlépe komunikovat s uživateli služeb, neziskovými organizacemi, které se zabývají lesnictvím a životním prostředím, sdělovacími prostředky, majiteli lesů, kteří nejsou členy, a také s širokou veřejností.

Očekávání hlavních stakeholderů, kteří rozhodují o udržení členské základny nebo napomáhají k jejímu rozšíření, pomůže objasnit dotazníkové šetření provedené napříč členskou základnou.

### 5.1.3 Analýza konkurence

Sledovaná organizace působí v oblasti lesnictví. Jak již bylo řečeno, cílovou skupinou, na kterou se její činnost zaměřuje, jsou majitelé nestátních lesů a jimi zřizované nebo založené organizace ke správě jejich lesa. Z celkové plochy lesů v České republice, která činila k 31.12.2011 téměř 2 596 tis. ha lesů (Ministerstvo zemědělství, 2009-2011a), představovaly nestátní lesy 40 %. Z obrázku 14 je patrné, že největším majitelem lesů (resp. správcem) lesů je státní podnik Lesy České republiky. Lesy v majetku fyzických osob činí 19 %, lesy obecní 17 %. V příštích letech by se měl podíl nestátních lesů zvýšit v důsledku aplikace zákona o majetkovém vyrovnání s církvemi a v důsledku novelizace zákona o přechodu některých věcí majetku ČR do majetku obcí odhadem cca o 8 %.

Obrázek 14: Vlastnická struktura lesů v České republice 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Ministerstva zemědělství (2009-2011b)

Podobně jako Porterův model pěti sil považuje i upravený Joyceho model konkurenceschopnosti ve veřejné správě za jeden z významných faktorů, který ovlivňuje konkurenceschopnost neziskové organizace, stávající konkurenty v oblasti jejího působení. Vzhledem k tomu, že primárním cílem neziskové organizace není vytvoření

zisku, nemá pro hodnocení konkurenční pozice SVOL význam porovnávání ekonomických ukazatelů s konkurenty, ale spíše porovnání zdrojů, skladby projektů, cen, za které konkurenti nabízejí své produkty, nebo image značky.

### **Konkurenti v odvětví**

Podobnou cílovou skupinu jako SVOL oslovují níže uvedené neziskové organizace, první dvě jmenované se však nezaměřují prioritně na oblast lesnictví:

- Asociace soukromého zemědělství,
- Svaz měst a obcí České republiky,
- Česká komora odborných lesních hospodářů,
- Česká lesnická společnost,
- Sdružení majitelů lesů a podnikatelů v lesním hospodářství ČR.

Největší neziskovou organizací v České republice, zřízenou speciálním zákonem k podpoře podnikatelských aktivit v zemědělství, potravinářství a lesnictví a k ochraně zájmů svých členů, je Agrární komora. V současné době je v lesnické sekci jejím členem pouze Společenstvo státních podniků spravujících lesy ve vlastnictví státu. Problémy nestátních majitelů lesů se prakticky vůbec nezabývá, vyjadřuje se však k návrhům legislativy, která s lesnictvím souvisí; je oficiálním připomínkovým místem.

Při žádosti o dotaci ze státního rozpočtu pro nestátní neziskové organizace na poradenskou, vzdělávací a osvětovou činnost v oblasti lesnictví, ochrany životního prostředí, rozvoje venkova a environmentální výchovy, musí SVOL počítat s velkým množstvím konkurentů. Do jisté míry je limitován resortním začleněním organizace pod Ministerstvo zemědělství a také skutečností, že jeho regionální organizace nemají právní subjektivitu a nemohou se tudíž ucházet o dotační tituly vyhlašované jednotlivými kraji. Velkou konkurencí organizace v oblasti lesnického poradenství jsou podnikatelské subjekty a akademické instituce.

### **Potencionální konkurenti**

V oblasti práce s dětmi a mládeží, kde je organizace nováčkem, jsou jejím silným konkurentem zavedená i nově vznikající ekocentra. Pokud jde o advokační a komunitní funkci organizace, neohrožují SVOL potencionální konkurenti. Jedná se o činnosti

velmi komplikované a dlouhodobé, jejichž výsledky ne vždy odpovídají vynaloženému úsilí a nákladům.

### **Dodavatelé klíčových vstupů**

Klíčovými dodavateli vstupů je stálá síť externích odborníků. Náklady na tyto služby tvoří spolu s osobními náklady 61 % celkových nákladů organizace. Vyjma společnosti, která organizaci pronajímá kanceláře a automobil, nemají dodavatelé ostatních vstupů na existenci organizace zásadnější vliv. Organizace využívá odborných zkušeností svých členů (forma dobrovolnické práce), s ohledem na svou velikost nezasahuje do trhu práce nijak významně.

### **Politické priority místní správy**

Protože je SVOL organizací s celostátní působností, nejsou politické priority místní správy pro jeho celkové směřování až tak podstatné. Mohou mít ale dopad na rozhodování zastupitelstva o vstupu do sdružení nebo o odchodu ze sdružení. Podle Joyceho je významným faktorem konkurenceschopnosti neziskové organizace vztah s občany a veřejností v místě působnosti organizace. Zde má sledovaná organizace určité rezervy, neboť o její činnosti je informována spíše odborná veřejnost.

### **Odběratelé**

Porter i Joyce považují za významnou konkurenční sílu odběratele. Jimi jsou v případě sledované organizace nestátní majitelé lesa, a především pak členové organizace. Jejich potřeby a očekávání jsou obsaženy v kapitole 5.3 Dotazníkové šetření.

### **Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhodou organizace je dle názoru autorky zacílení na vhodně zvolený segment. Od konkurence se organizace odlišuje tím, že sdružuje majitele lesů i profesionální lesníky a že se specializuje na oblast lesnictví. Identifikací silných stránek organizace, které by eventuelně mohly přerůst v konkurenční výhodu se bude zabývat strategická analýza vnitřního prostředí.

Substituci k členství v organizaci lze podle mínění autorky nalézt jen velmi obtížně. Podobné služby sice poskytují i jiné subjekty, ale pouze sledovaná organizace sdružuje vlastníky lesů a nabízí jim bezplatnou poradenskou pomoc lesnických odborníků a informační servis.

## 5.2 Strategická analýza vnitřního prostředí

### 5.2.1 Organizační uspořádání

Členství v organizaci je dobrovolné. Struktura členské základny je rozmanitá, a to nejen z pohledu vlastnictví lesa a právních forem členských organizací, ale také z pohledu velikosti lesního majetku. Jak ukazuje tabulka 2, více než tři čtvrtiny z celkového počtu 572 členských subjektů tvoří obce a jejich příspěvkové nebo obchodní organizace. Majitelé soukromých lesů představují 23,7 % členské základny. Nejmenší lesní majetek

Tabulka 2: Struktura členské základny SVOL – stav k 1.2.2013

	Počet členů (ks)	Počet vlastníků (ks)	Výměra lesa (v ha)				
			Celkem	Nejmenší lesní majetek	Největší lesní majetek	Medián	Horní kvartil
Komora obecních lesů:	432	646	231 973	4	8 135	219	509
a) Obce a města	420	429	208 786	4	8 135	210	459
b) Lesní družstva obcí a sdružení obcí	12	217	23 187	280	5 771	972	2 437
Komora soukromých lesů	136	547	128 400	1	16 930	140	685
Mimořádné členství	4	4	15 232	0	10 190	2 521	4 835
SVOL celkem	572	1 197	375 605	1	16 930	208	560

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

činí 1 hektar, největší více než 16 900 hektarů. Polovina členů SVOL má majetek menší než 208 ha, 75 % členské základny (429 členů) má majetek menší než 560 ha.

Nejčastěji jsou ve SVOL organizováni majitelé resp. správci lesního majetku o velikosti 101 – 500 ha; představují 42 % všech členů. Lesním majetkem menším než 50 ha (tzv. malolesy) disponuje 17 % členů. Dle platných stanov organizace mají hlasy všech řádných členů při hlasování stejnou váhu.

Členství v organizaci je založeno na demokratickém principu (potvrzeno dotazníkovým šetření viz kapitola 5.3), v rámci kterého členové rozhodují o stanovách organizace i dalších zásadních otázkách. Ze svých řad si volí tzv. nositele úřadu, kteří jsou oprávněni k určitým výkonům a činnostem. Manažerský proces v organizaci se odehrává mezi členskou základnou, volenými zástupci, orgány vedení a pracovníky, kteří jsou zaměstnanci organizace. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze 2.

Nejvyšším orgánem na regionální úrovni je členská schůze regionální organizace. Nejvyšším orgánem na celostátní úrovni je konference SVOL, která je tvořena delegáty za jednotlivé regionální organizace a která působí ve funkci valné hromady organizace. V období mezi konferencemi řídí činnost organizace republikový výbor SVOL. Jeho složení je následující: předseda, dva místopředsedové, 6 členů předsednictva (volených konferencí SVOL) a po jednom zástupci z každé regionální organizace. Funkční období volených funkcionářů je dvouleté, počet funkčních období stanovy neomezují. Republikový výbor může vytvářet ad hoc pracovní skupiny složené jak z členů výboru, tak z ostatních členů SVOL – odborníků na dané téma. Statutárním zástupcem organizace je předseda SVOL. Celkový počet placených pracovníků v roce 2012 činil 44, přepočtený počet placených pracovníků 3,5. Organizace pravidelně využívá služeb čtyř externích odborníků na základě uzavřené mandátní smlouvy a externího právníka. Hospodaření kontroluje tříčlenná revizní komise, kterou volí konference SVOL z řad členů.

## **5.2.2 Financování organizace**

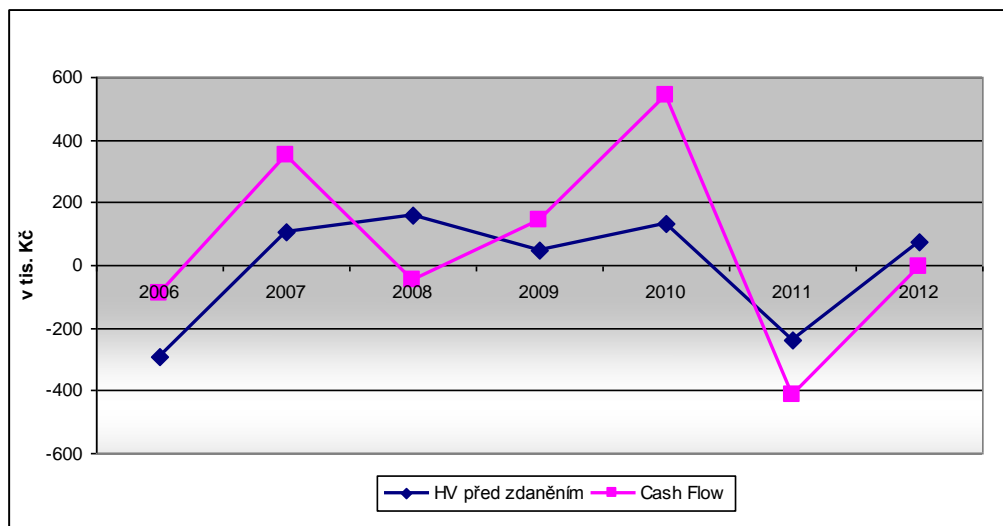
### **Analýza trendů (horizontální analýza)**

Výsledky hospodaření organizace v letech 2006-2012 jsou podrobně uvedeny v příloze 3. Ve sledovaném období byla celková aktiva nejnižší v roce 2006, kdy činila 994 tis. Kč, nejvyšší částky dosáhla v roce 2009, a to částky 1 902 tis. Kč. V roce 2007 přesáhly výnosy hranici 4 mil. Kč, náklady dosáhly této výše již v roce 2006. V letech 2006 a 2011 zaznamenalo hospodaření organizace ztrátu, v ostatních letech bylo ziskové. Jak ukazuje obrázek 15, vývoj cash flow kopíruje hospodářský výsledek - s výjimkou roku 2008, kdy se na jeho poklesu projevilo zvýšení zásob o 60 tis. Kč. Největšího propadu (-415 tis. Kč) bylo dosaženo v roce 2011 v souvislosti se ztrátou hospodaření (-237 tis. Kč) a současným snížením krátkodobých závazků o 154 tis. Kč. Krátkodobé závazky jsou položkou, která významně ovlivňuje tok peněžních prostředků v organizaci. Z hlediska budoucnosti organizace je nezbytné, aby generovala pozitivní cash flow.

Výsledky horizontální analýzy aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztrát jsou zachyceny v příloze 4. Celková aktiva organizace se v období 2006-2009 zvyšovala v rozmezí od 4,71 % (v roce 2009) do 40,27 % (v roce 2010). V roce 2011 došlo k jejich poklesu oproti předchozímu roku o 20,59 %, v roce 2012 o dalších 2,82 %. Dlouhodobý majetek je zcela odepsán, aktiva organizace jsou tvořena pouze krátkodobým majetkem, což

je u menších neziskových organizací poměrně častým jevem. Nárůst aktiv byl způsoben především zvýšením krátkodobého finančního majetku.

Obrázek 15: Hospodářský výsledek a cash flow v období 2006-2012



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

Na pohybu pasiv se nejvíce podílel výsledek hospodaření v aktuálním roce, nerozdělený zisk a krátkodobé závazky. S výjimkou roku 2011 se vlastní zdroje organizace zvyšovaly, což lze považovat za pozitivní jev.

Kromě roku 2008 a 2012 docházelo ve sledovaném období také k průběžnému zvyšování cizích zdrojů. K jejich největšímu nárůstu došlo v roce 2010, a to o 149,82 %. Nejvíce se na této změně podílely krátkodobé závazky.

Výnosy organizace se kromě let 2009 a 2011 průběžně zvyšovaly, nejvíce v roce 2008, a to o 13,17 %. V uvedeném roce došlo díky poplatkům za novou službu (společný obchod se dřívím) ke zvýšení tržeb za vlastní výkony a zboží o 40,83 %, což umožnilo schválit změnu příspěvkového řádu. Členům s výměrou do 100 hektarů, kteří jsou držiteli osvědčení o účasti v regionální certifikaci lesů PEFC, se počínaje rokem 2008 snižuje členský příspěvek o 1 Kč na každý hektar ročně.

Největší propad výnosů zaznamenala organizace v roce 2009, a to o 16,37 %. Zapříčiněn byl především poklesem tržeb za vlastní výkony a zboží (o 18,67 %) a snížením provozní dotace (o 46,24 %). Propad výnosů organizace eliminovala razantním snížením nákladů (o 14,55 %), především na nákup služeb (pokles o 21,32 %). Snížení výnosů v roce 2011 o 4,64 % bylo způsobeno především snížením provozní dotace

o 45,51 %, které společně s náhradou za DPH mělo rozhodující podíl na záporném výsledku hospodaření za tento rok. Ve sledovaném období dochází ke střídavému snižování a zvyšování celkových nákladů. S výjimkou roku 2008 dochází ke snižování nákladů na služby a zvyšování osobních nákladů.

### **Procentní rozbor (vertikální analýza)**

Jak ukazují podrobné výsledky uvedené v příloze 5, tvořila v letech 2007-2012 oběžná aktiva 100 % aktiv. Převážnou část oběžných aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek – nejmenší podíl byl zaznamenán v roce 2006, a to 84,31 %, nejvyšší v roce 2010, a to 95,85 %. Zásoby se podílely na aktivech v rozmezí od 0,55 % v roce 2007 do 6,54 % v roce 2006, pohledávky od roku 2009 do roku 2012 se snížily pod hranici 5 % aktiv. Pasiva jsou tvořena z větší části vlastními zdroji (nejnižší podíl 36,88 % v roce 2010, nejvyšší podíl 79,72 % v roce 2009). Výsledek hospodaření se podílí na celkových pasivech od 46,12 % (v roce 2011) do 58,92 % (v roce 2009). Organizace nemá téměř žádné dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky činí od 17,55 % (v roce 2009) do 35,33 % (v roce 2010).

Na celkových tržbách za vlastní výkony a zboží se podílejí tržby z prodeje služeb téměř 100 %. Podíl přijatých členských příspěvků na celkových tržbách byl nejvyšší v roce 2006, činil jejich trojnásobek, poté se postupně snižoval až na 115,89 % v roce 2012. Podíl provozní dotace na celkových tržbách byl nejvyšší také v roce 2006, a to 122,98 %, postupně se snížil až na 14,65 % v roce 2012.

Podíl nákladových položek na celkových tržbách byl nejvyšší v roce 2006, kdy činil 578,25 %. Má klesající tendenci, v roce 2012 činil 226,76 %. Největší podíl nákladů byl tvořen náklady na služby, které se postupně snižují, a osobními náklady, které od roku 2009 stoupají – souvisí především se zaměstnáním koordinátora společného obchodu na plný pracovní úvazek. Podíl hospodářského výsledku na celkových tržbách kolísal. Nejlepší procentní hodnoty dosáhl v roce 2008 (8,66 %), nejhorší v roce 2006 (-36,67 %).

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Významným indikátorem platební schopnosti podniku nebo organizace je velikost čistého pracovního kapitálu. Z pohledu vlastníka se jedná o tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. Záporná hodnota čistého pracovního kapitálu naznačuje, že organizace by mohla mít potíže s financováním svých závazků, naproti tomu vysoké hodnoty ohrožují efektivitu využití dlouhodobých zdrojů (Fotr, 2012). Jak



ukazuje tabulka 3, v průběhu celého sledovaného období dosahoval ukazatel čistého pracovního kapitálu kladných hodnot, což znamená, že organizace má vytvořen určitý finanční polštář a část těchto prostředků by mohla použít k předfinancování dotací z evropských fondů.

Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál v letech 2006-2012

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál (oběžný majetek – krátkodobý cizí kapitál) (v tis. Kč)	708	878	1 039	1 118	1 230	993	1 068

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

### Likvidita a zadluženost

Měřítkem budoucí solventnosti organizace je ukazatel běžné likvidity. Průměrná strategie řízení běžné likvidity (likvidity III. stupně) se pohybuje mezi hodnotami 1,5 – 2,5. U sledované organizace se ukazatel pohybuje nad horní hranicí limitu. Rovněž ukazatel pohotovosti i okamžité likvidity svědčí o schopnosti organizace hradit i právě splatné závazky. Jak ukazuje tabulka 4, celková zadluženost organizace je spíše nízká, pohybuje se kolem dolní hranice doporučeného rozmezí 30 – 70 %, jedná se především o běžnou zadluženost, kdy je část aktiv financována krátkodobým cizím kapitálem. Nejnižší byla v roce 2009, kdy činila 17,6 %, nejvyšší v roce 2010, a to 35,3 %. Závěrem uvedené analýzy je, že organizace nemá potíže s financováním svých závazků.

