

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Analýza vnějšího prostředí vybrané neziskové
organizace**

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

Autor
Marie Růžková

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie RŮŽKOVÁ**
Osobní číslo: **E08228**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybrané neziskové organizace**
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 bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci a postavení neziskové organizace na trhu prostřednictvím vybraných analýz vnějšího prostředí. Na základě zjištěných poznatků navrhnout optimální strategii pro zvolenou neziskovou organizaci k udržení či zlepšení její dosavadní pozice.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému, 2. Charakteristika dané organizace, 3. Provedení analýz vnějšího prostředí vybrané organizace (např. STEP, SWOT), 4. Komparace s podobným typem organizace v zahraničí, 5. Navržení nejvhodnější strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace, 5. Analýza 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: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

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

ŠIMKOVÁ, J. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2008, 173 s., ISBN 978-80-7041-083-7.

KANTOŘÍK, J. a kol., *Organizace neziskového sektoru - Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2007, 188 s., ISBN 978-80-86929-25-5, 80-86119-41-6.

NOVOTNÝ, J., BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., NOVÁK, T., LUKEŠOVÁ, J., *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.

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

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2010

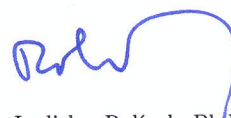
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011



prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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. 2011

Marie Růžková

Poděkování

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

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	Neziskový sektor	4
2.1.1	Neziskové organizace	4
2.2	Strategické řízení	7
2.2.1	Strategie	10
2.3	Strategická analýza	13
2.3.1	Analýza vnějšího okolí	13
2.3.1.1	STEP (PESTLE) analýza	15
2.3.1.2	Analýza konkurence	17
2.3.2	SWOT analýza	18
3	CÍL A METODIKA	23
4	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	25
4.1	Historie a vývoj organizace	25
4.2	Struktura členské základny	26
4.3	Organizační uspořádání	28
4.4	Poskytované služby	29
5	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	30
5.1	STEP (PESTLE) analýza.....	30
5.1.1	Sociální faktory	30
5.1.2	Technologické faktory	32
5.1.3	Ekonomické faktory	33
5.1.4	Politické faktory	34
5.1.5	Ekologické faktory	37

5.1.6 Legislativní faktory	38
5.2 Analýza konkurence v odvětví	40
5.2.1 Konkurenti v odvětví	40
5.2.2 Dodavatelé klíčových vstupů	41
5.2.3 Odběratelé	41
5.2.4 Potenciální noví konkurenti	42
5.2.5 Možnost substituce	42
5.3 SWOT analýza	43
5.4 Komparace s podobným typem organizace v zahraničí	50
6 DISKUSE	54
6.1 Vize organizace	54
6.2 Poslání organizace	54
6.3 Strategické cíle organizace	56
6.4 Návrh strategie	57
7 ZÁVĚR ..	60
8 SUMMARY	61
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	62
Seznam zkratk	
Seznam tabulek	
Seznam obrázků	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Klíčem k úspěchu každé organizace, ať již založené za účelem podnikání, nebo s cílem uspokojování potřeb svých klientů, je dobře promyšlená strategie. Ta se neobejde bez dokonalé znalosti vnějšího prostředí, které díky své neustálé proměnlivosti poskytuje organizaci příležitosti dalšího růstu, ale zároveň může být i zdrojem jejích budoucích potíží.

Založení soukromé neziskové organizace vychází z principů dobrovolnosti a iniciativy občanů resp. společností podílet se na řešení problémů v určité oblasti a zasahovat do veřejného dění. Založení a do jisté míry i činnost těchto subjektů je regulováno či podporováno politikou státu ze dvou hledisek, a to uzákoněním principů, na nichž mohou organizace realizovat svá poslání, a/nebo zásahy do jejich financování – buď prostřednictvím daňových zvýhodnění, nebo nabídkou grantových programů a dotací. Nastavení výchozích podmínek je samozřejmě prvotní, ale pro efektivní činnost organizace a její schopnost obstát v konkurenci je zásadní věcí dlouhodobý rozvojový program a způsob činnosti organizace, tedy strategie. K tomu je potřeba znát nejen své možnosti a schopnosti, ale být obeznámen s kroky, které podniká konkurence. Nemusí se přitom jednat pouze o jinou neziskovou organizaci, nýbrž také o společnost, která obdobné služby nabízí na podnikatelském základě.

Předmětem hodnocení bakalářské práce je nezisková vzájemně prospěšná organizace soukromoprávního typu Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob, které sdružuje majitele a správce obecních a městských lesů a prostřednictvím občanského sdružení také majitele a správce soukromých lesů. Na trhu působí od roku 1992. Autorku zajímá, zda existuje rozvojový potenciál pro činnost organizace, co může nabídnout majitelům lesa resp. dalším zájmovým skupinám a jak si stojí ve srovnání se zahraničními kolegy.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Neziskový sektor

Neziskový sektor je všeobecně považován za důležitou součást politického i ekonomického prostředí každé vyspělé země. Pomáhá rozvoji občanské společnosti a vyrovnává přetlak ekonomických zájmů nejsilnějších hráčů na všech typech trhu; jeho koordinačním znakem je solidarita (Drucker, 1994).

Řada českých autorů (Boukal, 2009; Rektořík, 2004; Novotný, 2004) definuje neziskový sektor jako soubor subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku, jež má většinou charakter veřejné služby. Tyto subjekty získávají prostředky pro svou činnost prostřednictvím přerozdělovacích procesů, nebo od soukromých subjektů.

Podle zdroje financování, způsobu správy a veřejné kontroly rozděluje Šimková (2008) neziskový sektor shodně s výše uvedenými autory na:

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- neziskový sektor domácností.

Neziskový soukromý sektor, nazývaný v literatuře (Tetřevová, 2008; Rektořík, 2004; Drucker, 1994) také sektor nevládních resp. nestátních neziskových organizací, sektor mezi státem a trhem, třetí sektor, dobrovolný nebo občanský sektor, stojí převážně mimo dosah veřejné správy. Je financovaný z prostředků fyzických a právnických osob, které se rozhodly vložit své soukromé finance do konkrétní, předem vymezené produkce nebo distribuce statků, aniž by očekávaly, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk.

2.1.1 Neziskové organizace

Existence neziskových organizací je výsledkem tržních a státních selhání, přičemž

příčinou tržního selhání může být nedokonalá konkurence, přirozený monopol, existence veřejných statků, vznik externalit, absence spotřebitelských znalostí, nedostatečné využívání zdrojů a lidského potenciálu, potřeba zmírnění nerovností ve společnosti nebo nutnost ochrany životního prostředí. Za státní neboli vládní selhání lze označit např. neschopnost uspokojit požadavky určitých menšin při poskytování veřejných statků. (Novotný, 2004)

Mezinárodně uznávaná charakteristika nestátních neziskových organizací podle Salomona a Anheiera se opírá o následující vymezení definičních vlastností těchto organizací: jsou institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné a dobrovolné (Rosenmayer, 2005).