Tabulka 4: Vývoj likvidity a zadluženosti v letech 2006-2012

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	3,9	3,3	5,1	5,7	2,8	2,9	3,7
Pohotová likvidita	3,9	3,2	4,8	5,4	2,8	2,8	3,6
Okamžitá likvidita	3,7	3,0	4,4	5,4	2,7	2,7	3,5
Celková zadluženost (v %)	23,3	31,3	20,4	20,3	36,1	35,2	28,4
Dlouhodobá zadluženost (v %)	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,9	1,2
Běžná zadluženost (v %)	22,6	30,7	19,8	17,6	35,3	34,3	27,3

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

### 5.2.3 Marketing a fundraising

Výsledky analýzy marketingových i fundraisingových faktorů zachycuje Gruber-Mohrova matice na obrázku 16 vypracovaná dle údajů ze sestavy zakázek organizace.

Obrázek 16: Gruber-Mohrova matice portfolia SVOL

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	<b>Kladná finanční návratnost</b> Společný obchod s dřívím Vzdělávání – Služební deník lesníka	<b>Udržovací programy</b> Společný obchod s dřívím Vzdělávání – Služební deník lesníka	<b>Prospěšné programy</b> Vzdělávání – hospodaření na lesním majetku
	<b>Záporná finanční návratnost</b> Legislativní činnost Informační servis, vydavatelská činnost Poradenství, právní pomoc Vzdělávání – švarcsystém Vzdělávání – ochrana kultur Vzdělávání – zvyšování společenských hodnot lesů Vzdělávání – hospodářský les jako součást kulturní krajiny Vzdělávání – rekreační využívání lesů a rybníků Vzdělávání – exkurze Šumava Vzdělávání – exkurze Polsko Spolupráce se zahraničními organizacemi Veletrh Silva Regina 2012 Zelený rok lesů 2012 Komunitní akce – setkání s členy, zasedání orgánů Komunitní akce – lovecké přebory	<b>Nevýhodné programy</b> Komunitní akce – lovecké přebory Spolupráce se zahraničními organizacemi – FECOF	<b>Hodnotné programy</b> Legislativní činnost Informační servis, vydavatelská činnost Poradenství, právní pomoc Vzdělávání – švarcsystém Vzdělávání – ochrana kultur Vzdělávání – zvyšování společenských hodnot lesů Vzdělávání – hospodářský les jako součást kulturní krajiny Vzdělávání – rekreační využívání lesů a rybníků Vzdělávání – exkurze Šumava Vzdělávání – exkurze Polsko Spolupráce se zahraničními organizacemi ELO, CEPF Veletrh Silva Regina 2012 Zelený rok lesů 2012 Komunitní akce – setkání s členy, zasedání orgánů

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

Společensky hodnotnými programy organizace jsou bezesporu projekty v rámci legislativní, informační, poradenské a vzdělávací činnosti, jsou však až na výjimky ztrátové. Společenská hodnota projektu společného obchodu s dřívím je evidentně nižší, má však vysokou finanční návratnost a umožňuje organizaci financovat společensky hodnotné programy. Podle hledisek Gruber-Mohrovy matice se ukazuje nevýhodným programem pořádání loveckých přeborů a spolupráce s některými zahraničními organizacemi. Podrobné hodnocení finanční návratnosti a společenské hodnoty programů

SVOL je uvedeno v příloze 6. Převahu hodnotných a prospěšných programů lze považovat za silnou stránkou organizace.

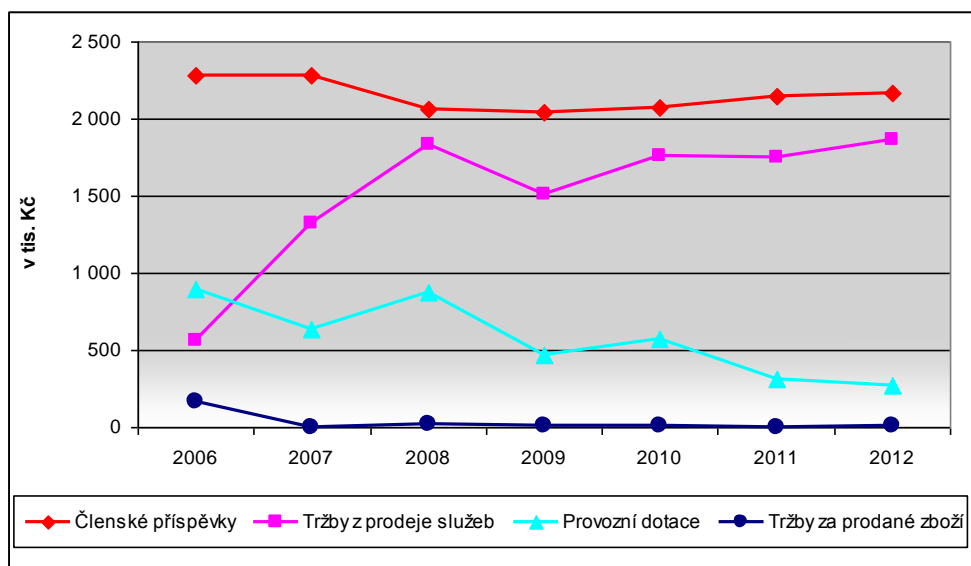
Cílem fundraisingu je vytvořit zdroje, ze kterých může nezisková organizace získat finanční prostředky, a pravidla, jak udržovat a prohlubovat vztahy s jednotlivými typy dárců. Z přehledu hospodaření uvedeného v příloze 3 je zřejmé, že zvolená nezisková organizace využívá institutu povinných členských příspěvků, realizuje příjmy z vlastní činnosti (tržby z prodeje služeb a tržby za prodané zboží) a využívá dotace. Konkrétně se jedná o dotace poskytované Ministerstvem zemědělství podle § 2 a § 2d zákona o zemědělství, dotační program Podpora evropské integrace nevládních organizací (v letech 2006-2012 celkem přiznáno 2 430 tis. Kč). V roce 2011 získala organizace dotaci na projekt „SVOL 2011 – Mezinárodní rok lesů“ (30 tis. Kč) a v roce 2012 na projekt „SVOL – zelený rok 2012“ (10 tis. Kč) v rámci dotačního titulu vyhlášeného Plzeňským krajem „Podpora environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty“. V roce 2012 podala organizace žádost o účelovou dotaci pro nestátní neziskové organizace (NNO) v gesci Ministerstva zemědělství na projekt „Poznávej les“ s realizací v roce 2013, zaměřenou na environmentální výchovu a vzdělávání dětí a mládeže; schválená částka dotace činí 450 tis. Kč. V období 2006 – 2012 se organizace také každoročně úspěšně ucházela o získání veřejné zakázky malého rozsahu „Poradenská a vzdělávací činnost v lesním hospodářství“ (průměrný roční objem 250 tis. Kč).

Podíl jednotlivých zdrojů na financování se během sledovaného období měnil. Na obrázku 17 je patrný trend postupného snižování zdrojů z veřejné správy. Zatímco v roce 2006 činily tyto zdroje 899 tis. Kč, tj. 23 % všech příjmů, v roce 2012 dosáhly částky 274 tis. Kč, tj. 6 % celkových příjmů.

V roce 2006 dosáhly členské příspěvky výše 2 283 tis. Kč, což představovalo 59 % všech příjmů, v roce 2008 poklesly o více než 220 tis. Kč v důsledku změny příspěvkového řádu. Pokles byl kompenzován zvýšením příjmů z vlastní činnosti.

Příjmy z vlastní činnosti činily 18 % v roce 2006, největšího podílu na celkových příjmech dosáhly v roce 2006 a 2012, a to více než 43 %. Z uvedeného vyplývá, že organizace spoléhá více na vlastní financování (94 % v roce 2012) než na tzv. potenciální zdroje – nenárokové prostředky v podobě dotací ze státního rozpočtu, rozpočtů územních samospráv či darů nadací, firem, nebo jednotlivců.

Obrázek 17: Vývoj finančních zdrojů organizace v letech 2006-2012



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

### 5.3 Dotazníkové šetření

Jako podklad pro zpracování analýzy SWOT byl vytvořen dotazník, který je uveden v příloze 7. Dotazníkové šetření bylo zacíleno na spokojenost stávajících členů organizace, kteří jsou nejvýznamnější zájmovou skupinou. Spokojený člen znamená loajalitu k organizaci, stabilní finanční příjmy na činnost organizace a tzv. snowball efekt, tj. doporučení členství v organizaci dalším majitelům lesa. Oslovení této zájmové skupiny bylo podpořeno také výsledky výzkumů, které dokládají, že náklady na získání nového zákazníka jsou zhruba 7x vyšší než na jeho udržení a náklady na znovuzískání ztraceného zákazníka jsou 12x vyšší (Mynářová 2011). Dotazníkové šetření by mělo podpořit nebo vyvrátit hypotézu, že členové organizace jsou spokojeni.

#### Druh vlastnictví lesního majetku

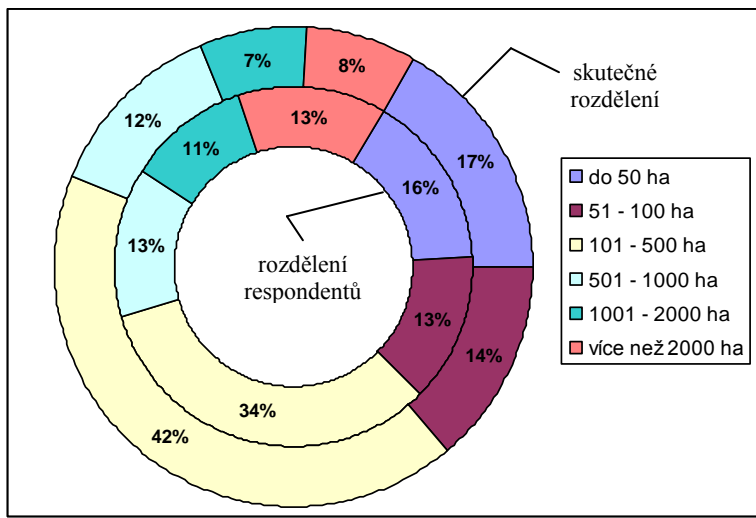
Z celkového počtu respondentů (n = 82) tvořili 78 % zástupci obecních lesů a 22 % soukromí majitelé, což zhruba odpovídá skutečnému poměru obecních (75,5 %) a soukromých lesních majetků ve SVOL (24 %). K dotazníku se nevyjádřil žádný mimořádný člen.

#### Velikost lesního majetku

Jak ukazuje vnější prsteneček grafu na obrázku 18, nejpočetnější skupinou ve SVOL jsou majitelé lesů s výměrou od 101 do 500 ha, kteří představují 42 % členské základny. Jejich podíl na dotazníkovém šetření ale činil pouze 34 % - viz vnitřní prsteneček téhož

grafu. Vyšší podíl návratnosti dotazníku než odpovídá skutečnému rozvrstvení členské základny podle velikosti lesa, byl zaznamenán u vlastnických kategorií nad 500 ha.

Obrázek 18: Rozdělení respondentů dle velikosti lesního majetku (n = 82)

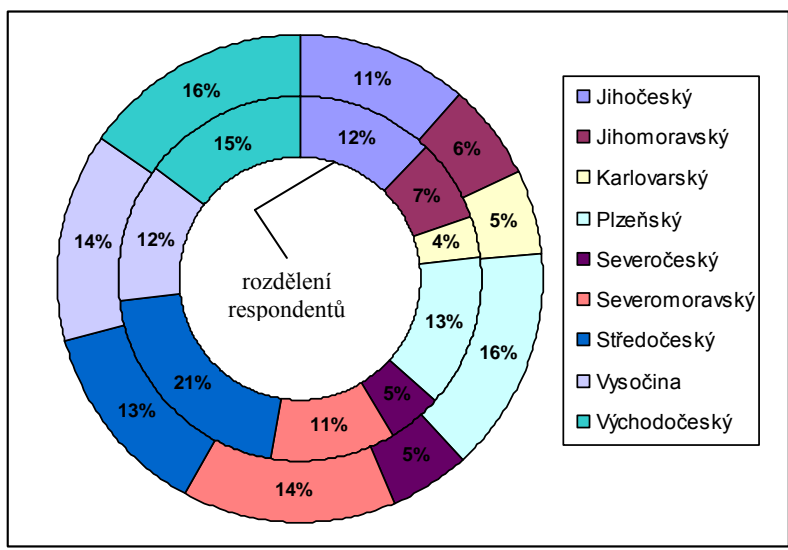


Zdroj: vlastní zpracování

### Příslušnost k regionální organizaci

Z grafu na obrázku 19 je zřejmé, že rozmístění respondentů v regionech s výjimkou tří regionů (Středočeský, Severomoravský, Plzeňský) v zásadě odpovídá skutečnému rozmístění členů v jednotlivých regionech. Vnější prstenec grafu opět zachycuje skutečnost, vnitřní znázorňuje rozmístění respondentů. Nejvíce členů organizace se nachází v Plzeňském a Východočeském regionu (16 %). Nejvíce odpovědí (21 %) však došlo od členů ze Středočeského regionu, byť jejich podíl na členské základně tvoří 13 %.

Obrázek 19: Rozmístění respondentů dle regionů (n = 82)



Zdroj: vlastní zpracování

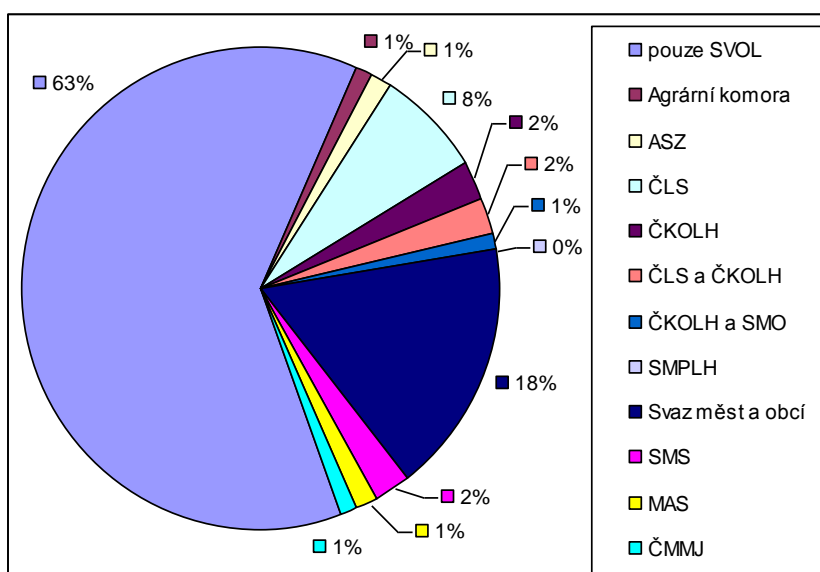
### Otázka 1: Délka členství ve sdružení SVOL

Více než 75 % respondentů (n = 82) patří k dlouholetým členům organizace (členství delší než 10 let). Odpovědi respondentů s členstvím trvajícím od 5 do 10 let činily 15 %. 9 % všech odpovědí patřilo členům „nováčkům“ (doba členství kratší než 5 let).

### Otázka 2: Současné členství v jiných organizacích, které se zabývají lesnickou problematikou

Více než 50 % respondentů je členem pouze SVOL. 18 % respondentů je zároveň členem Svazu měst a obcí, 8 % České lesnické společnosti. 2 % respondentů jsou kromě SVOL členy České komory odborných lesních hospodářů, 2 % členy Svazu místních samospráv a 2 % uvedla souběžné členství v České lesnické společnosti i České komoře odborných lesních hospodářů. Členství v různých jiných organizacích, které se také zabývají lesnickou problematikou, je spíše okrajovou záležitostí, jak dokládá obrázek 20.

Obrázek 20: Členství v organizacích, které se zabývají lesnickou problematikou (n = 82)



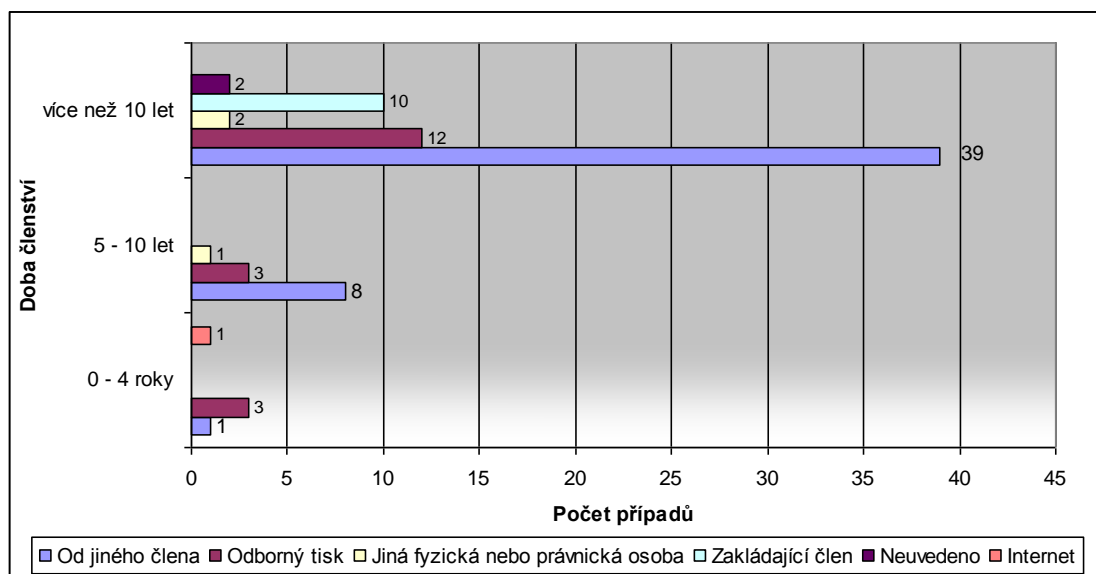
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 3: Zdroj informace o existenci sdružení SVOL

Z marketingového hlediska je zajímavé, že většina respondentů (59 %) se o existenci SVOL dozvěděla od jiného člena sdružení. To by potvrdovalo teorii o spokojenosti členů a snowball efektu.

15 % majitelů s členstvím delším než 10 let (n = 65) uvedlo, že byli zakládajícími členy sdružení. Jak ukazuje obrázek 21, respondenti, jejichž členství trvá méně než 5 let, se o organizaci dozvěděli především z odborného tisku. V obou zbývajících kategoriích byl odborný tisk druhým největším zdrojem informací o SVOL. Pouze jeden respondent uvedl, že se o sdružení dozvěděl z internetu. Denní tisk nebyl zdrojem informace o existenci SVOL ani pro jednoho respondenta. Z toho lze vyvodit závěr, že prezentace sdružení v těchto médiích není dostatečná a organizace by ji měla zlepšit.

Obrázek 21: Zdroj informací o existenci sdružení (n = 82)



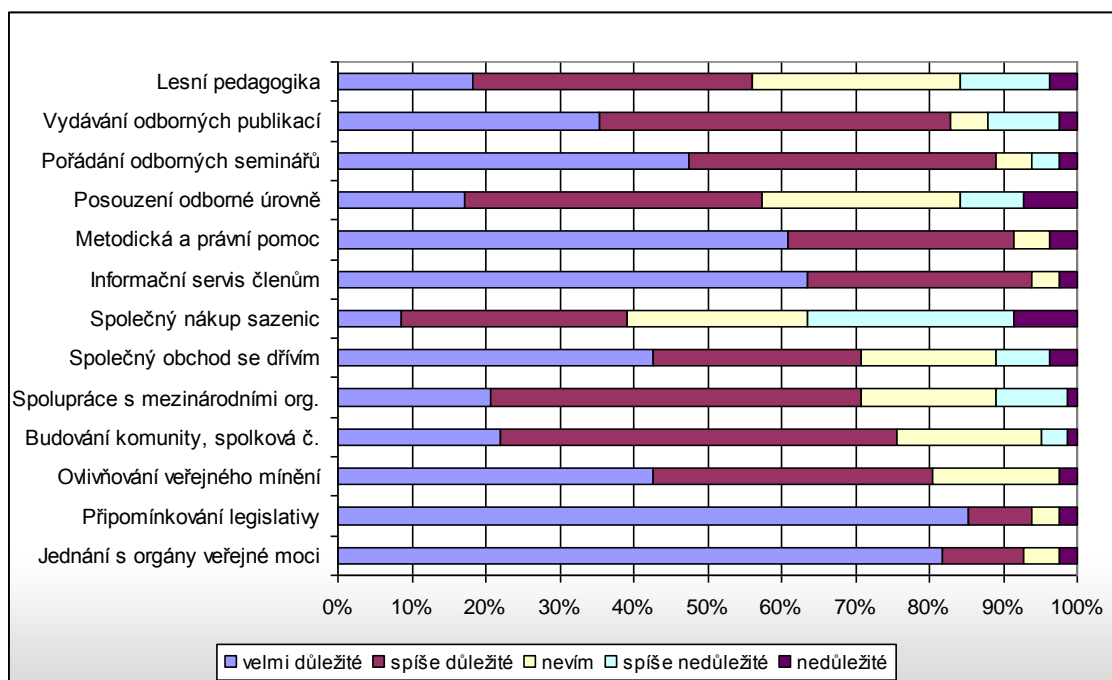
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 4: Na stupnici (1-5) ohodnoťte důležitost aktivit sdružení

Za nejdůležitější ze všech aktivit organizace označili respondenti připomínkování legislativy (za velmi důležité ji označilo 85 % respondentů) a jednání s orgány veřejné moci (82 % označilo za velmi důležité). Jak dokládá obrázek 22, za nedůležité nebo spíše nedůležité považuje 37 % respondentů společný nákup sazenic, 16 % posouzení odborné úrovně a 16 % lesní pedagogiku. U těchto tří aktivit také největší počet respondentů využil neutrální odpovědi (24 – 28 %).

Vyjma společného nákupu sazenic byly všechny uvedené aktivity sdružení označeny za důležité více než 50 % respondentů. V průměru ohodnotili respondenti důležitost všech aktivit sdružení známkou 1,95, tzn. spíše důležité.

Obrázek 22: Důležitost aktivit sdružení (n = 82)



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 5: Na stupnici (1-5) ohodnot'te Vaši spokojenost s realizací aktivit sdružení

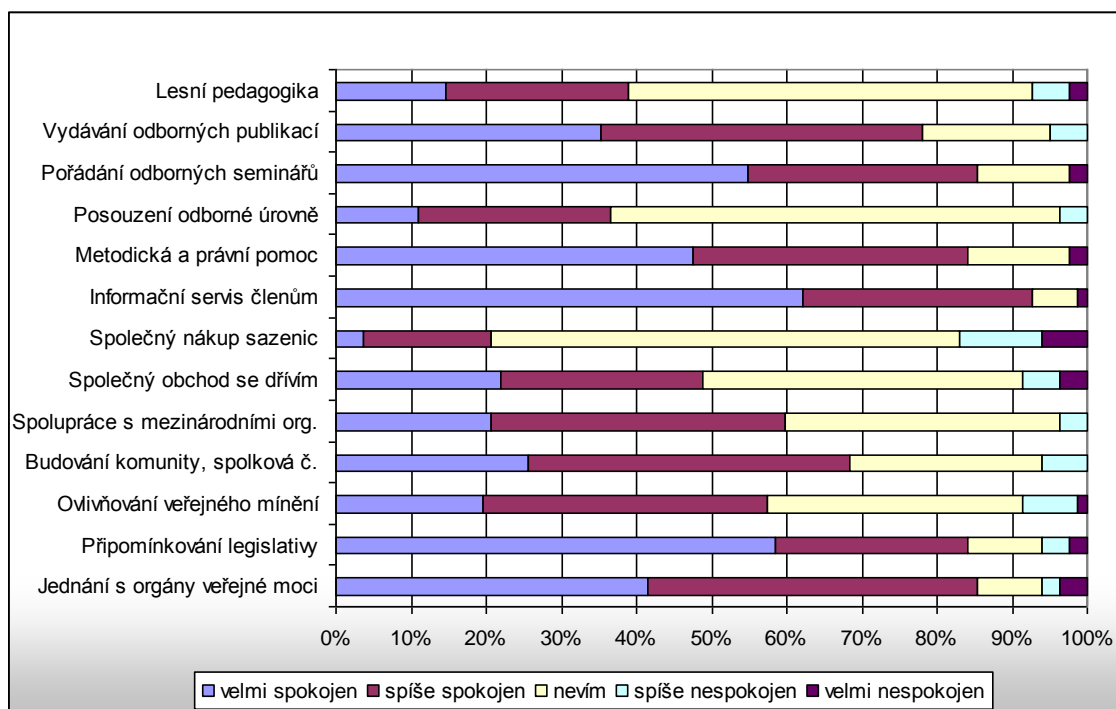
Obrázek 23 ukazuje, že hodnocení „velmi spokojen“ udělilo nejvíce respondentů informačnímu servisu členům (63 %) a připomínkování legislativy (58 %). Více než polovina respondentů vyjádřila spokojenost s vydáváním odborných publikací, pořádáním odborných seminářů, metodickou a právní pomocí, spoluprací s mezinárodními organizacemi, budováním komunity, ovlivňováním veřejného mínění a jednáním s orgány veřejné moci. U lesní pedagogiky, posouzení odborné úrovně a společného nákupu sazenic převládalo hodnocení „nevím“. Poměrně vysoké procento (43 %) nehodnotilo společný obchod, patrně z důvodu, že tuto službu nevyužívá.

Nejhůře ze všech aktivit byl hodnocen společný nákup sazenic (17 %), ovlivňování veřejného mínění (9 %) a společný obchod (9 %). Vzhledem k tomu, že veřejné mínění a společný obchod považuje většina členů za velmi důležité či spíše důležité aktivity, mělo by vedení organizace zjistit důvody nespokojenosti členů a usilovat o zlepšení situace.

Průměrná spokojenost se všemi uvedenými aktivitami dosáhla známky 2,10, což by odpovídalo hodnocení spíše spokojen.



Obrázek 23: Spokojenost s realizací aktivit sdružení (n = 82)



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 6: Co ve stávající činnosti sdružení SVOL chybí a máte o to zájem?

Na tento dotaz odpovědělo 21 % respondentů, že neví nebo neoznačilo žádnou z nabízených možností. K nabízeným možnostem se tedy vyjádřilo 79 % respondentů. Nejvyšší zájem byl zaznamenán o zpracování žádostí o dotace z programů spolufinancovaných EU (45 případů). Pořadí dalších aktivit je následující:

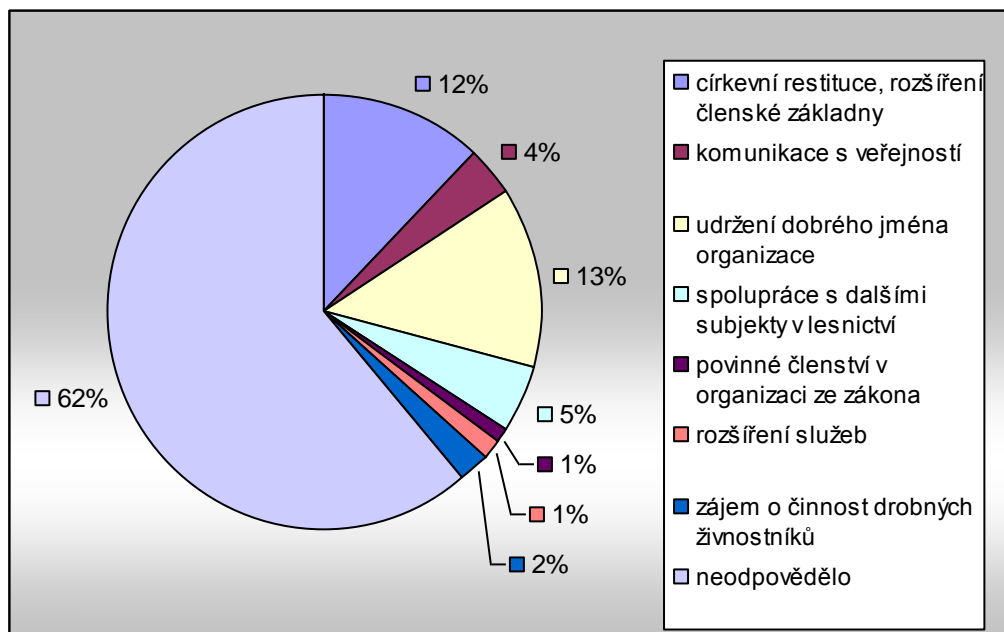
- zprostředkování celostátní inzerce (21x),
- oceňování a odhady lesních pozemků a porostů (18x),
- zhodnocení ekonomického potenciálu lesního majetku (17x),
- poskytování lesnických služeb vlastníkům menších lesních pozemků (12x),
- jiné aktivity – zde respondenti uváděli např. vytvoření modelového lesního hospodářského plánu, kompletní právní servis pro jednatele, aktivity na podporu hospodaření vlastní organizací, informace o výsledcích výzkumu a nových technologiích. Jednalo se pouze o jednotlivé návrhy.

#### Otázka 7: Co je podle Vás příležitostí pro další rozvoj organizace?

Neochotu odpovídat na otevřené otázky prokázal počet získaných odpovědí na dotaz ohledně příležitostí pro další rozvoj organizace. Bez odpovědi jej zanechalo 62 % respondentů. Z obrázku 24 je patrné, že 13 % respondentů pokládá za příležitost pro

rozvoj organizace zachování dobrého jména organizace, 12 % se domnívá, že příležitosti jsou církevní restituce, jejichž dořešení by mohlo rozšířit členskou základnu organizace. 5 % respondentů je přesvědčeno, že by pro organizaci byla přínosem spolupráce s dalšími subjekty v lesnictví (lesnické školy, výzkumné ústavy). Ostatní návrhy obdržely méně než 5 %.

Obrázek 24: Příležitosti pro další rozvoj organizace (n = 82)

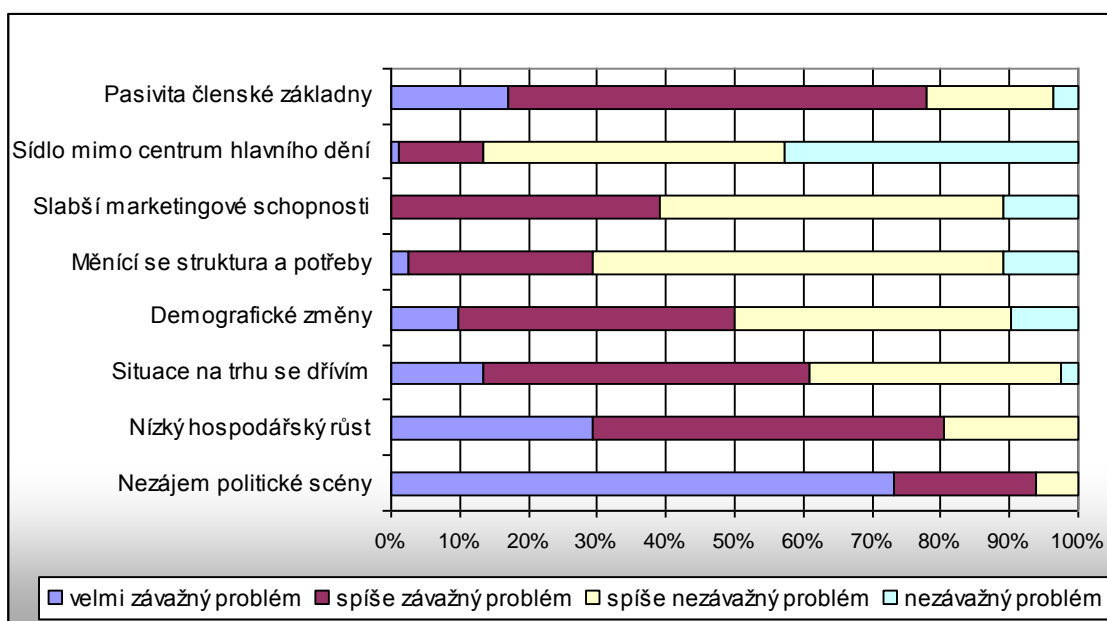


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 8: Jak na stupnici (1 - 4) hodnotíte závažnost níže uvedených problémů pro existenci organizace?

Z předloženého výčtu potenciálních ohrožení organizace považují respondenti za velmi závažný problém nezáměr politické scény o řešení problémů majitelů nestátních lesů. V tomto smyslu se vyjádřilo 73 % respondentů. Za závažný problém (velmi závažný + spíše závažný problém) jej považují téměř všichni respondenti (94 %). Více než polovina respondentů vidí závažné ohrožení ve špatné hospodářské situaci (80 %) a pasivitě členské základny (78 %). Nejméně závažným ohrožením shledávají respondenti sídlo organizace mimo centrum hlavního politického dění (13 %). Hodnocení v rámci jednotlivých otázek uvádí obrázek 25.

Obrázek 25: Ohrožení organizace (n = 82)



Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka 9: Jak hodnotíte politiku sdružení?

96 % respondentů hodnotí politiku sdružení jako otevřenou či spíše otevřenou, pouze 4 % považují politiku sdružení za spíše uzavřenou.

#### Otázka 10: Jakým způsobem, podle Vašeho názoru, organizace plánuje?

Tato otázka nebyla patrně nejlépe zvolena, respektive u ní měla být uvedena poznámka, že respondent může označit více možností. Organizace může plánovat krátkodobě, střednědobě, dlouhodobě i strategicky. Více než polovina respondentů se domnívá, že organizace plánuje pouze střednědobě, 15 % považuje plánování organizace za dlouhodobé, 16 % uvedlo, že organizace plánuje strategicky, 4 % respondentů označila více možností.

#### Otázka 11: Jak hodnotíte vnitřní mechanismy při rozhodování orgánů sdružení?

Velmi pozitivní je skutečnost, že téměř všichni respondenti považují vnitřní mechanismy při rozhodování orgánů sdružení za demokratické nebo spíše demokratické (99 %).

**Otázka 12: Skutečnost, že počet funkčních období funkcionářů organizace není limitován, považujete za přínosnou, spíše přínosnou, spíše nepřínosnou, nepřínosnou?**

Za přínosné či spíše přínosné považuje neomezený počet funkčních období funkcionářů organizace 85 % dotázaných, pouze 2 % jej označila za nepřínosné. Z této skutečnosti lze vyvodit následující závěr. Členové jsou spokojeni s chodem organizace a tudíž dávají ve volbách do jejího vedení přednost osobám, které znají a které se v minulém období osvědčily. Lze ovšem z toho také usuzovat na nepříliš velkou ochotu dalších členů více se pro celek angažovat. Nezanedbatelný význam má samozřejmě skutečnost, že více než tři čtvrtiny členů vlastní (spravují) majetek menší než 560 hektarů, nedisponují potřebným zázemím, ať již odborným, technickým či organizačním, a tudíž se ani nemohou nebo nechtějí do vedení organizace zapojit. V řídicím orgánu proto pracují především zástupci velkých majetků a vzhledem k jejich počtu je spíše nutností, aby počet funkčních období nebyl omezen.

**Otázka 13: Máte výhrady ke stanovám sdružení?**

Tato otázka byla koncipována jako polouzavřená. V případě výhrad měli respondenti možnost své námítky uvést konkrétně. 100 % respondentů uvedlo, že žádné výhrady ke stanovám nemá.

**Otázka 14: Máte výhrady k stávajícímu příspěvkovému řádu?**

Se stávajícím příspěvkovým řádem souhlasí všichni respondenti.

**Otázka 15: Co považujete za silnou stránku členství ve SVOL?**

Konkrétní silnou stránku členství v organizaci uvedlo 79 % z celkového počtu respondentů. Otázka byla koncipována jako otevřená, proto musely být odpovědi nejprve kategorizovány. Někteří respondenti uvedli více možností. Nejčastěji považovali za silnou stránku členství zdroj informací a vzdělávání (28x). Druhou nejsilnější stránkou označili respondenti větší váhu při obhajování společných zájmů vlastníků lesů (23x), dva z nich s uvedením poznámky, že se do jisté míry jedná pouze o možnost.

**Otázka 16: Co považujete za slabou stránku členství ve SVOL?**

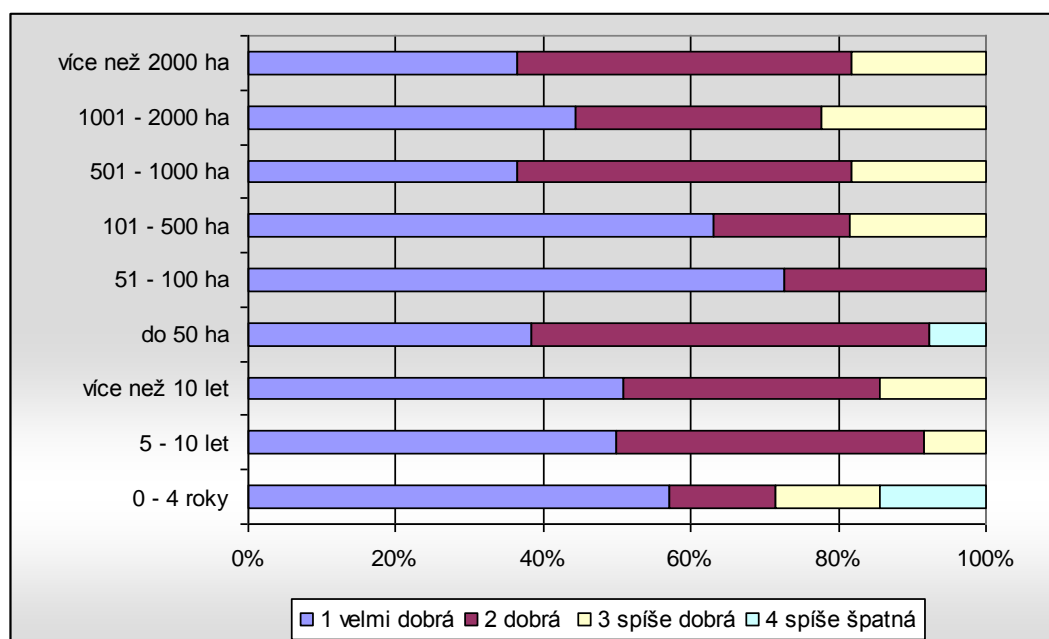
Na tuto otevřenou otázku odpověděla více než polovina respondentů (67 %), že neví nebo ji nechala bez odpovědi. V odpovědích bylo nejčastěji citováno jako slabá stránka

neprosazení některých požadavků, malý vliv na dění v lesním hospodářství a malý vliv na politické strany (uvedlo 17 % z celkového počtu 82 respondentů).