V České republice v současné době neexistuje právní předpis, který by jednoznačně definoval pojem neziskové organizace. Často za ně bývají považována pouze pro svoji právní formu občanská sdružení, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností a obecně prospěšné společnosti (Šedivý, Medlíková, 2009). Tímto „užším“ pojetím se řídí i Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, která je v současnosti na národní úrovni jedinou funkční platformou zabývající se vytvářením podmínek pro práci nestátních neziskových organizací jako celku.

Základní charakteristika neziskové organizace v ČR 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 může kromě výše citovaných forem jednat dále 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 (např. Státní zemědělský a intervenční fond, Český rozhlas, Česká televize, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna).

Neziskové organizace mohou podnikat a vytvářet zisk, ovšem pouze v rámci své vedlejší, tzv. ekonomické činnosti, jejímž prostřednictvím financují svoji činnost hlavní, která je zásadně nezisková. Případný zisk nelze v žádném případě rozdělit mezi vlastníky, managery či zaměstnance organizace, ale musí být vždy využit na realizaci poslání organizace.

Neziskové organizace lze třídit podle různých kritérií – podle zakladatele, globálního charakteru poslání nebo způsobu financování. Nejčastěji jsou rozdělovány do pěti skupin s typologickými znaky odvozenými z globálního poslání organizace:

- neziskové soukromoprávní vzájemně prospěšné organizace,
- neziskové soukromoprávní veřejně prospěšné organizace,
- neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací a samosprávných územních celků,
- neziskové ostatní veřejnoprávní organizace,
- neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností¹ (výjimečné případy neziskových organizací – např. družstvo nebo společenství vlastníků bytových jednotek) s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti (Šimková, 2008; Rektořík, 2004).

Každá nezisková organizace musí mít svoji vizi, poslání a cíle, od kterých se vyvíjí její management. Nástroje ekonomiky a řízení realizačního procesu činností u neziskových

¹ Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. v platném znění však tyto organizace za neziskové nepovažuje.

organizací se v souhrnu neliší od nástrojů uplatňovaných v ziskových organizacích, i když u většiny z nich jde o jiné filozofické pojetí, o jinou metodiku konstrukce a také o jiné podmínky, za jakých jsou uplatňovány. Podobně jako u podnikatelských subjektů musí celý systém neziskové organizace reagovat na podněty okolí, na podněty veřejné kontroly a na vlastní zpětnou kontrolu užitek a efektivnosti (Rektořík, 2004; Rolínek, 2003).

Vzhledem k tomu, že veřejnost často nerozlišuje mezi pojmem neziskový jako neprosperující (neproduktivní, nedosahující zisku) a neziskový jako k ziskovému účelu nezaložený, brání se sami manažeři těchto organizací označení nezisková organizace a používají 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).

Za klíčový faktor úspěchů neziskové organizace považují shodně Rektořík (2004) a Drucker (2007) plánovací proces. Mimořádný význam přiřkládají nástrojům jako prognóza, koncepce a plán. Aby byla činnost neziskové organizace efektivní, *„potřebují neziskové organizace zejména čtyři věci: plán, marketing, lidi a peníze“* (Drucker, 1994).

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení bývá často zaměňováno se strategickým nebo dlouhodobým plánováním. Zásadní rozdíl spočívá v tom, že dlouhodobé plánování nemusí být strategické. Stejně tak i strategické akce mohou být relativně krátkodobé a nemusí zahrnovat pouze aspekt plánování. Zatímco strategické plánování vymezuje detaily postupu, jak se má podnik dostat ze současné pozice do nějaké pozice v budoucnosti, strategické řízení se zabývá řízením a kontrolou celého procesu a jeho realizace (Tichá, Hron, 2010).

Strategické řídicí aktivity musí směřovat k potlačování slabých stránek, s předstihem předvídat možné ohrožení, zhodnocovat silné stránky organizace a pružně reagovat na objevené příležitosti. Specifickým rysem strategického řízení je to, že se opírá

o rozhodování s velkým stupněm rizika a že jeho výkonným orgánem je vrcholové vedení organizace (Veber, 2009).

V současné době neexistuje jednotná teorie a praxe tvorby a procesu realizace podnikatelské strategie. Různé postupy vyplývají z rozdílnosti podmínek aplikace, ale i názorových sporů příznivců dnes dominujících „škol“ strategického myšlení a jednání. Podle Vodáčkových (2009) je typický postup týmové tvorby podnikatelské strategie následující:

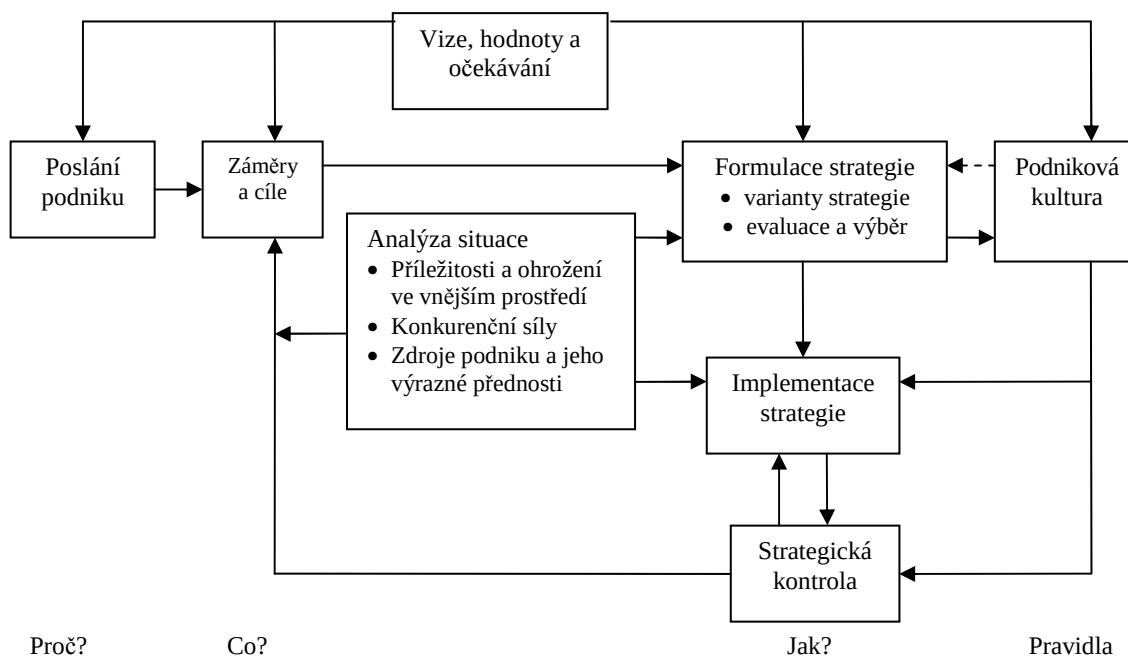
1. Vytvoření vize a stanovení poslání, resp. mise firmy.
2. Rozbor vnějšího prostředí organizační jednotky.
3. Rozbor vlastní vnitřní situace organizační jednotky.
4. Vyhodnocení specifických předností a konkurenční pozice organizační jednotky.
5. Rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností organizační jednotky, popř. jejích částí.
6. Stanovení soustavy cílů.
7. Formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie.
8. Rozpracování možných dílčích strategií.
9. Postupná realizace strategie.
10. Kontrola realizace strategie.

Sled těchto kroků a jejich vzájemné ovlivňování názorně ukazuje integrovaný model procesu strategického řízení viz obrázek 1, který zahrnuje jak samotný vývoj strategie, tak i její realizaci.

Základní zásady k tvorbě a implementaci podnikatelské strategie shrnují Vodáčkoví (2009) do těchto doporučení:

- vytvořit kvalitní a soustavně fungující systém strategického řízení,
- chápat organizaci jako sociálně-ekonomický systém založený v konkrétním kulturním, právním a politickém prostředí,
- zajistit týmovou tvůrčí práci odborníků organizace, popř. přizvaných konzultantů a klíčových partnerů, za soustavné podpory a účasti vrcholového vedení organizace na řešení důležitých rozhodovacích problémů,

Obrázek 1: Integrovaný model procesu strategického řízení



Pramen: Tichá, Hron (2010)

- usilovat o sladění zájmů klíčových interních i klíčových externích partnerů,
- brát do úvahy pravděpodobnou dynamiku možných změn konkurenční pozice i možné stabilizační faktory a opatření k redukci výskytu prioritních podnikatelských rizik a z nich vyplývajících ztrát,
- usilovat o aplikaci proaktivních postupů intervence na trhu (např. spoluvytváření zákazníků a jejich poptávky),
- realisticky posuzovat zdrojovou náročnost plnění navrhované strategie,
- dbát na konkretizaci cílů strategie, pokud možno včetně měření jejich parametrů,
- dbát na stálé sladění vize a integrované soustavy cílů strategie s tím, že i cíle strategie je vhodné rozložit na nižší úrovně řízení např. pomocí aplikace metod řízení podle cílů (MBO) nebo systému Balanced Scorecard (BSC) s rozpracováním vhodných perspektiv ve vymezených oblastech činností,
- vypracovávat strategie nebo alespoň jejich klíčová místa ve 3 – 4 variantách,

- práci na podnikatelské strategii založit na kontinuitě procesu jejího vytváření, na principu navigační změny, komunikaci záměrů i výsledků plnění strategie klíčovým partnerům a na důsledné procesní realizaci.

U malých firem (do 150 mil. Kč obratu a 200 zaměstnanců) doporučuje Charvát (2006) místo obvyklého postupu (strategická analýza, strategický výběr, implementace strategie) začínat komunikační strategií, kdy by management měl nejprve sám sebe přesvědčit o nutnosti strategie, zjistit, co strategie může firmě přinést, kdo bude za její tvorbu odpovídat a kdo a jak ji bude prosazovat. S tím souvisí definování a zajištění zdrojů na realizaci strategie a stanovení odpovědnosti za korekce strategie.

K nejdůležitějším překážkám uskutečňování strategie patří:

- nekonkrétní, nesrozumitelná nebo nepřesná strategie,
- chybějící implementační plánování,
- nejasně stanovené odpovědnosti,
- dosažení cílů se neměří,
- chybějící nebo nesprávně orientované odměny,
- chybějící zdroje,
- časový nesoulad mezi potřebou a dostupností zdrojů,
- neznalost nebo ignorování odporu ke změnám,
- nedostatečná komunikace a angažovanost,
- neexistující controlling realizace (Jak zvládnout realizaci strategie, 2010).

2.2.1 Strategie

*„Kdo neví, kam půjde, tomu nemůže vanout dobrý vítr.“
L. A. Seneca*

Název strategie pochází z řečtiny (strategos) a v původním významu znamená vedení vojska. V ekonomické terminologii a sféře řízení podniku neexistuje pro pojem strategie jednotná, všeobecně přijímaná definice.

Nejčastější přístupy ke strategii shrnuje Henry Mintzberg do modelu tzv. 5P:

- **Plan** (strategie jako plán) – pojetí, které chápe strategii jako záměrnou (plánovanou) posloupnost akcí směřující do budoucnosti,
- **Pattern** (strategie jako vzor, šablona) – „zásadové“ pojetí, které naznačuje ve strategii shodu chování v čase, ať je toto chování záměrné, či nikoliv,
- **Position** (strategie jako pozice) – pojetí, pro něž je ve strategii důležité umístění organizace ve vztahu k prostředí, kde organizace působí,
- **Perspective** (strategie jako perspektiva) – pojetí, které hledá zásadní a integrované cesty, jak se věci mají dělat,
- **Ploy** (strategie jako finta, lest) – pojetí, které považuje strategii za specifický manévry, jak přelstít konkurenta nebo oponenta. (Grasseová, 2010)

Sám Mintzberg považuje strategii podniku za kontinuum ohraničené na jedné straně promyšlenými vnitřními tahy podniku (deliberate strategy) a na druhé straně rozhodnutími managementu, které reagují na nečekané situace z vnějšího prostředí (emergent strategy) (Kipping, Cailluet, 2010).

Z českých autorů např. Veber (2009) charakterizuje strategii jako určení základního směru ve vývoji organizace a stanovení způsobů či cest, jak vytyčených strategických cílů dosáhnout.

Sedláčková, Buchta (2006), ale i Dedouchová (2001) chápou strategii jako připravenost podniku na budoucnost – strategie by měla vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku. *„Nejde při tom o pouhé pasivní přizpůsobování se vnějšímu okolí, ale o vynalézavost a kreativitu s cílem získat konkurenční výhodu“* (Sedláčková, Buchta, 2006). Za základní úkol strategie považují uvedení autoři připravit podnik na všechny situace, které mohou v budoucnu s vysokou pravděpodobností nastat.