**Otázka 17: Jak hodnotíte svou informovanost o nabídce služeb, činnosti a výsledcích organizace?**

K vyjádření názoru respondentů na pocit jejich vlastní informovanosti o nabídce služeb, činnosti a výsledcích organizací byla použita hodnotící sudá škála kombinující slova, čísla a imaginární grafickou úsečku. Téměř všichni respondenti hodnotili svou informovanost jako velmi dobrou, dobrou nebo spíše dobrou. Jako velmi dobrou nebo dobrou ji označilo více než 50 % dotázaných. Jak vidíme na obrázku 26, s touto odpovědí se ztotožnily všechny velikostní kategorie s výjimkou respondentů do 50 ha. V této kategorii označilo svou informovanost za spíše špatnou 8 % respondentů. V rámci kategorie členství v organizaci s dobou trvání nižší než 5 let označilo svou informovanost za spíše špatnou 14 % respondentů. Z šetření tedy vyplývá, že informační servis je skutečně silnou stránkou organizace a případný nedostatek informací pociťují spíše členové, kteří do organizace vstoupili nedávno.

Obrázek 26: Informovanost respondentů podle velikosti lesa a doby členství v organizaci (n = 82)

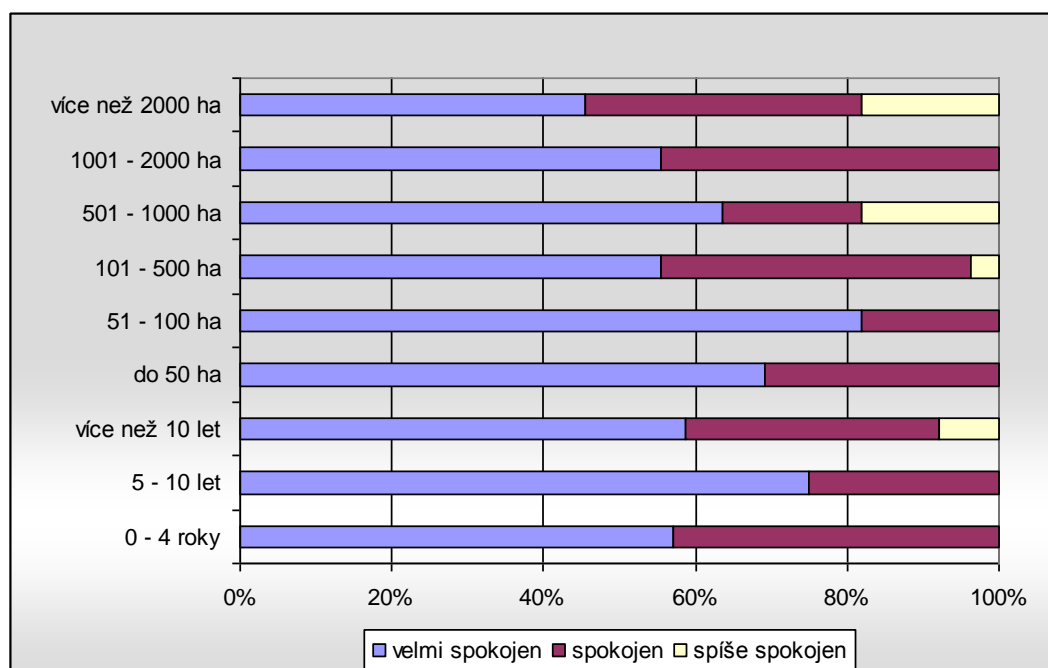


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 18: Jak jste spokojeni s vystupováním a přístupem pracovníků?

S vystupováním a přístupem pracovníků organizace vyjádřili všichni respondenti šetření spokojenost. Více než 75 % respondentů uvedlo, že jsou velmi spokojeni nebo spokojeni, a to napříč všemi velikostními kategoriemi i bez ohledu na dobu členství. Procentický podíl hodnocení v rámci jednotlivých kategorií respondentů zachycuje obrázek 27. Pouze u respondentů s výměrou nad 2 000 hektarů nedosáhlo velmi dobré hodnocení 50 %.

Obrázek 27: Spokojenost s vystupováním a přístupem pracovníků (n = 82)

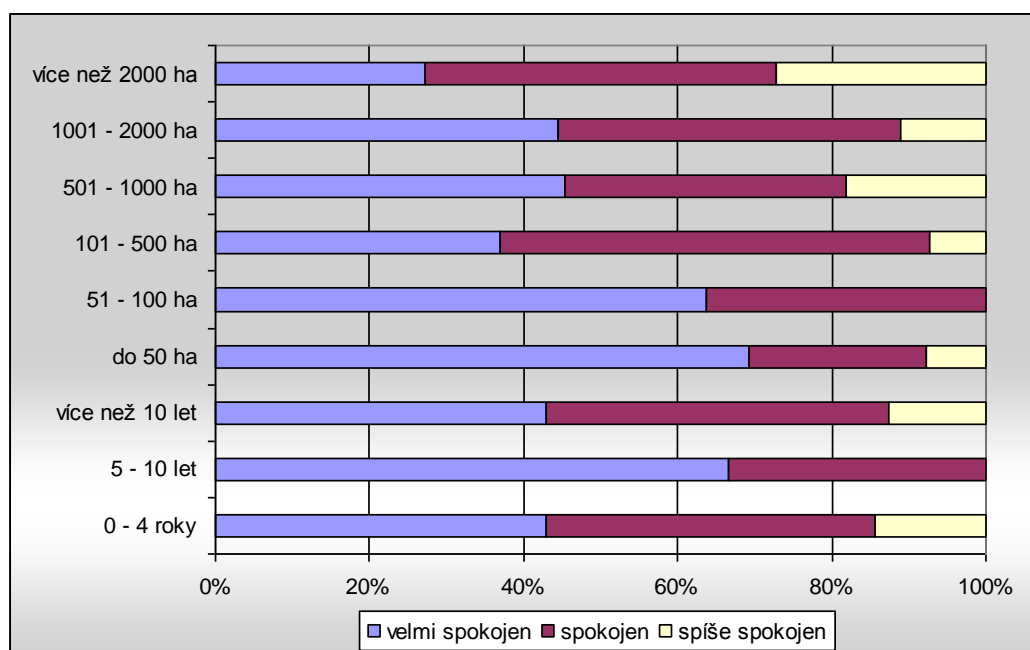


Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 19: Jaká je Vaše celková spokojenost s činností organizace?

K otázce na celkovou spokojenost s činností organizace neuvedl ani jeden respondent hodnocení v negativní části škály. Na obrázku 28 vidíme, že v kategorii 51 – 100 hektarů a v kategorii doba členství 5 – 10 let všichni respondenti uvedli, že jsou velmi spokojeni nebo spokojeni. V rámci dané kategorie vykazují nižší míru spokojenosti majitelé lesa nad 2 000 ha a 501 – 1 000 ha. Výsledky také ukazují na menší míru spokojenosti u členů s déletrvajícím členstvím.

Obrázek 28: Celková spokojenost s činností organizace (n = 82)



Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 20: Doporučení ke zkvalitnění činnosti organizace

Míra spokojenosti s činností organizace zřejmě předurčila počet odpovědí na otevřenou otázku č. 20, která se týkala doporučení ke zkvalitnění činnosti organizace. Svůj návrh na zlepšení zaslalo 21 členů, tj. pouze 24 % z celkového počtu respondentů. Jejich odpovědi byly kategorizovány do 10 skupin a seřazeny podle procentického podílu z celkového počtu respondentů (n = 82):

1. větší aktivita členů i republikového výboru 5 %,
2. zlepšení komunikace s členy (častější aktualizace webu, diskusní fórum) 4 %,
3. rozšíření okruhu zájmů a poskytovaných služeb 4%,
4. zvýšit medializaci činnosti organizace a problémů majitelů lesa 2 %,
5. profesionalizace vedení, využívání dalších externích odborníků a právníků 2 %,
6. spolupráce s vysokým lesnickým školstvím a lesnickým výzkumem 2 %,
7. rozšíření členské základny 1 %,
8. rozvíjení společného obchodu 1 %,
9. praktické poradenství 1 %,
10. prezentace názorů vlastníka, nikoliv osobních názorů zastupující osoby 1 %.

## **Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření**

75 % respondentů je dlouholetými členy organizace, více než 50 % respondentů je členy pouze sledované organizace, 59 % členů se dozvědělo o existenci organizace od jiného člena organizace, více než polovina respondentů považuje aktivity organizace (s výjimkou jediné), za velmi důležité nebo spíše důležité. Spokojenost s realizací aktivit organizace v průměru odpovídá hodnocení spíše spokojen, ale 79 % by uvítalo jejich rozšíření. Více než 90 % respondentů hodnotí politiku sdružení jako otevřenou či spíše otevřenou a vnímá organizaci jako demokratickou. Ani jeden z respondentů nemá výhrady ke stanovám, nebo k příspěvkovému řádu. Více než 50 % respondentů nezjistilo na členství v organizaci žádnou slabou stránku, považuje se za dobře informované o nabídce služeb, činnosti a výsledcích organizace, je spokojeno s vystupováním a přístupem pracovníků, ale i celkově s činností organizace. Výsledky výzkumu potvrzují hypotézu, že členové organizace jsou spokojeni, většina si však přeje rozšíření stávajících aktivit, a stále je co zlepšovat, neboť průměrná spokojenost s aktivitami organizace odpovídala hodnocení spíše spokojen (2,10).

## **5.4 Analýza SWOT**

Přehled všech příležitostí a ohrožení, slabých a silných stránek organizace, které výslovně uvedli členové v rámci dotazníkového šetření, je uveden v příloze 9. Jednotlivé faktory jsou sestupně uspořádány podle jejich procentického podílu vztaženého k celkovému počtu respondentů (s výjimkou silných stránek, kde je procentický podíl vztažen k počtu všech obdržených odpovědí). Přestože některé faktory byly uváděny pouze v jednotlivých případech, autorka se domnívá, že jsou pro budoucnost organizace strategicky významné – viz např. okolnost, že organizace není v povědomí široké veřejnosti. Tento faktor dle názoru autorky zprostředkovaně souvisí s vlivem organizace na politickou scénu, nemožností prosadit některé požadavky a více ovlivňovat dění v lesnictví. Seznam faktorů vzešlých z dotazníkového šetření autorka upravila také z hlediska logické správnosti, neboť není možné, aby v souhrnu byla silnou stránkou organizace celostátní působnost a silná členská základna a zároveň byla slabou stránkou malá členská základna. Totéž v případě společného obchodu, který část respondentů označila za silnou stránku organizace, a část, i když velmi malá, považuje za slabou stránku jeho stagnaci. Seznam doplnila autorka také o faktory klíčové pro budoucnost organizace, které zjistila v rámci strategické analýzy. Jednotlivým faktorům přiřadila číselné označení a poté vzájemně porovnávala jejich důležitost metodou párového srovná-



ní s využitím Fullerova trojúhelníku, přičemž přihlížela k tomu, jaký význam přiřazovali faktorům účastníci dotazníkového šetření.

### **Silné stránky**

1. Specializace na vhodně zvolený segment (větší váha při obhajování společných zájmů, celostátní působnost)
2. Převaha celospolečensky hodnotných a prospěšných programů a aktivit, které jsou velmi dobře hodnoceny také hlavní zájmovou skupinou (informační servis, vzdělávání, legislativní činnost, právní pomoc)
3. Dlouhodobé zvyšování vlastních zdrojů organizace, finanční stabilita
4. Odborná úroveň a zkušenosti členů výboru, kvalitní vedení (spokojenost s chodem a řízením organizace)
5. Poskytování jedinečné služby (společný obchod se dřívím pro členy)
6. Dobré jméno organizace v odborných kruzích

### **Slabé stránky**

7. Malý vliv na lesní hospodářství a politické strany
8. Pasivita členské základny
9. Omezená nabídka služeb
10. Vzhledem k počtu nestátních majitelů v ČR malá členská základna
11. Organizace není v povědomí široké veřejnosti
12. Nevyužívání grantů a dotací z fondů EU

### **Příležitosti**

13. Udržení dobrého jména, větší aktivita členské základny i výboru
14. Církevní restituce, rozšíření členské základny
15. Spolupráce s lesnickým výzkumem, lesnickým školstvím a vybranými konkurenty
16. Komunikace s veřejností
17. Rozšíření okruhu zájmů a portfolia služeb
18. Zlepšování stávajících služeb a interní komunikace
19. Získání statusu veřejné prospěšnosti
20. Povinné členství vlastníků v profesní organizaci ze zákona

## Ohrožení

21. Nezáměr politické scény o řešení problémů majitelů nestátních lesů
22. Nepříznivý vývoj národního hospodářství, krize veřejných rozpočtů
23. Prohlubování pasivity členské základny
24. Situace na trhu se dřívím, stagnace společného obchodu
25. Radikální změny ve vedení místních samospráv
26. Stárnutí populace a změna životního stylu

Vypracování Fullerovy matice je součástí přílohy 9, výsledná zjištění jsou zachycena v tabulce 5. Faktorem s největší váhou byl identifikován faktor vnějšího prostředí č. 21 - Nezáměr politické scény o řešení problémů majitelů nestátních lesů.

Tabulka 5: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Faktor č.	Absolutní četnost	Váha	Celkový podíl v %
1	21	0,07	silné stránky 28,04%
2	19	0,06	
3	9	0,03	
4	19	0,06	
5	8	0,02	
6	14	0,04	
7	13	0,04	slabé stránky 15,58%
8	10	0,03	
9	5	0,02	
10	2	0,01	
11	16	0,05	
12	4	0,01	
13	18	0,06	příležitosti 27,41%
14	16	0,05	
15	12	0,04	
16	16	0,05	
17	9	0,03	
18	11	0,03	
19	5	0,02	
20	1	0,00	
21	25	0,08	ohrožení 28,97%
22	22	0,07	
23	18	0,06	
24	13	0,04	
25	8	0,02	
26	7	0,02	
Celkem	321	1,00	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový souhrn ukazuje, že silné stránky organizace převyšují její slabé stránky a že ohrožující faktory převládají nad příležitostmi. Pro uvedenou situaci literatura doporu-

čuje strategii ST neboli strategii „Konfrontace“ (diverzifikační), která přemění hrozby v příležitosti využitím silných stránek. Pro stanovení celopodnikového strategického směru sledované organizace podle Portera se ukazuje vhodným řešením dosažení konkurenční výhody výrazným odlišením od konkurence. S ohledem na možnosti růstu existujícího trhu (v současné době je v organizaci organizováno 36 % výměry nestátních lesů v republice) lze podle Ansoffovy kategorizace doporučit také strategii pronikání na trh v kombinaci se zaváděním nových služeb na stávající trh.

## 6 DISKUSE

### 6.1 Poslání organizace

Určujícím faktorem pro formulaci poslání organizace je vize. Vizí sledované „neziskovky“ je vybudovat respektovanou a uznávanou organizaci zastřešující majitele nestátních lesů v České republice a docílit takové úrovně respektování práv vlastníka při hospodaření na svém lesním majetku, která je obvyklá v lesnický vyspělých západoevropských demokraciích.

Poslání organizace definují stanovy organizace (ve znění platném ke dni 17.4.2012) v článku „Cíl činnosti sdružení“ následovně:

- a) obhajovat společné zájmy a prosazovat oprávněné požadavky členů,
- b) metodicky pomáhat členům při přejímání majetku a jeho obhospodařování, sloužit k výměně zkušeností členů SVOL,
- c) zajišťovat tok odborných lesnických informací mezi ústředními státními orgány a členy SVOL,
- d) navazovat vztahy s obdobnými institucemi v tuzemsku i v zahraničí, spolupracovat s nimi a přijímat členství v nich,
- e) podílet se na tvorbě lesnické politiky a legislativy,
- f) zajišťovat poradenskou a vzdělávací činnost včetně lektorství,
- g) prostřednictvím systému společného obchodu spolupůsobit při vytváření výhodných podmínek pro prodej dříví a ostatních komodit členy SVOL jejich smluvním partnerům,
- h) vydavatelská a publikační činnost,
- i) práce s dětmi a mládeží.

Body a) až e) jsou součástí poslání od samotného vzniku organizace v roce 1992. Změny ve vnějším i vnitřním prostředí, které se udály v průběhu dalších deseti let, vyvolaly nutnost úpravy poslání. V roce 2003 bylo poslání rozšířeno o poradenskou a vzdělávací činnost, v roce 2007 byl doplněn společný obchod a vydavatelská a publikační činnost, v roce 2012 byla do poslání včleněna práce s dětmi a mládeží. Podle autorky splňuje poslání organizace požadavky, které na jeho formulaci klade např. Horáková (2003) – je ve shodě s vnitřními podmínkami organizace i podmínkami vnějšího prostředí, představuje základní provozované aktivity organizace, zahrnuje

segmenty trhu, které chce uspokojovat, je realizovatelné a vyslovuje, jak chce být organizace chápána veřejností; je však poměrně obširné.

Uvedení přesného výčtu aktivit organizace v základním dokumentu je nezbytné především s ohledem na pravidla žádostí o granty a dotace. Z marketingového hlediska by možná bylo vhodnější prezentovat poslání organizace takto: prosazovat respektování vlastnických práv při legislativních úpravách s vazbou na lesnictví, zdokonalovat odbornou úroveň správy lesních majetků a zviditelňovat význam obhospodařování lesů pro stabilitu a rozvoj venkova. Poslání by mohlo být uvedeno v samostatném článku stanov, po němž by následoval článek „Předmět činnosti sdružení“, který by zahrnoval aktivity organizace viz výše.

Vlastnímu návrhu strategie, která by měla zvýšit konkurenceschopnost organizace, předchází kromě výše uvedených analýz komparace sledované neziskové organizace s podobně zaměřenými subjekty na Slovensku a v Rakousku a dále také zjišťování okolností, které přiměly majitele lesů k ukončení členství ve sledované organizaci v průběhu dvaceti let její existence. Tyto poznatky pomohou dokreslit situaci v českém neziskovém lesnickém sektoru a odhalit skutečnosti, které mohou podpořit navrhované změny strategického směru (plánu), či naopak od jejich uskutečnění odradit.