Dobře definovaná strategie pomáhá firmě určit její dlouhodobé směřování a dlouhodobě naplňovat očekávání zájmových stran. Odpovědnost za strategii nese vrcholové vedení

podniku, nemůže ji delegovat na své podřízené. Aby byla strategie účinná, je nutné, aby se s ní ztotožnili, pokud možno, všichni lidé ve firmě a v ideálním případě se na její tvorbě také podíleli jako tým (Charvát, 2006).

Strategie by měla dát odpověď na tyto základní otázky:

- jak udržet či zlepšit konkurenční pozici organizace,
- jakým způsobem se chovat na trhu,
- které výrobky či sortiment vyrábět a které služby poskytovat,
- které trhy či segmenty trhu obsadit,
- jaký typ růstu organizace volit,
- jakým způsobem se chovat ke konkurenci,
- jakou finanční strategii volit (Šimková, 2008).

Za hybnou sílu strategie považují Vodáček a Vodáčková (2009) inovace faktorů a činností reprodukčního procesu (výrobků, služeb, technologií, kvalifikace pracovníků, procesů organizování i jejich struktur). Podobně i Veber (2009) zdůrazňuje, že při koncipování strategických záměrů hraje klíčovou roli invence jejich tvůrců. Pro životaschopnost firem bude zásadní otázkou nejen jejich kreativita, ale i schopnost „*vykročit ve svých úvahách mimo hranice vlastní firmy*“ (Moss Kanter, 2010).

Mallya (2007) pohlíží na strategii jako na kombinaci racionálních (vypočitatelných) a iracionálních (nevypočitatelných) faktorů. Připouští skutečnost, že čím větší je počet racionálních složek, tím je strategie úspěšnější. Na druhé straně upozorňuje na sílu iracionálních složek, které se nedají vypočítat ani naplánovat, ale které mohou celou strategii zhatit – např. dobře naplánovaný výrobek není spotřebitelem kupován, protože proti němu protestuje organizace na ochranu životního prostředí.

Strategie je zpravidla vázána na organizační jednotku jako celek. U velkých a středních organizací se obvykle rozkládá (dekomponuje) na dílčí části buď podle výrobních oborů, funkcionálních oblastí (marketing, finance, výroba, personalistika, výzkum a vývoj, informační systémy a informační komunikační technologie), nebo na organizační

jednotky nižší úrovně řízení (Vodáček, Vodáčková, 2009). U neziskových organizací bývají jednotlivé činnosti shrnovány do čtyř nejdůležitějších oblastí: marketing a public relations, finance a fundraising, interní procesy, zaměstnanci a inovace (Rektořík, 2004).

Z uvedeného vyplývá, že strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. S ohledem na permanentně probíhající změny ve vnějším okolí, ale i změny uvnitř podniku jde o neustále se vyvíjející proces, pro něž je zásadní záležitostí správný odhad budoucího vývoje s rozlišením významnosti krátkodobých vlivů a dlouhodobých trendů. Strategie vytváří podstatné předpoklady pro úspěch organizace, ale samotná existence strategie úspěch nepřinese a nezaručí. Důležitá je její realizace.

2.3 Strategická analýza

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku, a posoudit jejich vzájemné vztahy a souvislosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická analýza je vymezena dvěma základními okruhy, a to analýzou zaměřenou na vnější okolí podniku, označovanou také jako analýza podstatného okolí, a analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku, nazývanou analýza současného stavu organizace (Šimková, 2008). Přehled vnějších a vnitřních faktorů obvykle zahrnovaných do strategické analýzy schematicky znázorňuje obrázek 2.

2.3.1 Analýza vnějšího okolí

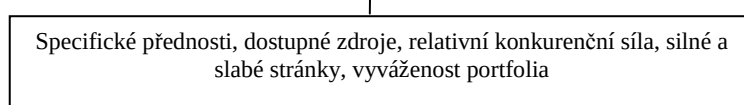
Analýza vnějšího okolí se zabývá identifikací a rozbořem faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obrázek 2: Přehled vnějších a vnitřních faktorů strategické analýzy

Vnější faktory



Vnitřní faktory



Pramen: Sedláčková, Buchta (2006)

Vnější okolí neziskových organizací tvoří následující zájmové skupiny:

- uživatelé produkováných statků – uživatelská veřejnost (klienti, zákazníci, odběratelé),
- neuživatelská veřejnost,
- veřejná správa, právnické a fyzické osoby, které poskytují neziskovým organizacím finanční prostředky,
- instituce, které jsou ze zákona pověřeny kontrolou jednotlivých činností neziskových organizací,
- fyzické osoby a instituce, které ověřují výsledky a postupy uplatňované neziskovými organizacemi při realizaci jejich poslání a hospodaření s veřejnými prostředky (Rektořík, 2004).

K nejpoužívanější metodě rozboru makrookolí patří STEP analýza vnějšího prostředí. Jejím hlavním cílem je podnítit manažery, aby se zabývali širšími, často i relativně vzdálenými, ukazateli a jejich vzájemnými vazbami a byli tak vnímavější k hrozbám a příležitostem vznikajícím mimo podnik.

Analýzu mikrookolí organizace, která posuzuje především konkurenční prostředí v odvětví, pokládá Šimková (2008) za nejdůležitější pro zpracování plánu organizace. Za tradiční metodu rozboru je obecně považovaný Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví a jeho atraktivitu pro vstup dalších konkurentů.

2.3.1.1 STEP (PESTLE) analýza

Základním úkolem STEP analýzy je identifikovat oblasti ve vnějším prostředí, jejichž změna by mohla mít na podnik významný dopad, a odhadovat vývoj těchto změn. STEP je zkratka počátečních písmen anglických názvů klíčových skupin faktorů makrookolí organizace:

- **Social** (sociální a kulturní),
- **Technological** (technologické),
- **Economical** (ekonomické),
- **Political** (politické a legislativní).

V novějších publikacích je analýza STEP uváděna jako analýza PEST, případně PESTEL, PESTLE nebo SLEPTE, kdy kromě výše uvedených čtyř okruhů jsou navíc samostatně zdůrazněny environmentální a legislativní faktory (Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi politické ukazatele patří stabilita zahraniční a národní politické situace, ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu, politika různých politických stran, názor vlády na kulturu a náboženství, výdaje vlády a její účast v obchodních dohodách, pravděpodobnost, že se změní politika související se znárodněním a privatizací apod. (Mallya, 2007).

Rozbor ekonomických kritérií sleduje trendy vývoje hrubého domácího produktu, stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus, míru inflace, úrokové sazby, míru

nezaměstnanosti, rozpočet a obchodní bilanci země, dostupnost a ceny energií atd. (Veber, 2009). Někteří autoři (Sedláčková, Buchta, 2006) zahrnují do této skupiny faktorů také daňovou politiku.

Mezi zásadní sociální faktory působící na rozhodování podniků řadí Veber (2009) změny v demografické struktuře, vývoj životní úrovně obyvatelstva, míru vzdělanosti, sociální legislativu, mobilitu pracovní síly, přístupy k práci, postoj k životnímu prostředí apod.

Technologické faktory souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou: vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií a míra zastarávání výrobních prostředků (Rolínek, 2003).

Rozbor ekologických trendů se soustřeďuje na oblast ochrany životního prostředí, změnu klimatických podmínek a její vliv na chování podniků, obnovitelné zdroje energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů a recyklaci, dostupnost vodních zdrojů atd. (Šimková, 2008).

Při analýze legislativních faktorů nabývá velkého významu role státu, který prostřednictvím zákonů a právních norem vymezuje prostor pro podnikání a pro činnost neziskových organizací vůbec. Rozhodování o budoucnosti organizace mohou významně ovlivnit např. změny v daňových zákonech, zákonech o ochraně životního prostředí, v občanském zákoníku, úprava ochrany osobního vlastnictví, změna obchodního zákoníku nebo zákona o veřejně prospěšné společnosti (Mallya, 2007).

Pokud je situace podniku z hlediska jeho okolí do značné míry statická a jednoduchá, považují Sedláčková a Buchta (2006) za velmi účelný detailní rozbor vlivů na podnik v minulosti, z kterého lze predikovat další vývoj. V případě dynamického okolí podniku je však mnohem důležitější soustředit se na budoucnost. Se vzrůstající složitostí okolí a stoupajícími nároky na zpracování informací uvedení autoři doporučují využívat

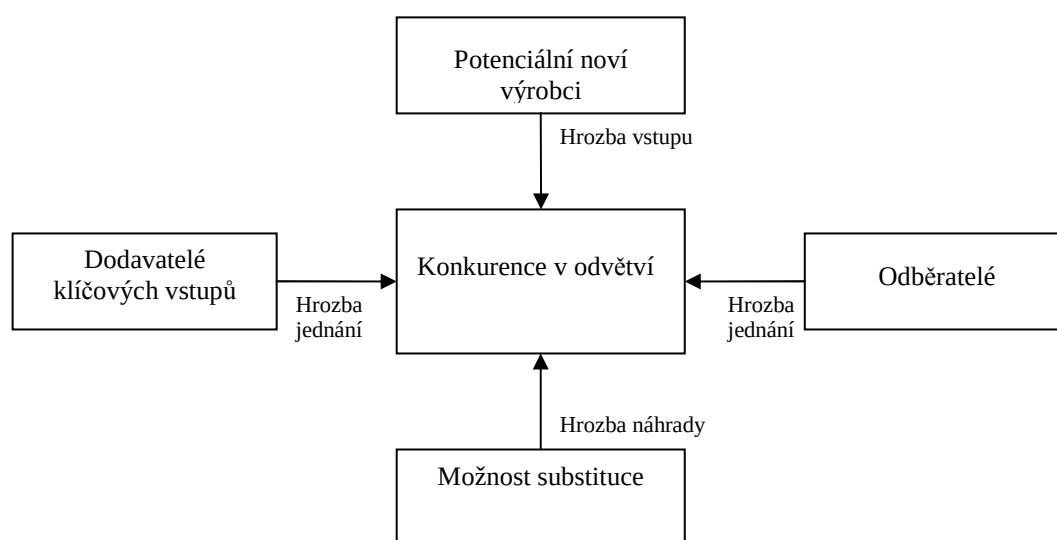
k rozborům vnějšího okolí sofistikované a progresivní techniky jako např. modelování nebo metodu simulace.

2.3.1.2 Analýza konkurence

Analýza konkurenčních sil je nedílnou součástí analýzy makrookolí. Zaměřuje se na rozbor současné i budoucí konkurenční situace v odvětví, na zdroje a intenzitu konkurenčních tlaků, akce a reakce konkurenčních rivalů. Všeobecně uznávaným analytickým nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil (viz obrázek 3), který posuzuje:

- konkurenci v rámci odvětví, tj. mezi výrobci stejných nebo funkčně podobných výrobků a služeb,
- konkurenci ze strany dodavatelů,
- konkurenci ze strany kupujících,
- potenciální nové konkurenty, kteří hrozí vstupem na trh,
- vznik nových konkurentů, kteří dokáží nahradit dosavadní prodávané výrobky a služby svých rivalů na trhu novými substituty.

Obrázek 3: Model konkurenčních sil M. E. Portera



Pramen: Vodáček, Vodáčková (2009)

V některých případech je obtížné jednoznačně rozlišit, zda se jedná o partnerskou spolupráci, nebo o konkurenci. S ohledem na nutnost koexistence a různých forem spolupráce (konkurence) u komplementárních výrobků a služeb považují někteří autoři „komplementátory“ za samostatnou konkurenční sílu (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Šedivý a Medlíková (2009) zdůrazňují, že cílem analýzy konkurence neziskové organizace je shromáždit a analyzovat data týkající se přímých i nepřímých konkurentů, tj. organizací, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů jako analyzovaná organizace, a také organizací, které provozují obdobné aktivity pro stejnou nebo podobnou cílovou skupinu klientů jako daná organizace. Analyzují se zejména zdroje konkurentů, skladba projektů a ceny, za které konkurenti prodávají své produkty. Hodnotí se ale také známost značky konkurentů, skladba dárců a spolupracujících osob, webové stránky či výroční zprávy konkurentů, pořádání benefičních akcí apod.

Poznatky získané analýzou konkurence jsou východiskem pro tvorbu konkurenční strategie a taktiky její realizace. Ta nabízí tři možnosti řešení, jak se s konkurencí vyrovnat – buď se s ní „střetnout“, „žít v míru“ nebo „spolupracovat“. Uvedené možnosti mohou probíhat i souběžně, ve vzájemné kombinaci partnerských vztahů a s různou intenzitou. Moderní management zahrnuje interakční vazby spolupráce i konkurence mezi partnery pod pojem „kooperace“ (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Pro strategické rozhodování manažera organizace jsou patrně nejdůležitější informace o rozvoji potenciálních podnikatelských příležitostí a snaze konkurenčně významných partnerů zapojit se do těchto aktivit.

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základním, pohotovým a snadno použitelným nástrojem pro zjištění strategického postavení organizace. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky organizace, které představují vnitřní konkurenceschopnost a efektivnost organizace, a zároveň posuzuje příležitosti a hrozby strategického významu, které vznikají ve vnějším okolí organizace (Šimková, 2008; Rektořík, 2004; Rolínek, 2003).