## **6.2 Komparace se zahraničními organizacemi**

K porovnání si autorka zvolila Úniu regionálních združení vlastníků nešťátných lesov Slovenska a rakouský Waldverband Österreich. Důvodem pro tuto volbu bylo společné soužití uvedených zemí v různých historických epochách, jeho vliv na hospodaření v lesích a státní správu, umístění zemí ve středoevropském prostoru (podobné přírodní i klimatické podmínky) a ochota představitelů těchto spolků odpovídat na dotazy související s předmětem diplomové práce.

Obě organizace se zabývají problémy nestátního lesnického sektoru, mají podobné poslání jako SVOL a také celostátní působnost. Navzájem se odlišují šíří poskytovaných služeb, organizační strukturou a řízením. Únia definovala své poslání jako obhajobu zájmů vlastníků lesů vůči třetím osobám, úsilí o spravedlivé nastavení legislativy s vazbou na lesnictví a realizaci výchovné a vzdělávací činnosti. Posláním rakouské organizace je koordinace a zastupování zájmů lesnických sdružení na spolkové úrovni, trvale udržitelná produkce dřeva a jeho společný prodej. Společný obchod se dřívím je součástí poslání i české organizace, byť probíhá na jiné bázi než v Rakousku. Únia se obchodem se dřívím

nezabývá. Společný obchod dřívím nestátních vlastníků na Slovensku je možný prostřednictvím obchodní společnosti, jejíž společníky je 11 organizací spravujících městské lesy. Tato společnost nakupuje dřevo i od státních lesů. Na rozdíl od SVOL není pouze zprostředkovatelem obchodu, nýbrž obchodníkem.

Česká i slovenská organizace jsou orientovány především na advokační činnost, lesnické služby členům neposkytují. Podle slov představitelů obou organizací to do jisté míry vypovídá o úrovni politického a legislativního prostředí těchto zemí, které je stále významně ovlivněno důsledky vývoje v Československu po roce 1948, přerušením vlastnické kontinuity na několik desetiletí a státním dirigismem. Velkou roli zde také hraje vyjednávací síla nestátních vlastníků, resp. poměr státních a nestátních lesů. Zatímco v České republice patří státu 60 % a na Slovensku 40,8 %<sup>1</sup> celkové porostní plochy lesů (Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka 2013), v Rakousku je to pouze 17,5 % (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2013).

Zásadní rozdíl mezi organizacemi spočívá také v otázce členství. Zatímco SVOL sdružuje konkrétní majitele lesů – právnické osoby – a prostřednictvím kolektivního člena také fyzické osoby, slovenská Únia zastřešuje regionální sdružení vlastníků lesa, která mají vlastní právní subjektivitu. Majitel lesa v Rakousku musí být ze zákona členem Zemědělské komory. Organizace Waldverband Österreich je „odbornou složkou“ Komory, která má pobočky ve všech okresech, ovšem členství ve sdružení majitelů lesů povinné není. Podobně jako Únia nesdružuje jednotlivé vlastníky lesa, ale zástupce regionálních sdružení v osmi spolkových zemích a vytváří platformu pro jejich společné aktivity.

Statutárním orgánem SVOL je předseda volený na dvouleté období, statutárním orgánem Únie je předsednictvo složené z předsedů zvolených do vedení jednotlivých regionů. V čele rakouského svazu stojí předseda a místopředseda, kteří jsou voleni z členů představenstva svazu na pětileté období. Představenstvo svazu tvoří předsedové zemských sdružení a dalších osm osob z těchto sdružení. Únia nezaměstnává žádné placené pracovníky, vše se odehrává na dobrovolnické fázi. Fungování rakouského svazu je zajišťováno ve spolupráci s Komorou; vedoucí lesnické sekce Komory je současně výkonným ředitelem (jednatelem) svazu. Další dva zaměstnanci svazu se částečně podílejí také na činnosti Agrární komory.

---

<sup>1</sup> Pozn.: V užívání státu je 55,1 %, restituční proces není stále ukončen, neboť oprávněné osoby dosud neprojeví zájem o 10,9 % lesních pozemků.

Slovenská organizace je financována členskými příspěvky regionálních sdružení vlastníků, příjmy z daňových asignací a dotacemi pro neziskové organizace v resortu Ministerstva pôdohospodárstva. V roce 2011 a 2012 obdržela dotaci na projekty z Programu rozvoja vidieka na podporu vzdělávacích a informačních aktivit. Vzhledem k tomu, že úspěšnému žadateli jsou náklady na projekty spolufinancované EU hrazeny zpětně, nepovažuje předseda Únie „garantované“ příjmy organizace za dostatečné. Z finančních důvodů organizace vystoupila v roce 2012 z mezinárodní organizace Konfederace evropských vlastníků lesů. Organizace plánuje spíše krátkodobě a střednědobě. Za hlavní slabé stránky považuje předseda nezájem majitelů lesů o zapojení do aktivit organizace, potíže v komunikaci s širokou veřejností a již zmiňovaný nedostatek finančních prostředků. Za ohrožující faktor zvenčí pokládá jednostranné chápání ochrany přírody a neschopnost státu vytvořit spravedlivou legislativu především ve vztahu k mimoprodukčním funkcím lesů a jejich financování.

Činnost rakouského svazu je hrazena především z příspěvků zemských sdružení podle objemu prodaného dřeva. Kromě toho svaz využívá dotace spolufinancované evropskými fondy, především Program rozvoje venkova. V roce 2011 zahájil velkou kampaň zacílenou na drobné lesní majetky, v jejichž potenciálu vidí velkou výzvu. Cílem je, aby v roce 2020 byl členem sdružení každý druhý vlastník malého lesa. Svaz plánuje dlouhodobě, má propracovanou „celopodnikovou“ strategii, ale i strategii marketingovou a komunikační.

Výkonný ředitel svazu pokládá za silnou stránku svazu plné pokrytí v celém Rakousku, široký sortiment služeb a těsné napojení na Zemědělskou komoru a lesní inspekci (lesní úřad 1. instance) v jednotlivých okresech. Konkurenční výhodu organizace vidí v poskytování komplexních služeb vlastníkům lesa (těžba dřeva, prodej, zalesňování, poradenství, konzultace), které není motivováno ekonomickým ziskem. Za problém z vnějšku považuje vývoj ekonomiky, úbytek tradičních vlastníků selských lesíků, vývoj technologií, ale také klimatické změny.

V porovnání s oběma organizacemi se určitou nevýhodou SVOL ukazuje to, že od počátku působil jako sdružení celorepublikové a regionální organizace byly vytvořeny shora, následně po zavedení krajů. Nemají právní subjektivitu, jejich činnost zajišťují dobrovolníci a jsou vnímány spíše jako zájmové. Ze všech tří zemí je na tom patrně nejlépe Rakousko. Rakouský svaz je silnou organizací, která se sice také zabývá lesnickou politikou a legislativou, ale jádro jeho činnosti tvoří služby spojené s hmotným

produktem. Výhody plynoucí z členství tak lze lépe komunikovat a majiteli lesů jsou pochopitelně lépe vnímány. Výhodou beze sporu je spojení se Zemědělskou komorou, které svazu poskytuje výborné zázemí.

### **6.3 Okolnosti ukončení členství**

Autorka se domnívá, že pro rozhodování o budoucnosti organizace by bylo užitečné zmapovat také příčiny vystoupení členů z organizace. Členství v organizaci zaniká třemi způsoby, a to vyškrtnutím ze seznamu členů pro porušení členských povinností na základě usnesení konference, zánikem subjektu (resp. úmrtím), nebo na jeho vlastní žádost. Vzhledem k tomu, že stanovy nevyžadují udání důvodu pro ukončení členství, nemá organizace tyto informace ucelené.

Prozkoumáním archivních materiálů se autorce podařilo zjistit, že od založení organizace ke dni 1.2.2013 ukončilo členství 99 členů (75 % majetků menších než 500 ha), 7 z nich své členství později znovu obnovilo (s výjimkou jednoho se jednalo o majetky větší než 500 ha). Z přehledu v příloze 10 je zřejmé, že většina ukončených členství (70 %) proběhla v druhém desetiletí existence organizace. Všechna vyloučení (12 % ukončených členství) se uskutečnila z důvodu nezaplacení členského příspěvku, i když samotný fakt mohl být motivován různými důvody od finančních po ideové. Zánik subjektu oznámilo 6 členů, tento faktor pochopitelně nemůže organizace nijak ovlivnit. Na vlastní žádost ukončilo členství 81 členů, z toho 22 členů z důvodu prodeje lesa, 7 členů uvedlo jako důvod úsporná opatření, 6 členů konstatovalo, že pro ně členství nemá význam (malý majetek, nemají prostor podílet se na aktivitách organizace ani pasivně, nevyžívají služby, mají pocit, že jim členství nepřináší žádné výhody), 46 členů využilo svého práva a žádný důvod neuvedlo. Okolnost, že se více než polovina (63 %) odchodů z organizace bez udání důvodu uskutečnila před více než pěti lety, odradila autorku od případného dotazníkového šetření mezi bývalými členy organizace.

Ve 46 % z celkového počtu ukončených členství lze tudíž o důvodech, které k němu vedly, pouze spekulovat. Abstrahujeme-li od faktorů, které organizace nemůže nijak ovlivnit (prodej lesa, zánik subjektu), lze odhadovat, že za uplynulých 20 let opustilo organizaci pro nespokojenost do 11 % současného stavu členské základny.

### **6.4 Strategické cíle, návrh strategie**

Situační analýza organizace podpořená dotazníkovým šetřením v rámci hlavní zájmové skupiny označila za strategické faktory ohrožující budoucnost organizace: nezáměr politické scény o řešení problémů majitelů nestátních lesů, nepříznivý vývoj



národního hospodářství a s ním související krizi veřejných rozpočtů, prohlubování pasivity členské základny, vývoj situace na trhu se dřívím, změny ve vedení místních samospráv a nepříznivé demografické změny.

V souladu s doporučeními odborníků (Keřkovský 2002; Dedouchová 2001), která byla potvrzena výsledkem provedeného párového srovnání strategicky významných faktorů sledované organizace, by identifikované hrozby měly být eliminovány využitím silných stránek. Za silné stránky organizace byly označeny: specializace na vhodně zvolený segment, převaha společensky hodnotných a prospěšných programů, odborná úroveň a zkušenosti členů výboru, kvalitní vedení, dobré jméno organizace u odborné veřejnosti, dlouhodobé zvyšování vlastních zdrojů organizace a poskytování služby, kterou ostatní konkurenti nenabízejí (společný obchod členů se dřevem).

Na základě výše uvedeného autorka navrhuje stanovit strategické záměry organizace takto:

1. využít struktury organizace (majitelé lesů a lesníci, známé osobnosti, velká města) a zintenzivněním vnitřní i vnější komunikace motivovat členy k větší aktivitě a upevňovat pozici organizace,
2. realizací společensky hodnotných a prospěšných programů motivovat ke členství další majitele lesa, pozitivně působit na veřejnost a podněcovat politickou scénu, aby se problémy majitelů lesů odpovědně zabývala,
3. zlepšováním a rozšiřováním stávajících aktivit (služeb) zvyšovat spokojenost členů a přilákat pozornost dalších vlastníků, vyhledávat nové příležitosti pro rozvoj společného obchodu se dřívím, rozšiřovat členskou základnu,
4. udržet dobré jméno organizace u odborné veřejnosti a přenést je do povědomí širší veřejnosti, spolupracovat s konkurenty a dalšími zájmovými stranami (výzkumné ústavy, odborné školství),
5. generovat pozitivní cash flow organizace a využívat vlastní zdroje ke spolufinancování dotačních programů zaměřených na vzdělávání, osvětu a komunikaci, pěstovat zájem o les a lesnictví u dětí a mládeže.

Ke spokojenosti stávajících členů, ale i k přilákání nových, by mohlo přispět zkvalitnění a rozšíření stávajících aktivit organizace. Pozornost by měla být věnována především aktivitám, s nimiž vyjadřovali určitou míru nespokojenosti členové v dotazníkovém šetření a které zároveň považují za velmi důležité. Jedná se o ovlivňo-

vání veřejného mínění, jednání s orgány veřejné moci, připomínkování legislativy a společný obchod. Posledně jmenovaná služba je také významným zdrojem příjmů organizace.

Český lesnický sektor je velmi roztržštěný, existuje zde mnoho skupinových zájmů - majitelé nestátních lesů, odborní lesní hospodáři, státní lesnické podniky, podnikatelé hospodařící ve státních lesích, drobní živnostníci, myslivci. Na rozdíl od Rakouska zde panuje i zjevný nesoulad ve vztahu lesnického a dřevozpracujícího sektoru. Za takové situace je velmi obtížné hledat spojence a zakládat společné „lesnické aliance“, které by mohly lesnictví reprezentovat při jednání se státními orgány a pomohly zviditelnit jeho význam pro společnost. Pokusy, které v minulosti proběhly, ztroskotaly. Autorka proto navrhuje pokračovat ve spolupráci se Svazem měst a obcí, která se velmi osvědčila, ale také navázat spolupráci se Sdružením místních samospráv, které se zabývá problémy menších obcí, příležitostně spolupracovat i s ostatními konkurenty a navázat užší spolupráci s výzkumnými ústavy a lesnickým školstvím na vybraných tématech – je to i otázka lepšího využívání potenciálu mimořádných členů.

Přestože vláda umožňuje veřejnosti přístup do připravované legislativy a v podstatě každý, kdo má zájem, může navrhovateli předpisu zaslat své stanovisko, doporučuje autorka požádat po volbách 2014 o získání statutu oficiálního připomínkového místa. Jinou váhu má totiž názor jednotlivce, jinou organizace sdružující stovky osob nebo subjektů, a jinou oficiální připomínkové místo.

Ovlivňování veřejného mínění navrhuje autorka zlepšit promyšlenou marketingovou komunikací, především public relations. Plán komunikace je výsledkem hlubší analýzy, která není předmětem této práce, autorka proto uvádí pouze vybrané možnosti, jak komunikaci organizace posílit. Autorka navrhuje uspořádat pro novináře pravidelně 2x do roka společnou tiskovou konferenci, jíž by se zúčastnili kromě představitelů organizace také zástupci státní správy lesů (ministerstva nebo krajů) a odborníci z akademické sféry. Podobný model uplatňuje i rakouský svaz.

Za jednu z eventualit, jak by organizace mohla o své činnosti veřejnost informovat a nabídnout členství dalším zájemcům, považuje autorka pořádat pravidelná velká setkání pro starosty obcí (majitele lesů), kteří nejsou členy organizace, a to alespoň jednou za rok. Nezbytností se také ukazuje pokračovat v aktivitách lesní pedagogiky a pravidelně publikovat v elektronických médiích. S ohledem na dlouhodobé zvyšování vlastních

zdrojů a vzniklou finanční rezervu se jeví jako jedna z možností, jak zlepšovat aktivity organizace v osvětě a komunikaci, využívat přímé nenávratné dotace z Programu rozvoje venkova v podopatření „Další odborné vzdělávání a informační činnost“, které umožňují hradit až 100 % výdajů, ze kterých je dotace stanovena. Organizace by si mohla dovolit každoročně realizovat tímto způsobem osvětové a informační akce v hodnotě minimálně 200 tis. Kč.

Organizace by měla rozšířit své stávající webové stránky o rubriky s tématem lesní pedagogiky a významem lesnictví pro společnost, a dále také o rubriku „Právní poradna pro majitele lesa“, která by byla určena pouze členům. Vzhledem k tomu, že dnes má webové stránky téměř každá obec a každá větší správa lesního majetku, doporučuje autorka zavést pravidlo, aby každý člen uveřejnil logo SVOL s odkazem na svých stránkách a organizace mu za to nabídla uveřejnění jeho loga na svém webu. Někteří členové tak již činí, ale jedná se o velmi malé procento. V rámci úprav webové stránky by mohla být zavedena nová služba požadovaná členy v dotazníkovém šetření, a to zprostředkování inzerce. Náklady na úpravu webových stránek odhaduje autorka v rozmezí 5 – 10 tis. Kč, údržba a kontrola systému by probíhala v režii stávajících pracovníků.

V současné době vydává organizace třikrát do roka v počtu 2 000 výtisků Zpravodaj pro majitele a správce, který zasílá nejenom svým členům, ale také na všechny krajské úřady a obce s rozšířenou působností a dalším zájemcům, který následně uveřejňuje také na svých webových stránkách. S ohledem na pracnost a náklady distribuce (jen náklady na poštovné činí cca 60 tis. Kč ročně) navrhuje autorka zvážit možnost vydávat Zpravodaj pouze v elektronické verzi a zvýšit počet jeho vydání na šest do roka, v tištěné podobě by byl Zpravodaj připraven pouze pro účast na veletrhu.

K rozšíření společného obchodu o nové odběratele v tříletém horizontu by mohla přispět výstavba velkokapacitní pily společnosti Holzindustrie Maresch. Původní plán počítal se zahájením její výstavby v červenci 2012, byla však posunuta na rok 2014. Proti rozšíření společného obchodu sice hovoří stagnace na světových trzích se dřívím, avšak v pilařských závodech v Německu a Rakousku je stále vysoká poptávka po jehličnaté pilařské kulatině a lze předpokládat, že se udrží i v horizontu příštích 3 – 5 let, pokud nedojde k významnější kalamitě. Náklady na rozšíření služby předpokládá autorka maximálně ve výši 50 tis. Kč ročně, příjmy 50-80 tis. Kč při rozšíření o jednoho odběratele (dle zobchodovaného objemu - minimální varianta 13 tis. m<sup>3</sup>/rok, maximální

varianta 25 tis. m<sup>3</sup>/rok). Získání jednoho odběratele je pesimistickou variantou, získání tří odběratelů považuje autorka za variantu optimistickou. Zároveň je nutné řešit příčiny nespokojenosti členů se stávajícími odběrateli.