Název metody je odvozen od počátečních písmen anglických slov:

- **Strengths** (silné stránky),
- **Weaknesses** (slabé stránky),
- **Opportunities** (příležitosti),
- **Threats** (nebezpečí, hrozby).

Základním cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat, slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby (Sedláčková, Buchta, 2006). Analýza SWOT je také „odrazovým můstkem“ marketingového výzkumu (Šimková, 2008).

Silnými stránkami se rozumí ty činnosti, nebo předpoklady jejich provádění, u nichž má organizační jednotka vyšší úroveň než uvažovaný hlavní konkurent. U slabých stránek platí stejné pravidlo, ovšem hodnocení vůči rozhodující konkurenci vyznívá negativně (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Posouzení vnitřního prostředí neziskové organizace v rámci analýzy SWOT by mělo prověřit historii, finanční stabilitu, hospodaření s dary a granty, rozpočty jednotlivých oddělení organizace, schopnosti zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců, dobrovolníků, užitečnost vyvíjené činnosti organizace a její úspěšnost. V rámci analýzy SWOT by nezisková organizace měla zhodnotit realizované programy z hlediska jejich společenské hodnoty a finanční návratnosti pomocí Gruberovy a Mohrovy matice (viz tabulka 1), která funguje na podobném principu jako v podnikatelském prostředí používané GE matice nebo Bostonská matice, a rozdělit portfolio neziskové organizace na projekty:

- beze sporu úspěšné, které velkou měrou přispívají k zajištění poslání organizace,
- projekty, které by se mohly úspěšnými stát,
- projekty beznadějně, na jejichž realizaci se plýtvá finančními prostředky,
- projekty, které se nacházejí částečně mimo poslání, ale jsou finančně velmi úspěšné. (Rektořík, 2004)

Tabulka 1: Gruberova a Mohrova matice portfolia neziskové organizace

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost (Program nebo projekt „vydělává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců.)	Udržovací programy (nutné zlo) Doporučená strategie: udržovat tyto programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ programů.	Prospěšné programy (nejlepší) 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.)	Nevýhodné programy (bez zjevného přínosu) Doporučená strategie: vyloučit tyto programy z portfolia.	Hodnotné programy (uspokojivé, dobré pro společnost) Doporučená strategie: trpělivě tyto programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

Pramen: Šedivý, Medlíková (2009)

Při posuzování silných a slabých stránek organizace se hodnotí významnost jednotlivých faktorů, časová hlediska jejich trvání i nároky na udržení pozice a vzájemná interakce se změnami v okolí podniku (Dedouchová, 2001; Vodáček, Vodáčková, 2009).

Do seznamu příležitostí neziskové organizace zahrnuje Rektořík (2004) dostupné finanční zdroje, zájem donátorů a vymezeného segmentu společnosti, podněty ke zlepšení kvality služeb, podněty k mezinárodní spolupráci a především výsledky rozboru politického ovzduší. Mezi hrozby pak řadí např. výsledky průzkumu z konkurenčního prostředí uvnitř vybraného segmentu realizace poslání neziskové organizace, hrozbu omezení financování připravovaných projektů od veřejného sektoru nebo nadnárodních organizací, nedostatek invence a souvisejících inovačních procesů v oblasti zájmů, negativní rozvojové procesy národní ekonomiky (makro i mikro ekonomické procesy národního hospodářství) apod.

Sedláčková a Bucha (2006) upozorňují, že často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho

silnou či slabou stránku, neboť za jistých předpokladů lze ohrožení změnit na příležitost a naopak.

Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami přináší čtyři rozdílné vzorové situace (viz obrázek 4), které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.

Agresivní růstově orientovanou strategii, označovanou také jako strategii „max – max“, strategii „Využití“ nebo „SO“ (Strenghts a Opportunities) může podnik realizovat, pokud jeho silné stránky odpovídají příležitostem, které se objevují ve vnějším okolí. Jedná se o stav ideální stav, který je v praxi těžko dosažitelný (Rolínek, 2003).

Obrázek 4: Diagram analýzy SWOT



Pramen: Sedláčková, Buchta (2006)

Diverzifikační strategie uváděná též jako „max – min“, „ST“ (Strenghts a Threats) nebo strategie „Konfrontace“ předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. (Veber, 2009)

Tournaround strategie jinak též strategie „min – max“, „WO“ (Weaknesses a Opportunities), podle dřívějších pramenů strategie „Hledání“, se zaměřují na minimalizaci slabých stránek využitím příležitostí. Charakteristickým znakem je opatrný přístup, sdílení příležitostí a další zdrženlivé jednání. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil apod. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

Obranná strategie neboli strategie „min – min“, „WT“ (Weaknesses a Threats) či strategie „Vyhýbání“ se doporučuje tehdy, pokud u podniku převažují slabé stránky a současně musí čelit nebezpečí zvenčí. Podnik opouští své pozice a bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu a nebo likvidace. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Smyslem analýzy SWOT je tedy zaměřit se na vyzdvižení charakteristik vnitřního prostředí a vnějšího okolí, které mají pro budoucnost organizace strategický význam. Syntéza výsledků těchto analýz je pak východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.

Samotná volba strategie je procesem, který se skládá z následujících kroků:

- a) generování strategických alternativ,
- b) porovnání a hodnocení strategických alternativ z hlediska přijatelnosti, vhodnosti, realizovatelnosti a poskytnutí výhody,
- c) výběr alternativy s využitím rozhodovacích metod vícekritériálního rozhodování. (Rolínek, 2003)

Při každé volbě strategie je klíčové myslet na poslání neziskové organizace a zvážit, zda navrhovaná strategie a další rozvoj s ním bude v souladu.

3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci a postavení neziskové organizace na trhu prostřednictvím vybraných analýz vnějšího prostředí. Na základě zjištěných poznatků navrhnout optimální strategii pro zvolenou organizaci k udržení či zlepšení její dosavadní pozice.

Pro uvedený účel si autorka zvolila vzájemně prospěšnou organizaci soukromoprávního charakteru, která sdružuje nestátní majitele lesa v České republice. Dílčím cílem bakalářské práce je provedení komparace s podobně zaměřenými zahraničními institucemi.

Práce je rozdělena na několik částí. První část je teoretická, zbývající jsou praktické. Teoretická část je zaměřena na výklad pojmů souvisejících s neziskovým sektorem, strategií a analýzou vnějšího prostředí. Vychází z odborné literatury převážně českých autorů a čerpá také z internetových zdrojů (elektronické verze časopisu Harvard Business Review, Ekonom, Moderní řízení). Praktická část se opírá o analýzu sekundárních dat, které byly autorce organizací zapůjčeny (výroční zprávy 2007, 2008, platné stanovy, roční účetní závěrky 2006-2010), dále o výstupy Českého statistického úřadu a Ministerstva zemědělství České republiky, odborný časopis Lesnická práce, informace z Obchodního rejstříku uveřejněné na webovém portálu Ministerstva spravedlnosti www.justice.cz a webové stránky konkurentů organizace. Pro vytvoření celkového obrazu o stávající a minulé situaci organizace bylo využito možnosti rozhovorů s předsedou sledované organizace. Poznatky o zahraničních institucích byly získány výběrovým dotazníkovým šetřením adresovaným managerům těchto organizací prostřednictvím elektronického média. Podklady pro zpracování otevřených otázek dotazníku byly čerpány z webových stránek ministerstev zemědělství obou zemí a dotazovaných organizací.

Praktická část práce je zahájena charakteristikou zvolené organizace informující o jejím poslání, historickém vývoji, organizačním uspořádání a poskytovaných službách.

V dalším kroku jsou identifikovány sociální, technologické, ekonomické, politické, environmentální a legislativní faktory vyskytující se v makrookolí neziskové organizace (analýza PESTLE). Poté je provedena analýza konkurenční situace organizace aplikací Porterova modelu pěti sil. Soubor analýz vnějšího prostředí je uzavřen analýzou SWOT, která určuje potenciální příležitosti a externí hrozby a dává je do kontextu se silnými a slabými stránkami generovanými vnitřním prostředím organizace. K hodnocení portfolia realizovaných programů je použita Gruberova a Mohrova matice.

Významnost jednotlivých faktorů ovlivňujících organizaci je posouzena metodou párového srovnávání tzv. Fullerovým trojúhelníkem, který je založen na zjišťování počtu preferencí pro každé kritérium vzhledem ke všem ostatním kritériím v souboru.

Analytická část práce je doplněna porovnáním systémů řízení, organizačních struktur, způsobů financování a marketingového mixu vybrané organizace s Únií regionálních združení vlastníků neštátních lesů Slovenska a se sdružením lesnických a zemědělských podniků Rakouska Waldverband Österreich. Součástí komparace je porovnání makrotrendů působících na jednotlivé organizace a příležitostí a hrozeb v jejich okolí.

Výsledek párového srovnávání klíčových faktorů a komparace se zahraničím je výchozím bodem pro navržení vhodné strategie vybrané neziskové organizace, která by měla umožnit zlepšení její stávající pozice.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

- Název: Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR (zkr. SVOL)
- Sídlo: K Silu 1980, 393 01 Pelhřimov
- IČO: 45035652, přiděleno Českým statistickým úřadem
- Právní forma: zájmové sdružení právnických osob zřízené podle § 20 f – j občanského zákoníku
- Registrace: pod č. j. vnitř. 110/92 ze dne 27. 3. 1992 na Okresním úřadě v Pelhřimově, od 1. 1. 2003 vedeno v registru zájmových sdružení právnických osob a dobrovolných svazků obcí Krajského úřadu kraje Vysočina v Jihlavě
- Zaměření: nezisková soukromoprávní vzájemně prospěšná organizace - sdružení zřízené za účelem ochrany zájmů jeho členů

4.1 Historie a vývoj organizace

Organizace vznikla na základě písemné zakladatelské smlouvy uzavřené 9. 1. 1992 mezi příspěvkovými organizacemi Městské lesy Hradec Králové, Správa lesů a rybníků města České Budějovice, Správa městských lesů Jihlava a Městská správa lesů Pelhřimov.

Ustavující valná hromada Sdružení vlastníků obecních lesů se konala 2. dubna 1992. V roce 1996 se sdružení, nejprve určené výhradně obcím, městům a jejich příspěvkovým organizacím, otevřelo i ostatním vlastníkům nestátních lesů. V roce 1998 schválila valná hromada změnu stanov sdružení a jeho názvu na Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR. Původní zkratku SVOL a logo si však sdružení ponechalo s ohledem na jejich dobrou známost u lesnické veřejnosti.

Vznik krajských samosprávných celků v roce 2000 inicioval vytvoření devíti regionálních organizací SVOL podle rozložení členské základny v jednotlivých krajích. Regionální organizace SVOL nemají právní subjektivitu.

V roce 2004 byl schválen dvoukomorový systém vnitřního uspořádání SVOL. Komora obecních lesů je vyhrazena majitelům a správcům obecních lesů, od roku 2008 také církevních lesů. Komoru soukromých lesů tvoří kolektivní člen občanské sdružení SVOL-komora soukromých lesů. Členové obou komor mají vůči SVOL stejná práva.

SVOL je aktivním členem v těchto organizacích: Sdružení vlastníků a správců lesních majetků v ČR, PEFC Česká republika, Evropská federace obecních lesů (FECOF), Evropská konfederace vlastníků lesů (CEPF), Evropská organizace vlastníků půdy (ELO).

4.2 Struktura členské základny

SVOL sdružuje vlastníky a správce všech typů nestátního vlastnictví lesa; členství je dobrovolné. Mimořádným členem SVOL může být i právnická osoba, která je zřízená nebo ovládaná státem (např. lesnické školy nebo výzkumné ústavy) – na rozdíl od řádných členů však nemá aktivní ani pasivní volební právo.

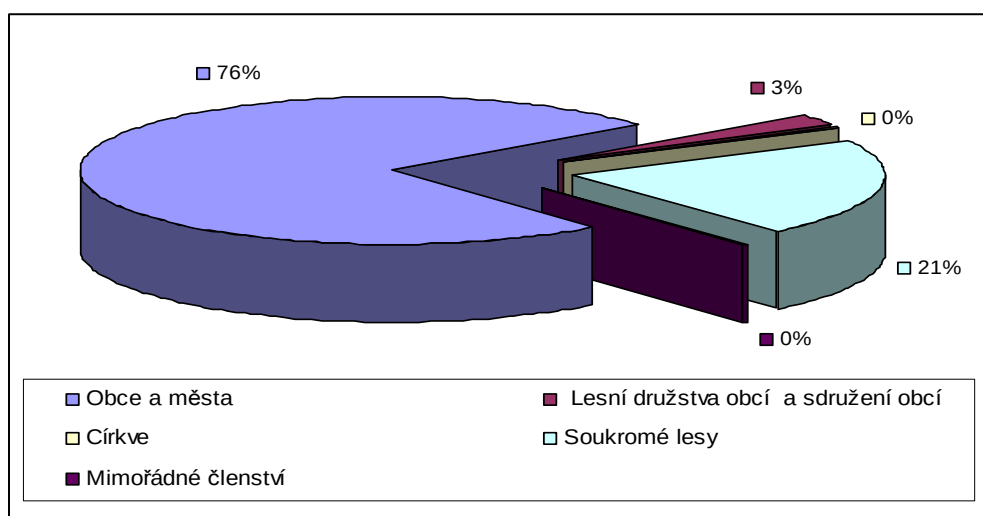
Tabulka 2: Struktura členské základny SVOL – stav k 30. 4. 2010