Autorka dává vedení organizace ke zvážení návrh, aby nejpozději do dvou let zahájila poskytování nové služby, a to zpracovávání žádostí o dotace z Programu rozvoje venkova na lesnická opatření. V dotazníkovém šetření vyjadřovali zájem o tuto službu členové menších i větších lesních majetků. V současné době nabízí dotační poradenství řada firem, pro které je výdělečnou činností. Ceny konzultací, zpracování žádostí a navazující služby tomu pochopitelně odpovídají. Náklady na zpracování osnovy projektu či projektové dokumentace však bývají (i když zčásti) uznatelnými náklady dotace. V roce 2014 vstoupí Evropská unie do finančního rámce a nového sedmiletého programovacího období. Lze tedy předpokládat velký zájem majitelů lesů, potenciálních žadatelů, o poradenské služby v oblasti dotací. Sledovaná nezisková organizace by mohla svým členům poskytovat konzultace k dotacím zdarma, za zpracování žádosti by účtovala základní cenu 1 500 Kč. Na zajištění této služby by organizace musela přijmout nového pracovníka. Lze očekávat, že tento pracovník by byl velmi vytížen vždy v období od vypsání výzvy pro podání žádostí do ukončení jejich příjmu (leden-březen, květen-červen, září-říjen), předpoklad je cca 200-250 žádostí za rok. Možností je využívat služeb externího odborníka dle potřeb a financování zajistit z poplatku za zpracování žádosti, příjmů ze společného obchodu a členských příspěvků, nebo zaměstnat pracovníka na celý úvazek, který by současně vykonával i funkci fundraisera v organizaci. Při kalkulaci osobních nákladů, cestovních nákladů a nákladů na pořízení drobného hmotného a nehmotného materiálu v celkové výši 700 tis. Kč za rok by tento pracovník musel organizaci „přinést“ alespoň 300 tis. Kč z jiných zdrojů (dary, sponzorské příspěvky, dotace pro neziskové organizace, evropské granty).

Z hlediska výměry lesních pozemků je ve sdružení organizováno 75 % lesních družstev obcí, 48 % obcí a měst a 22 % soukromých lesů fyzických a právnických osob. Aby organizace posílila svůj vliv a dopad svého působení, je žádoucí aby členskou základnu rozšířila. Sdružení má v současné době 9 regionálních organizací. Pokud by každá regionální organizace získala každý měsíc alespoň jednu obec a jednoho soukromého majitele, během tří let by se členská základna mohla rozrůst o více než 600 členů (9 regionů x 2 členové x 12 měsíců x 3 roky). Při průměrné velikosti obecního lesa 78 ha, by se výměra obecních lesů sdružených ve SVOL zvýšila o 23 400 ha a tvořila

by tak více než polovinu obecních lesů v republice. Při členském příspěvku ve výši 900 Kč (výměra majetku do 100 ha) by tato změna mohla zvýšit celkové příjmy organizace každoročně až o 97 tis. Kč (9 regionů x 1 obec x 12 měsíců x 900 Kč). Přijmeme-li předpoklad, že většina velkých privátních majetků už členy organizace je a že průměrná výměra soukromého lesa je při počtu 280 tis. vlastníků cca 2 hektary (Šimerda, 2000), mohlo by navýšení členské základny dle uvedeného modelu (9 regionů x 1 člen x 12 měsíců) přinést další budoucí pravidelný příjem 64 tis. Kč. V optimistické variantě by tak organizace mohla navýšit členskou základnu každý rok o 200 členů a příjmy z členských příspěvků o 161 tis. Kč, pesimistická varianta je získání 50 členů ročně a 40 tis. Kč na členských příspěvcích. Motivem pro vstup do sdružení by mohlo být bezplatné poradenství a právní servis, které by vlastníci s ohledem na chystanou změnu zákona o lesích, zákona o myslivosti a občanského zákoníku jistě přivítali.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina členů se o existenci organizace dozvěděla od jiného jejího člena. Tato okolnost by svědčila pro realizaci výzvy ke stávajícím členům, aby se pokusili získat pro členství v organizaci další majitele (v ideálním případě každý člen alespoň jednoho nového člena v horizontu tří let). Tuto výzvu by bylo vhodné spojit s pobídkou (např. odměna za každého nového dvacátého člena ve formě snížení ročního členského příspěvku pro stávajícího člena, nebo sleva z vložného na zahraniční exkurzi, předplatné odborného časopisu apod.). Nárůst členské základny spojený s posílením finančních zdrojů by mohl umožnit postupnou profesionalizaci ve vedení regionálních organizací a tím i lepší uspokojování potřeb členů.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat nejen získání, ale také udržení spokojenosti členů s velkými lesními majetky. Jedná se o významné klienty, jejichž počet a podíl na příjmech organizace zhruba odpovídá rozdělení 20/80. Jak bylo uvedeno výše, jsou hybateli činnosti organizace, zvyšují její image a jsou vzorem (motivátorem) pro další následovníky. Je proto strategické, aby organizace usilovala o přízeň takových majetků také z řad církevních restituentů poskytováním poradenských konzultací, pomocí při přebírání lesních majetků od státu, zasíláním informací o činnosti SVOL a pozváním na jednání a akce pořádané organizací.

Organizace se v současné době nachází na pomezí stupně rozvoje a zralosti, z čehož vyplývá, že bude muset dříve nebo později inovovat své služby. Protože kvalita a dobrá úroveň služeb se stává samozřejmostí, je nutností přinášet zákazníkům nové výhody. U dobrovolného zájmového sdružení s převahou advokační činnosti to jistě není jedno-

duché, neboť z toho, co se organizaci podaří vyjednat, mají profit všichni majitelé lesa, nejen členové organizace, kteří se podílejí na jejím financování. Rovněž vzdělávací aktivity organizace jsou otevřeny i pro ostatní majitele lesa. Je proto nutností poskytovat členům vybrané speciální služby (poradenské, právní, konzultační) zdarma či za zvýhodněné ceny a zároveň sledovat projednávání a možné dopady zákona o statusu veřejné prospěšnosti. V případě, že by na jeho držbu bylo navázáno získání dotací ze státního rozpočtu, doporučuje autorka o jeho získání usilovat.

## 7 ZÁVĚR

Neziskové organizace musí podobně jako subjekty v podnikatelské sféře prokazovat smysl, přínos a udržitelnost své existence. Aby mohla být organizace úspěšně strategicky řízena, musí znát odpovědi na otázky, proč existuje, kdo jsou její klienti, jak se mění v čase jejich struktura a potřeby, zda se jí daří jejich potřeby uspokojovat, zda má dostatek finančních a lidských prostředků, zda existují využitelné příležitosti k rozšíření jejich aktivit a zda naplňují účel jejího poslání. Ke zjištění těchto skutečností se v praxi strategického řízení používá řada standardizovaných metod. Praktické aplikaci některých z nich je věnována tato diplomová práce.

Provedená situační analýza, doplněná rozborem poslání, dotazníkovým šetřením uvnitř členské základny organizace a komparací s podobnými subjekty v zahraničí, se zabývala nalezením faktorů umožňujících a limitujících rozvoj organizace a zmapováním požadavků klientů, jejichž uspokojování je pro budoucí úspěch organizace klíčovou záležitostí. Vzhledem k převaze silných stránek nad slabinami a ohrožujících faktorů nad příležitostmi se ukázala jako nejvhodnější strategie „Konfrontace“. Na základě možností růstu stávajícího trhu byla doporučena také strategie pronikání na trh v kombinaci se zaváděním nových služeb na stávající trh.

Se zřetelem na výše uvedené autorka specifikovala možnosti a přínosy rozšíření členské základny, které by vedle zachování finanční stability organizace a její nezávislosti mohlo posílit také její vliv v rámci advokační funkce a umožnilo rozšíření poskytovaných služeb a společensky hodnotných programů organizace. Cestou k budoucímu rozvoji organizace se ukazuje aktivní spolupráce se zástupci ostatních zájmových skupin, vybranými konkurenty, zástupci výzkumu a lesnického vysokého školství, zlepšování vnitřních procesů organizace a zpracování plánu marketingové komunikace.

V krátkém období lze jistě přežít i bez uplatňování principů strategického myšlení a řízení využitím momentální výhody či náhody. Pokud však organizace usiluje o dlouhodobou úspěšnou existenci na trhu, budování dobrého jména a naplňování svého poslání, je to dle názoru autorky bez strategického přístupu takřka nemožné.

Na základě výše uvedeného je autorka přesvědčena, že cíl práce byl splněn. Přínosem práce je navržení strategie pro další rozvoj organizace, zjištění názorů hlavní zájmové skupiny dotazníkovým šetřením a porovnání organizace se zahraničními subjekty.

## 8 SUMMARY

The objective of this diploma thesis is to evaluate the competitiveness of the non-profit making organization on the basis of strategic management methods and to propose a strategy aimed at increasing its competitiveness. The reference entity is a voluntary private mutually beneficial non-profit making organization established in order to protect interests of its members. The vision of the organization is to become a respected and recognized umbrella of non-state forest owners in the Czech Republic. The pillars of main organization activity are advocacy activity, community features, consultant services, education and common wood sale.

The first operational objective of this thesis is to identify groups or organizations which influence the non-profit making organization and which are also affected by this organization. The other operational objective is to map needs and requirements of the members, because they are the most important stakeholders.

The substantial part of the diploma thesis includes strategy analysis of external and internal environment, namely: STEPLE analysis, competitiveness analysis based on Porters's model for profit organizations and Joyce's model for public administration, analysis of stakeholders, financial and portfolio analyses. Strategic analysis is concluded by SWOT analysis of potential opportunities and possible threats mentioned in the context of the strengths and weaknesses of the organization.

When given the predominance of the strengths and threats, it is proved, that the most suitable strategy is „Confrontation“. Based on current market growth opportunities it was also recommended the strategy for market penetration, combined with the introduction of new services on the existing market. The author specified the options and benefits of the extension of membership, which in addition for maintaining the financial stability of the organization and its independence could also strengthen its influence in the advocacy function and enable the expansion of socially valuable services and programs of the organization. For the future development of the organization is necessary to cooperate with stakeholders and selected competitors actively, improve internal processes of the organization and create a marketing communications plan.

Keywords: non-profit making organization, strategic management, strategy analysis, SWOT analysis



## 9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 978-80-7435-130-3.
2. BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
3. ČESKO. Zákon č. 458 ze dne 20.12.2011 o změně zákonů související se zřízením jednoho inkasního místa a dalších změnách daňových a pojistných zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 158, 6082-6171. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=23636>
4. ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3.2.2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, 1026-1365. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24084>
5. ČESKO. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Satelitní účet neziskových institucí. *Czso.cz* [online]. 2012-10-31 [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/nufile/SUNI.pdf>
6. ČESKO. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonomické údaje *Czso.cz* [online]. ©2013a [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)
7. ČESKO. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Vybrané demografické údaje v ČR. *Czso.cz* [online]. ©2013b [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989)
8. ČESKO. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj (GBAORD) v ČR 2011. *Czso.cz* [online]. ©2013c [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/9611-12>
9. ČESKO. MINISTERSTVO FINANCÍ. *Strategie financování a řízení státního dluhu České republiky 2013, prosinec 2012*. Praha: Ministerstvo financí, 2012. ISSN 1805-7136. Dostupné také z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie-financovani-rizeni-SD-CR\\_2013.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie-financovani-rizeni-SD-CR_2013.pdf)
10. ČESKO. MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky, leden 2013*. Praha: Ministerstvo financí, 2013. ISSN 1804-7971. Dostupné také z: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2013-Q1.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1.pdf)
11. ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Zásady státní lesnické politiky. *Eagri.cz* [online]. ©2009-2011a, 2012-11-27 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/180842/ZSLP\\_2012.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/180842/ZSLP_2012.pdf)

12. ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2011. *Eagri. Cz* [online]. ©2009-2011b, 2012-10-05 [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/175948/Zprava\\_o\\_stavu\\_lesa\\_2011.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/175948/Zprava_o_stavu_lesa_2011.pdf)
13. ČESKO. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. Dokumenty vlády – 2013-04-17. *Vlada.cz* [online]. ©2009-2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/0/285574476E68B852C1257B4A005140BD](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/285574476E68B852C1257B4A005140BD)
14. ČESKO. ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. Knihovna připravované legislativy. Zákon o statusu veřejné prospěšnosti. *Vlada.cz* [online]. ©2000-2007, 2013-03-12 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://eklep.vlada.cz/eklep/page.jsf>
15. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
16. DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
17. DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.
18. ECORYS. Shaping forest communication in the European Union: public perception of forests and forestry. In: *Ec.europa.eu* [online]. 2009-09-17 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/agriculture/fore/publi/public-perception/report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/fore/publi/public-perception/report_en.pdf)
19. FIŠERA, Ivan. Dynamická strategická rozvaha. In: *Moderní řízení* [online]. 2007-04-18 [cit. 2013-25-01]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20886050-600000\\_d-dynamicka-strategicka-rozvaha](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20886050-600000_d-dynamicka-strategicka-rozvaha)
20. FOTR, Jiří et al. *Skupinové rozhodování a případové studie manažerského rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 807079-029-6.
21. FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
22. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
23. HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0
24. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
25. JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional publishig, 2003. ISBN 80-86419-46-2.
26. JOHNS HOPKINS UNIVERSITY CENTER FOR CIVIL SOCIETY STUDIES a UNITED NATIONS. Economic Statistics Branch. *Handbook on Non-Profit*

- Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations, 2003. ISBN 92-1-161461-9. Dostupné také z: [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf)
27. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
28. KAPLAN, Robert S. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* [online]. Wiley, 2001, **11**(3), 353-370 [cit. 2013-02-06]. ISSN 10486682. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b6843df6-1948-4079-a822d48a39403af3%40sessionmgr113&vid=6&hid=128>
29. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
30. KREJČÍ, Jindřich. Kvalita výběrových šetření a standardy v sociálním výzkumu. Studijní podklady. *Cas.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [http://lsvv.soc.cas.cz/studijni%20podklady\\_kvalita.pdf](http://lsvv.soc.cas.cz/studijni%20podklady_kvalita.pdf)
31. MYNÁŘOVÁ, Lenka. Metody marketingového výzkumu. In: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
32. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
33. LOMSKÝ, Bohumír. Nový ředitel Výzkumného ústavu lesního hospodářství a myslivosti, rozhovor. *Lesnická práce, časopis pro lesnickou vědu a praxi*. 2012, **91**(8), 4-6. ISSN 0322-9254.
34. McHATTON, Patricia A. et al. Results from a Strategic Planning Process: Benefits for a Nonprofit Organization. *Nonprofit Management and Leadership* [online]. Wiley, 2011, **22**(2), 233-249 [cit. 2013-02-06]. ISSN 10486682. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=b6843df6-1948-4079-a822-d48a39403af3%40sessionmgr113&hid=128>
35. MINTZBERG, Henry a James A. WATERS., Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* [online]. Wiley, 1985, **6**(3), 257-272 [cit. 2013-01-24]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2486186.pdf?acceptTC=true>
36. NOVOTNÝ, Jiří et al. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0792-7.
37. ÖSTERREICH. BUNDESMINISTERIUM FÜR LAND- UND FORESTWIRTSCHAFT, UMWELT UND WASSERWIRTSCHAFT. Datensammlung 2012 zum Österreichischen Waldbericht. In: *Lebensministerium.at* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: [http://www.lebensministerium.at/dms/lmat/publikationen/forst/waldbericht/datensammlung\\_2012/Datensammlung-2012-zum-Waldbericht0/Datensammlung%202012%20zum%20Waldbericht.xls?1=12013](http://www.lebensministerium.at/dms/lmat/publikationen/forst/waldbericht/datensammlung_2012/Datensammlung-2012-zum-Waldbericht0/Datensammlung%202012%20zum%20Waldbericht.xls?1=12013)

38. REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Express, 2004. ISBN 978-80-86929-54-5.
39. ROLÍNEK, Ladislav. *Management I: studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003.
40. SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. In: *Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992, 1-34 [cit. 2012-09-25]. ISBN 1-886333-09-2. Dostupné z: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP\\_WP3\\_1993.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP3_1993.pdf)
41. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd., přeprac. a doplněné. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
42. SLOVENSKO. MINISTERSTVO PODOHOSPODARSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SR. Správa o lesnom hospodárstve v Slovenskej republike za rok 2011. Zelená správa. In: *Mpsr.sk* [online]. ©2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpsr.sk/download.php?fID=6700>
43. SOUČEK, Zdeněk a Jiří MAREK. *Strategie úspěšného podniku. Systém strategického řízení*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
44. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
45. ŠIMERDA, Ladislav. Hospodaření v malém lese a výkon odborného lesního hospodáře. *Lesnická práce, časopis pro lesnickou vědu a praxi*, 2000, **79**(5), 214-216. ISSN 0322-9254.
46. ŠIŠÁK, Luděk. Lesnická politika a společenské funkce lesa. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2012, **23**(7), 18-21. ISSN 1213-6581.
47. ŠKARABELOVÁ, Simona et al. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3031-3.
48. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
49. TETŘEVOVÁ, Liběna et al. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-90-0.
50. THE ECONOMIST. "Neziskovky" jdou příkladem. *Ekonom*.2010, **30**, 42-43. ISSN 1210-0714.
51. THOMPSON, Arthur A. a Alonso J. STRICKLAND. *Strategic management: Concepts and cases*. 4. vyd. Homewood: BPI Irwin, 1987. ISBN 0-256-03717-5.
52. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. ISBN 978-80-213-0922-7.

53. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
54. VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd., aktualiz. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
55. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd., rozšíř. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
56. WILLINGER, Niti D. Analyzing non-profit organizations: managerial frameworks and evaluation. *Journal of Global Business Issues* [online]. Burbank (USA): Journal of Global Business Issues, 2009, 3(1), 61-66 [cit. 2013-01-24]. ISSN 1931311X. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/223743652?accountid=9646>
57. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Seznam zkratek

ASZ	Asociace soukromého zemědělství ČR
CEPF	Confederation of European Forest Owners
COPNI	Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions Serving Households
CZ-COPNI	Klasifikace služeb neziskových institucí sloužících domácnostem podle účelu
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČLS	Česká lesnická společnost
ČKOLH	Česká komora odborných lesních hospodářů
ČMMJ	Českomoravská myslivecká jednota
ČSÚ	Český statistický úřad
DSR	Dynamická strategická rozvaha
ELO	European Landowners Organization
EU	Evropská unie
FECOF	Federation Européenne des Communes Forestières
ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations
LČR	Lesy České republiky, s. p.
LHP	Lesní hospodářský plán
MAS	Místní akční skupina
MZe	Ministerstvo zemědělství ČR
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
OLH	Odborný lesní hospodář
OSN	Organizace spojených národů
PEFC ČR	Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes Česká republika
PR	Public Relations
SMO	Svaz měst a obcí České republiky
SMPLH	Sdružení majitelů a podnikatelů v lesním hospodářství
SMS	Svaz místních samospráv
SVOL	Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR

# Seznam tabulek a obrázků

## Tabulky:

Tabulka 1: Vývoj ekonomiky v letech 2007 – 2015 .....	34
Tabulka 2: Struktura členské základny SVOL – stav k 1.1.2013 .....	43
Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál v letech 2006-2012 .....	47
Tabulka 4: Vývoj likvidity a zadluženosti v letech 2006-2012 .....	47
Tabulka 5: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy .....	64

## Obrázky:

Obrázek 1: Pozice neziskového sektoru v národním hospodářství .....	4
Obrázek 2: Vývoj strategického managementu .....	7
Obrázek 3: Klasifikace přístupů k podnikatelské strategii .....	9
Obrázek 4: Tradiční model procesu strategického řízení .....	11
Obrázek 5: Model procesu strategického managementu .....	11
Obrázek 6: Integrovaný model procesu strategického řízení .....	12
Obrázek 7: Model konkurenčních sil M. E. Portera .....	18
Obrázek 8: Model pěti sil podle Joyce .....	19
Obrázek 9: Gruber-Mohrova matice portfolia neziskové organizace .....	21
Obrázek 10: Diagram analýzy SWOT .....	23
Obrázek 11: Ansoffova matice .....	25
Obrázek 12: Závislost dotací na velikosti salda státního rozpočtu .....	35
Obrázek 13: Matice analýzy zájmových skupin .....	39
Obrázek 14: Vlastnická struktura lesů v České republice 2012 .....	40
Obrázek 15: Hospodářský výsledek a cash flow v období 2006-2012 .....	45
Obrázek 16: Gruber-Mohrova matice portfolia SVOL .....	48
Obrázek 17: Vývoj finančních zdrojů organizace v letech 2006-2012 .....	50
Obrázek 18: Rozdělení respondentů dle velikosti lesního majetku .....	51
Obrázek 19: Rozmístění respondentů dle regionů .....	51
Obrázek 20: Členství v organizacích, které se zabývají lesnickou problematikou .....	52
Obrázek 21: Zdroj informací o existenci sdružení .....	53
Obrázek 22: Důležitost aktivit sdružení .....	54
Obrázek 23: Spokojenost s realizací aktivit sdružení .....	55
Obrázek 24: Příležitosti pro další rozvoj organizace .....	56
Obrázek 25: Ohrožení organizace .....	57
Obrázek 26: Informovanost respondentů podle velikosti lesa a doby členství v organizaci .....	59
Obrázek 27: Spokojenost s vystupováním a přístupem pracovníků .....	60
Obrázek 28: Celková spokojenost s činností organizace .....	61

# Seznam příloh

Příloha 1: Analýza zájmových stran

Příloha 2: Organizační struktura SVOL

Příloha 3: Přehled hospodaření organizace v letech 2006 – 2012

Příloha 4: Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát 2006 – 2012

Příloha 5: Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát 2006 – 2012

Příloha 6: Hodnocení finanční návratnosti a společenské hodnoty programů SVOL

Příloha 7: Dotazník pro členy SVOL

Příloha 8: Přehled faktorů SWOT analýzy zjištěných dotazníkovým šetřením

Příloha 9: Fullerova matice

Příloha 10: Důvody ukončení členství v organizaci

Příloha 11: Questionnaire – Waldverband Österreich



# Přílohy

## Příloha 1: Analýza zájmových stran

Zájemová skupina	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota
		(0-9)	(0-9)
Členové sdružení	<i>Podporující:</i>		
	prosazování zájmů majitelů lesa do politiky a legislativy	9	7
	pomoc při řešení problémů	9	7
	aktivní participace na činnosti sdružení	8	6
	chtějí obdržet potřebné a kvalitní služby	8	6
Členové řídicích orgánů	<i>Podporující:</i>		
	spolurozhodovat a řídit činnost organizace, možnost seberealizace	6	8
	získání společenské prestiže, uznání a kontaktů	6	8
	<i>Omezující:</i>		
	upřednostňování vlastních zájmů před zájmy většiny	8	1
Zaměstnanci	<i>Podporující:</i>		
	společenské a psychologické uspokojení z práce	4	7
	<i>Omezující:</i>		
	ekonomické uspokojení z práce	4	7
	adekvátní pracovní podmínky	4	5
Uživatelé služeb	<i>Podporující:</i>		
	vstřícnost k nabídce organizace	5	4
Dodavatelé	<i>Omezující:</i>		
	zvýšení cen vstupů	3	7
	výpověď smlouvy o pronájmu kancelářských prostor a automobilu	3	2
Konkurenční organizace sdružující majitele lesů	<i>Podporující:</i>		
	pokračování spolupráce	6	7
Konkurenční organizace v oblasti lesnictví a ŽP	<i>Podporující:</i>		
	spolupráce s organizacemi, které se zabývají lesnickou problematikou	4	4
	<i>Omezující:</i>		
	pořádání tematicky podobně zaměřených vzdělávacích akcí pro stejnou cílovou skupinu	6	7
	ucházení se o granty a dotace ze stejných zdrojů	6	7
Orgány státní správy	<i>Podporující:</i>		
	pozitivní vztah v případě souladu nabízených služeb a celospolečenských potřeb	8	6
	<i>Omezující:</i>		
	deklarovaný, nikoliv skutečný zájem o spolupráci při řešení problémů	9	5
Krajské samosprávy	<i>Podporující:</i>		
	účast představitelů organizace na řešení problémů kraje v oblasti lesnictví	8	5
Dárci a sponzoři	<i>Podporující:</i>		
	poskytování prostředků na společensky požadované služby, které jim umožní jejich vlastní zviditelnění	5	7
Sdělovací prostředky	<i>Podporující:</i>		
	rostoucí zájem o problematiku venkova a lesnictví	8	1
	<i>Omezující:</i>		
	rostoucí zájem pouze o kontroverzní témata	8	5
Majitelé lesů - nečlenové	<i>Omezující:</i>		
	profitovat z výsledků advokační činnosti organizace bez vlastního členství	6	4
Široká veřejnost	<i>Podporující:</i>		
	příspěvek společnosti jako celku, vzájemné porozumění mezi vládními úřady a neziskovými organizacemi	8	4

Vysvětlivky:

**Význam (vliv) zájemové skupiny na strategii**

0 = nevýznamný předpoklad, zanedbatelný vliv na strategii

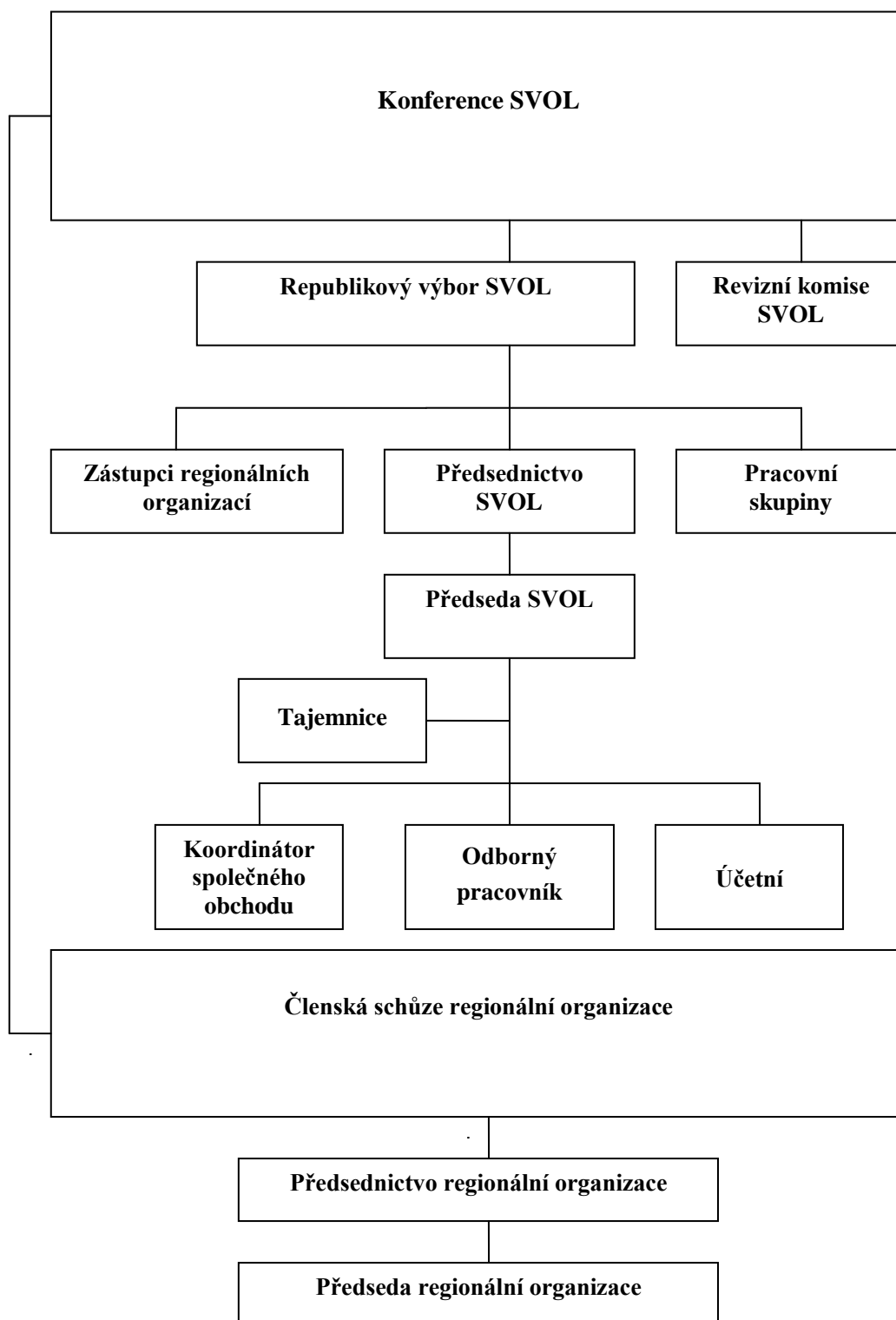
9 = velmi významný předpoklad, jeden z nepodstatnějších vlivů na strategii

**Míra jistoty (znalost předpokladů)**

0 = velmi nejistý předpoklad, možná neplatný

9 = velmi jistý předpoklad, naprosto evidentní

## Příloha 2: Organizační struktura SVOL



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

**Příloha 3: Přehled hospodaření organizace v letech 2006 – 2012**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Účetní položka</b>	<b>v tis. Kč</b>						
<b>AKTIVA celkem</b>	994	1 267	1 295	1 356	1 902	1 510	1 468
Dlouhodobý majetek	61	0	0	0	0	0	0
Krátkodobý majetek	933	1 267	1 295	1 356	1 902	1 510	1 468
Zásoby	65	7	67	62	47	44	37
Pohledávky	27	70	85	6	26	52	19
Krátkodobý finanční majetek	838	1 186	1 139	1 284	1 823	1 408	1 406
Jiná aktiva	4	3	4	4	6	6	6
<b>PASIVA celkem</b>	994	1 267	1 295	1 356	1 902	1 510	1 468
Vlastní zdroje	762	870	1 031	1 081	1 215	979	1 050
Vlastní jmění	282	282	282	282	282	282	282
Výsledek hospodaření	480	588	749	799	933	697	768
Cizí zdroje	232	397	264	275	687	532	417
Dlouhodobé závazky	7	8	8	8	15	14	17
Krátkodobé závazky	225	389	256	238	672	518	400
Jiná pasiva	0	0	0	29	0	0	0
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	3 938	4 260	4 821	4 032	4 415	4 210	4 317
Tržby z prodeje služeb	562	1 318	1 834	1 506	1 756	1 746	1 863
Tržby za prodané zboží	169	2	25	7	9	4	9
Aktivace	0	0	7	0	0	0	0
Ostatní výnosy	21	18	16	7	2	1	1
Tržby z prodeje majetku	4	0	0	0	0	0	1
Přijaté příspěvky	2 283	2 286	2 061	2 041	2 075	2 146	2 170
Provozní dotace	899	636	878	472	574	313	274
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	4 227	4 152	4 660	3 982	4 281	4 447	4 245
Spotřebované nákupy	240	270	121	58	101	92	101
Služby celkem	2 614	2 291	3 081	2 424	2 401	2 029	1 980
Osobní náklady	1 037	1 229	1 194	1 235	1 503	1 654	1 885
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	398	1
Ostatní náklady	77	62	64	53	60	70	46
Odpisy	61	61	0	0	0	0	0
Poskytnuté příspěvky	198	238	200	213	216	204	232
<b>HV před zdaněním</b>	<b>-290</b>	<b>108</b>	<b>161</b>	<b>50</b>	<b>134</b>	<b>-237</b>	<b>72</b>

CASH FLOW - NEPŘÍMÁ METODA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	v tis. Kč						
Stav peněžních prostředků na začátku období	927	838	1 186	1 139	1 284	1 823	1 408
Výsledek hospodaření po zdanění a odpočtu úroků	-290	108	161	50	134	-237	72
Odpisy	61	61	0	0	0	0	0
Změna stavu zásob	-1	58	-60	5	14	3	7
Změna stavu pohledávek	100	-43	-15	79	-20	-26	33
Změna stavu krátkodobých závazků	37	163	-133	-18	435	-154	-117
Tvorba rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0	29	-29	0	0
Náklady příštích období	-3	0	0	0	-2	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0	0
Dohadné položky	7	1	0	0	7	-1	3
Cash flow z provozní činnosti	-89	348	-47	145	539	-415	-3
Cash flow z investiční činnosti	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow z finanční čin- nosti	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow celkem	-89	348	-47	145	539	-415	-3
Stav peněžních prostředků na konci období	838	1 186	1 139	1 284	1 823	1 408	1 405

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

#### Příloha 4: Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Účetní položka	2007/2006		2008/2007		2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	absolutní změna v tis. Kč	%ní změna	absolutní změna v tis. Kč	%ní změna	absolutní změna v tis. Kč	%ní změna	absolutní změna v tis. Kč	%ní změna	Absolutní změna v tis. Kč	%ní změna	absolutní změna v tis. Kč	%ní změna
<b>AKTIVA celkem</b>	273	27,46	28	2,21	61	4,71	546	40,27	-392	-20,59	-43	-2,82
Dlouhodobý majetek	-61	100,00	0		0		0		0		0	
Krátkodobý majetek	334	35,80	28	2,21	61	4,71	546	40,27	-392	-20,59	-43	-2,82
Zásoby	-58	-89,23	60	857,14	-5	-7,46	-15	-24,19	-3	-6,38	-7	-15,91
Pohledávky	43	159,26	15	21,43	-79	-92,94	20	333,33	26	100,00	-33	-64,04
Krátkodobý finanční majetek	348	41,53	-47	-3,96	145	12,73	539	41,98	-415	-22,76	-2	-0,17
Jiná aktiva	-1	-25,00	1	33,33	0	0,00	2	50,00	0	0,00	0	0,00
<b>PASIVA celkem</b>	273	27,46	28	2,21	61	4,71	546	40,27	-392	-20,59	-43	-2,83
Vlastní zdroje	108	14,17	161	18,51	50	4,85	134	12,40	-236	-19,45	72	7,33
Vlastní jmění	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření	108	22,50	161	27,38	50	6,68	134	16,77	-236	-25,34	71	10,25
Cizí zdroje	165	71,12	-133	-33,50	11	4,17	412	149,82	-155	-22,61	-114	-21,52
Dlouhodobé závazky	1	14,29	0	0,00	0	0,00	7	87,50	-1	-6,67	3	21,43
Krátkodobé závazky	164	72,89	-133	-34,19	-18	-7,03	434	182,35	-154	-22,93	-118	-22,75
Jiná pasiva	0		0		29		-29	100,00	0		0	
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	322	8,18	561	13,17	-789	-16,37	383	9,50	-205	-4,64	107	2,54
Tržby za vlast. výkony a zboží	756	134,52	516	39,15	-328	-17,91	250	16,63	-10	-0,57	117	6,70
Tržby za prodané zboží	-167	-98,82	23	145,00	-18	-73,90	3	38,46	-5	-55,56	5	125,00
Aktivace	0		7		-7	-100,00	0		0		0	
Ostatní výnosy	-3	-14,29	-2	-11,11	-9	-56,25	-5	-71,43	-1	-45,00	0	-27,27
Tržby z prodeje majetku	-4	100,00	0		0		0		0		1	
Přijaté příspěvky	3	0,13	-225	-9,84	-20	-0,97	34	1,67	71	3,44	23	1,08
Provozní dotace	-263	-29,25	242	38,05	-406	-46,24	102	21,61	-261	-45,51	-39	-12,31
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	-75	-1,77	508	12,24	-678	-14,55	299	7,51	166	3,88	-202	-4,54
Spotřebované nákupy	30	12,50	-149	-55,19	-63	-52,07	43	74,14	-9	-9,21	9	9,60
Služby celkem	-323	-12,36	790	34,48	-657	-21,32	-23	-0,95	-372	-15,48	-50	-2,44
Osobní náklady	192	18,51	-35	-2,85	41	3,43	268	21,70	151	10,06	231	13,96
Daně a poplatky	0		0		0		0		398		-396	-99,65
Ostatní náklady	-15	-19,48	2	3,23	-11	-17,19	7	13,21	10	16,50	-24	-34,33
Odpisy	0	0,00	-61	-100,00	0		0		0		0	
Poskytnuté příspěvky	40	20,20	-38	-15,97	13	6,50	3	1,41	-12	-5,74	29	14,15
<b>HV před zdaněním</b>	398	137,24	53	49,07	-69	-68,94	84	168,00	-371	-276,87	309	130,38

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

## Příloha 5: Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát 2006 – 2012

Účetní položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Dlouhodobý majetek	6,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobý majetek	93,86%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Zásoby	6,54%	0,55%	5,17%	4,57%	2,47%	2,91%	2,52%
Pohledávky	2,72%	5,52%	6,56%	0,44%	1,37%	3,44%	1,27%
Krátkodobý finanční majetek	84,31%	93,61%	87,95%	94,69%	95,85%	93,22%	95,76%
Jiná aktiva	0,40%	0,24%	0,31%	0,29%	0,32%	0,40%	0,41%
<b>PASIVA celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Vlastní zdroje	76,66%	68,67%	79,61%	79,72%	63,88%	64,80%	71,57%
Vlastní jmění	28,37%	22,26%	21,78%	20,80%	14,83%	18,67%	19,21%
Výsledek hospodaření	48,29%	46,41%	57,84%	58,92%	49,05%	46,12%	52,33%
Cizí zdroje	23,34%	31,33%	20,39%	20,28%	36,12%	35,20%	28,43%
Dlouhodobé závazky	0,70%	0,63%	0,62%	0,59%	0,79%	0,93%	1,16%
Krátkodobé závazky	22,64%	30,70%	19,77%	17,55%	35,33%	34,29%	27,26%
Jiná pasiva	0,00%	0,00%	0,00%	2,14%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TRŽBY celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Tržby z prodeje služeb	76,89%	99,85%	98,66%	99,57%	99,49%	99,77%	99,52%
Tržby za prodané zboží	23,11%	0,15%	1,34%	0,43%	0,51%	0,23%	0,48%
Aktivace	0,00%	0,00%	0,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní výnosy	2,87%	1,36%	0,86%	0,46%	0,11%	0,06%	0,04%
Tržby z prodeje majetku	0,55%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,04%
Přijaté příspěvky	312,35%	173,18%	110,87%	134,98%	117,56%	122,65%	115,89%
Provozní dotace	123,00%	48,18%	47,23%	31,21%	32,52%	17,87%	14,65%
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>578,33%</b>	<b>314,55%</b>	<b>250,69%</b>	<b>263,34%</b>	<b>242,55%</b>	<b>254,11%</b>	<b>226,76%</b>
Spotřebované nákupy	32,84%	20,45%	6,51%	3,84%	5,72%	5,24%	5,37%
Služby celkem	357,64%	173,56%	165,74%	160,31%	136,03%	115,97%	105,76%
Osobní náklady	141,88%	93,11%	64,23%	81,67%	85,16%	94,53%	100,70%
Daně a poplatky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	22,73%	0,07%
Ostatní náklady	10,53%	4,70%	3,44%	3,51%	3,40%	3,99%	2,45%
Odpisy	8,35%	4,62%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Poskytnuté příspěvky	27,09%	18,03%	10,76%	14,09%	12,24%	11,63%	12,41%
<b>HV před zdaněním</b>	<b>-39,68%</b>	<b>8,18%</b>	<b>8,66%</b>	<b>3,31%</b>	<b>7,59%</b>	<b>-13,54%</b>	<b>3,85%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

## Příloha 6: Hodnocení finanční návratnosti a společenské hodnoty programů SVOL

Program, projekt 2012		Ekonomická návratnost programu	Společenská hodnota programu (hodnocení na škále 1 - 5, kdy 1 = nejlepší)
<b>Legislativní činnost</b>		<b>-31 270</b>	<b>1</b>
v tom:	zásady státní lesnické politiky	Neuvedeno	
	novela zákona o lesích	Neuvedeno	
	příspěvky na hospodaření v lesích	Neuvedeno	
	Národní lesnický program II	Neuvedeno	
	novela zákona o reprodukčním materiálu lesních dřevin	Neuvedeno	
	zákon o uvádění dřeva na trh	Neuvedeno	
	příprava pravidel PRV po roce 2013	Neuvedeno	
<b>Informační servis, vydavatelská činnost</b>		<b>-42 493</b>	<b>1</b>
<b>Poradenství, právní pomoc</b>		<b>-21 246</b>	<b>1</b>
<b>Vzdělávání majitelů lesa</b>			
z toho:	seminář švarcsystém	<b>-935</b>	<b>1</b>
	ochrana kultur herbicidy	<b>-5 768</b>	<b>2</b>
	zvyšování společenských hodnot lesů	<b>-652</b>	<b>1</b>
	hospodaření na městském lesním majetku	<b>3 450</b>	<b>1</b>
	hospodářský les jako součást kulturní krajiny	<b>-2 990</b>	<b>1</b>
	rekreační využívání lesů a rybníků	<b>-5 619</b>	<b>1</b>
	exkurze Šumava	<b>-366</b>	<b>1</b>
	exkurze Polsko	<b>-977</b>	<b>2</b>
	brožura Služební deník lesníka	<b>1 775</b>	<b>4</b>
<b>Společný obchod dřívím</b>		<b>637 857</b>	<b>4</b>
<b>Spolupráce se zahraničními organizacemi</b>			
z toho:	ELO	<b>-62 672</b>	<b>3</b>
	ostatní zahraniční aktivity	<b>-25 629</b>	<b>3</b>
	FECOF	<b>-11 903</b>	<b>4</b>
	CEPF	<b>-41 972</b>	<b>2</b>
<b>Veletrh Silva Regina 2012</b>		<b>-60 688</b>	<b>3</b>
<b>Zelený rok lesů 21012 - lesní pedagogika</b>		<b>-38 337</b>	<b>1</b>
<b>Komunitní akce</b>			
z toho:	setkání s členy	<b>-203 121</b>	<b>2</b>
	lovecké přebory	<b>-14 912</b>	<b>4</b>
<b>Celkem</b>		<b>71 532</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů SVOL

## **Příloha 7: DOTAZNÍK**

Vážení členové SVOL,

obracím se na Vás s prosbou o anonymní vyplnění následujícího dotazníku. Vámi poskytnuté údaje budou podkladem pro zpracování mé diplomové práce „Metody strategického řízení v neziskové organizaci“ na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Výsledky práce bude mít SVOL k dispozici.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Marie Růžková

*Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, jednu odpověď.*

### **1. Členem sdružení SVOL jsme:**

- 0 – 4 roky
- 5 – 10 let
- více než 10 let

### **2. Současně jsme členy těchto organizací, které se zabývají lesnickou problematikou (pokud jste pouze členy SVOL, přejděte, prosím, na další otázku):**

- Agrární komora České republiky
  - Asociace soukromých zemědělců
  - Česká lesnická společnost
  - Česká komora odborných lesních hospodářů
  - Sdružení majitelů lesů a podnikatelů v lesním hospodářství ČR
  - Svaz měst a obcí České republiky
  - jiná organizace v oblasti lesnictví – uveďte, prosím, jaká
- .....

### **3. O existenci sdružení SVOL jsme se dozvěděli:**

- od jiného člena sdružení
- z odborného tisku
- jinak – uveďte, prosím, jak
- z denního tisku
- z internetu



**4. Na stupnici (1 – 5) ohodnoťte důležitost aktivit sdružení:**

*(1 = velmi důležité, 2 = spíše důležité, 3 = nevím, 4 = spíše nedůležité, 5 = nedůležité)*

Jednání s orgány veřejné moci	1	2	3	4	5
Připomínkování legislativy	1	2	3	4	5
Ovlivňování veřejného mínění	1	2	3	4	5
Budování komunity, spolková činnost	1	2	3	4	5
Spolupráce s mezinárodními organizacemi vlastníků lesů	1	2	3	4	5
Společný obchod se dřívím	1	2	3	4	5
Společný nákup sazenic a prostředků na ochranu lesa v regionu	1	2	3	4	5
Informační servis členům	1	2	3	4	5
Metodická a právní pomoc	1	2	3	4	5
Posouzení odborné úrovně hospodaření na lesním majetku	1	2	3	4	5
Pořádání odborných seminářů, školení a exkurzí	1	2	3	4	5
Vydávání odborných publikací, rádců a letáků	1	2	3	4	5
Lesní pedagogika	1	2	3	4	5

**5. Na stupnici (1 - 5) ohodnoťte Vaši spokojenost s realizací aktivit sdružení:**

*(1= velmi spokojen, 2 = spíše spokojen, 3 = nevím, 4 = spíše nespokojen, 5 = velmi nespokojen)*

Jednání s orgány veřejné moci	1	2	3	4	5
Připomínkování legislativy	1	2	3	4	5
Ovlivňování veřejného mínění	1	2	3	4	5
Budování komunity, spolková činnost	1	2	3	4	5
Spolupráce s mezinárodními organizacemi vlastníků lesů	1	2	3	4	5
Společný obchod se dřívím	1	2	3	4	5
Společný nákup sazenic a prostředků na ochranu lesa v regionu	1	2	3	4	5
Informační servis členům	1	2	3	4	5
Metodická a právní pomoc	1	2	3	4	5
Posouzení odborné úrovně hospodaření na lesním majetku	1	2	3	4	5
Pořádání odborných seminářů, školení a exkurzí	1	2	3	4	5
Vydávání odborných publikací, rádců a letáků	1	2	3	4	5
Lesní pedagogika	1	2	3	4	5

## 6. Co Vám ve stávající činnosti sdružení SVOL chybí a máte o to zájem?

(lze označit 1 – 6 odpovědí)

- zpracování žádostí o dotace z programů spolufinancovaných EU
- zhodnocení ekonomického potenciálu lesního majetku
- oceňování a odhady lesních pozemků a porostů
- zprostředkování celostátní inzerce (sazenice, lesnický materiál, zaměstnání)
- poskytování lesnických služeb vlastníkům menších lesních pozemků
- jiné – uveďte, prosím, konkrétně:

.....

## 7. Co je podle Vás příležitostí pro další rozvoj organizace?

.....

## 8. Jak na stupnici (1 – 4) hodnotíte závažnost níže uvedených problémů pro existenci organizace?

(1 = velmi závažný problém, 2 = spíše závažný problém, 3 = spíše nezávažný problém, 4 = nezávažný problém)

Nezájem politické scény o řešení problémů majitelů nestátních lesů	1	2	3	4
Nízký hospodářský růst a krize veřejných rozpočtů	1	2	3	4
Situace na trhu se dřívím	1	2	3	4
Demografické změny (stárnutí populace, změna životního stylu apod.)	1	2	3	4
Mění se struktura a potřeby uživatelů služeb (členů) organizace	1	2	3	4
Slabší marketingové schopnosti organizace	1	2	3	4
Sídlo organizace mimo centrum hlavního politického dění	1	2	3	4
Pasivita členské základny	1	2	3	4

## 9. Jak hodnotíte politiku sdružení?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> otevřená       | <input type="checkbox"/> spíše uzavřená |
| <input type="checkbox"/> spíše otevřená | <input type="checkbox"/> uzavřená       |

## 10. Jakým způsobem, podle Vašeho názoru, organizace plánuje:

- |                                      |                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> krátkodobě  | <input type="checkbox"/> dlouhodobě  |
| <input type="checkbox"/> střednědobě | <input type="checkbox"/> strategicky |

**11. Jak hodnotíte vnitřní mechanismy při rozhodování orgánů sdružení?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> demokratické       | <input type="checkbox"/> spíše nedemokratické |
| <input type="checkbox"/> spíše demokratické | <input type="checkbox"/> nedemokratické       |

**12. Skutečnost, že počet funkčních období funkcionářů organizace není limitován, považujete za:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> přínosnou       | <input type="checkbox"/> spíše nepřínosnou |
| <input type="checkbox"/> spíše přínosnou | <input type="checkbox"/> nepřínosnou       |

**13. Máte výhrady ke stanovám sdružení?**

- ne
- ano – uveďte, prosím, jaké .....

**14. Máte výhrady k stávajícímu příspěvkovému řádu?**

- ne
- ano – uveďte, prosím, jaké .....

**15. Co považujete za silnou stránku členství ve SVOL?**

.....

**16. Co považujete za slabou stránku členství ve SVOL?**

.....

**17. Jak hodnotíte svou informovanost o nabídce služeb, činnosti a výsledcích organizace?**

velmi dobře                      1    2    3    4    5    6                      velmi špatně

**18. Jak jste spokojeni s vystupováním a přístupem pracovníků?**

velmi spokojen                      1    2    3    4    5    6                      velmi nespokojen

**19. Jaká je Vaše celková spokojenost s činností organizace?**

velmi spokojen                      1    2    3    4    5    6                      velmi nespokojen

**20. Vaše doporučení ke zkvalitnění činnosti organizace**

.....

**Příslušnost k regionální organizaci:**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Jihočeský region    | <input type="checkbox"/> Severomoravský region |
| <input type="checkbox"/> Jihomoravský region | <input type="checkbox"/> Středočeský region    |
| <input type="checkbox"/> Karlovarský region  | <input type="checkbox"/> Vysočina              |
| <input type="checkbox"/> Plzeňský region     | <input type="checkbox"/> Východočeský region   |
| <input type="checkbox"/> Severočeský region  |  |

**Velikost lesního majetku:**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> do 50 ha     | <input type="checkbox"/> 501 – 1000 ha    |
| <input type="checkbox"/> 51 – 100 ha  | <input type="checkbox"/> 1001 - 2000 ha   |
| <input type="checkbox"/> 101 – 500 ha | <input type="checkbox"/> více než 2000 ha |

**Druh vlastnictví lesního majetku:**

- soukromý les
- obecní les
- ve vlastnictví státu resp. právnických osob státem zřízených nebo ovládaných (mimořádné členství)

Děkuji Vám.

Vyplněný dotazník zašlete, prosím, **do 6. března 2013** na e-mailovou adresu [marie-ruzkova@seznam.cz](mailto:marie-ruzkova@seznam.cz)

## Příloha 8: Přehled faktorů SWOT analýzy zjištěných dotazníkovým šetřením

<p><b>Příležitosti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udržení dobrého jména organizace 13 %</li> <li>2. Církevní restituce, rozšíření členské základny 11 %</li> <li>3. Spolupráce s ostatními subjekty 5 %</li> <li>4. Komunikace s veřejností 4 %</li> <li>5. Mimoprodukční funkce lesa, ochrana přírody 2 %</li> <li>6. Povinné členství v organizaci ze zákona 1 %</li> <li>7. Rozšíření služeb 1 %</li> <li>8. Zájem o činnost jednotlivých živnostníků 1 %</li> </ol>	<p><b>Ohrožení</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nezájem politické scény o řešení problémů 21 %</li> <li>2. Nízký hospodářský růst, krize veřejných rozpočtů 18 %</li> <li>3. Pasivita členské základny 17 %</li> <li>4. Situace na trhu se dřívím 14 %</li> <li>5. Demografické změny 11 %</li> <li>6. Slabší marketingové schopnosti organizace 9 %</li> <li>7. Mění se struktura a potřeby uživatelů služeb 7 %</li> <li>8. Sídlo organizace mimo centrum hlavního politického dění 3 %</li> </ol>
<p><b>Silné stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zdroj informací + vzdělávání 33 %</li> <li>2. Větší váha při obhajování společných zájmů 27 %</li> <li>3. Celostátní působnost a silná členská základna 9 %</li> <li>4. Kvalitní vedení 6 %</li> <li>5. Společný obchod 3 %</li> <li>6. Právní pomoc 2 %</li> <li>7. Kredit pro veřejnost a ostatní majitele lesa 1 %</li> </ol>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Malý vliv na lesní hospodářství a politické strany 17 %</li> <li>2. Pasivita, starý přístup při vyjednávání 9 %</li> <li>3. Malá nabídka služeb 2 %</li> <li>4. Malá členská základna 1 %</li> <li>5. Stagnace obchodu 1 %</li> <li>6. Změny ve vedení měst po volbách 1 %</li> <li>7. Není v povědomí široké veřejnosti 1 %</li> </ol>

Zdroj: vlastní zpracování



**Příloha 10: Důvody ukončení členství v organizaci (počet případů)**

Rok	Vyloučení člena	Zánik subjektu	Vlastní žádost	Prodej lesa	Úsporná opatření	Členství nemá význam	Důvod neudán	Ukončení členství celkem	Členství obnoveno
1992		1						1	
1994			1		1			1	1
1995			1				1	1	
1997	1							1	
1998	3		8	3	1		4	11	1
1999			4	2			2	4	
2000			1				1	1	
2001			3				3	3	
2002	2		5	2			3	7	1
2003			4				4	4	
2004		1	5	1	1	1	2	6	2
2005	1		3	1		1	1	4	1
2006		2	3				3	5	
2007			11	3		3	5	11	
2008	1	1	5	1	2		2	7	1
2009	2	1	5	4	1			8	
2010	1		6	1		1	4	7	
2011	1		6		1		5	7	
2012			10	4			6	10	
Celkem	12	6	81	22	7	6	46	99	7

Zdroj: vlastní zpracování

## **Příloha 11: Questionnaire - Waldverband Österreich**

*Dear Mr. Höbarth,*

*at first let me wish you a nice and successful New Year.*

*I was given your contact by your colleague Mr. Paul Lang. He recommended me to ask you for answering a few questions concerning your forest owners organization. I will really appreciate your kindness to do it. The comparison of external and internal conditions of the non-profit forest owners organization in Austria, Slovakia and the Czech Republic should be a part of my thesis.*

*Attached find please the questions. I would be very glad to receive your answers by the end of January.*

*Thank you very much for all your help once again! If it is more convenient for you, you can also answer in German.*

*Yours sincerely*

*Marie Ruzková*

1. What is the ownership structure of forests in Austria?
2. Do you have problems with small and fragmented private forests? What is the average size of private forest holding in Austria?
3. Is it possible to say that the private forest ownership in Austria is mostly connected with the agriculture land ownership and farming? Have you got any problems with the growing number of so called “non-agriculture forest owner” living in towns and far away from their forest holdings?
4. The forest owner in the Czech Republic (with more than 50 hectares forest area) is obliged to manage his forest upon the forest management plan. If he has got less than 50 hectares and assumes a protocol, he ought to manage his forest according to the forest management scheme (simplified forest management plan). What is the system in Austria?
5. How many non-profit associations, that protect private forest owners interests, are there exist nowadays (in a Federal / Provincial level) in Austria?
6. Is there a legal duty (or based on voluntary principle) for private forest owners in your country to be a member of the forest association or the Austria Chamber of Agriculture?
7. The Waldverband Österreich is a platform to the 8 regional cooperatives for collective performance. It was established at the instance of these regional cooperatives, wasn't it? Could you tell me more about the history and development of the Waldverband Österreich? What is the Waldverband vision and mission? Is it also a non-profit organization?
8. Are the regional cooperatives based on non-profit principles or not? If yes, have they got any tax relief?
9. Could you more specify services provided by the Waldverband? Are they provided to members association (cooperatives) only? Free of charge or paid?
10. What is the ownership structure (number of forest owners, forest area, the type of ownership) in Waldverband Österreich?
11. What is the organizational structure of the Waldverband Österreich? Are the WÖ team members elected on the General Assembly (or employees of the WÖ)?



12. Could you give me information about the Waldverband Österreich budget? Do the regional cooperatives have to pay membership fee? Could you specify the system?
13. The Waldverband Österreich represents forest owners at the federal level. I assume that all of Austrian countries have the same forest laws. Is it true or not? Is the WÖ an official place to submit comments in a legislation process?
14. Is the Waldverband Österreich a member of any international forest owner association?
15. Which of the below mentioned macro-trends have got the most important impact on the Waldverband Österreich? Please choose the most important one in each category and explain your choice (please specify the current situation in Austria). Please try to predict development of the chosen factor in the future.
  - Political factors:
    - Stability of political situation abroad
    - Stability of national political situation
    - Economic policy of the Austria government
    - Support of foreign trade business
  - Legislation factors:
    - Changes in taxation
    - Changes in Nature Conservation Act
    - Changes in Forest Act
    - Changes in Commercial Code
  - Economic factors:
    - Development of GDP
    - Rate of inflation
    - Rate of unemployment
    - Rate of interest
    - State budget
  - Social and cultural factors:
    - Changes in demography
    - Level of living, income distribution
    - Rate of education
    - Mobility of labour
    - Attitude to the environment
  - Technology factors:
    - Government expenses on research and science
    - New inventions, patents
    - Technology transfer
    - Rate of technological obsolescence
  - Ecology factors:
    - Nature protection
    - Climate changes
    - Renewable sources of energy
    - Sustainable development
16. Does the Waldverband Österreich have a direct important competitor within the scope of services provided to the forest owners?
17. Does the Waldverband Österreich have many important indirect competitors (organizations that can use subsidies from the same sources; that make activities for the same or a similar target group)?
18. What do you consider to be Strengths and Weaknesses of the Waldverband Österreich?
19. What is the public opinion about forest owners and forestry in Austria?