	Počet členů (ks)	Počet vlastníků (ks)	Výměra lesa (v ha)				
			Celkem	Nejmenší lesní majetek	Největší lesní majetek	Medián	Horní kvartil
Komora obecních lesů:	415	637	225 230	6	8 135	226	543
a) Obce a města	400	411	199 832	6	8 135	213	492
b) Lesní družstva obcí a sdružení obcí	14	225	25 148	280	5 717	973	1 662
c) Církev	1	1	250	250	250	250	250
Komora soukromých lesů	113	506	121 106	1	16 930	200	835
Mimořádné členství	2	2	10 480	207	10 273	5 240	7 757
SVOL celkem	530	1 145	356 816	1	16 930	226	607

Pramen: autorka dle podkladů SVOL

Členská základna je velmi různorodá nejen co se týče druhu vlastnictví, ale také velikosti lesního majetku. Nejmenší lesní majetek činí pouhý 1 hektar, největší téměř 17 000 hektarů. 50 % členů SVOL má majetek menší než 226 ha, 75 % členů SVOL má majetek menší než 607 ha. Podrobná struktura je uvedena v tabulce 2. Při hlasování mají hlasy všech členů stejnou váhu, bez rozdílu velikosti zastupovaného majetku.

Obrázek 5: Struktura členů SVOL podle druhu vlastnictví

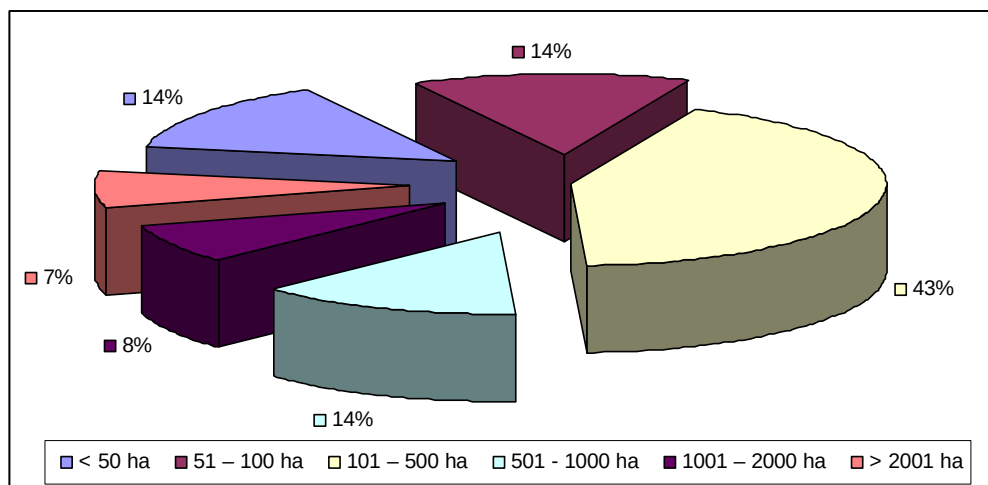


Pramen: autorka dle podkladů SVOL

Jak ukazuje obrázek 5, více než tři čtvrtiny členské základny tvoří obce a města nebo jimi zřízené či založené právnické osoby ke správě obecního lesa. Druhou nejpočetnější skupinou jsou majitelé soukromých lesů (fyzické a právnické osoby), představují 21 % členské základny.

Nejčastěji jsou ve SVOL organizováni majitelé resp. správci lesního majetku o velikosti 101 – 500 ha, představují 43 % všech členů. Lesním majetkem menším než 50 ha (tzv. malolesy) disponuje 14 % členů SVOL viz obrázek 6.

Obrázek 6: Struktura členské základny SVOL podle velikosti lesního majetku



Pramen: autorka dle podkladů SVOL

4.3 Organizační uspořádání

Jak již bylo řečeno, SVOL je člensky strukturovaný kolektiv a při svých aktivitách se opírá o spolupráci se svými členy. Členové určují základní cíle organizace, spolurozhodují o okruhu a rozsahu poskytovaných služeb a dobrovolně se podílejí na plnění úkolů SVOL. Tato práce je pro ně pouze čestnou, nebo vedlejší činností.

Členství ve SVOL je založeno na demokratickém principu, v rámci kterého členové rozhodují o stanovách organizace i dalších zásadních otázkách a volí tzv. nositele úřadu - své zástupce, kteří mají přiděleny určité kompetence a průběžně vyřizují záležitosti organizace. Manažerský proces ve SVOL se odehrává mezi členskou základnou, volenými zástupci, orgány vedení a pracovníky, kteří jsou zaměstnanci organizace. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze 1.

SVOL je organizován dvoustupňově. Na regionální úrovni je nejvyšším orgánem členská schůze regionální organizace, která si ze svého středu volí předsednictvo v čele s předsedou. Na celostátní úrovni je nejvyšším orgánem konference SVOL, kterou tvoří delegáti za jednotlivé regionální organizace.

V období mezi konferencemi řídí činnost sdružení republikový výbor SVOL, který se skládá z předsedy, dvou místopředsedů a 6 členů předsednictva, volených konferencí SVOL, a jednoho zástupce z každé regionální organizace (nemusí to být nutně předseda regionu). Funkční období volených funkcionářů je dvouleté, počet funkčních období není omezen, při volbě je zohledněno poměrné zastoupení členů obou komor. Dle aktuální potřeby vytváří republikový výbor ad hoc pracovní skupiny složené jak z členů výboru, tak ostatních členů SVOL – odborníků na dané téma. Statutárním zástupcem SVOL je jeho předseda. Organizace zaměstnává tři zaměstnance (přepočtený stav zaměstnanců) a využívá služeb čtyř externích odborníků. Hospodaření SVOL kontroluje tříčlenná revizní komise, kterou volí konference SVOL.

4.4 Poskytované služby

V rámci své hlavní činnosti poskytuje SVOL tyto služby:

- zajištění podmínek pro prodej dřeva členů SVOL v rámci společného obchodu,
- metodická a právní pomoc členům,
- pořádání seminářů a exkurzí s odbornou lesnickou tematikou pro majitele nestátních lesů bez ohledu na členství ve SVOL,
- vydávání odborných publikací, rádců a letáků – pro členy i ostatní majitele lesa,
- organizace společného nákupu sazenic a prostředků v ochraně lesa na úrovni regionálních organizací SVOL,
- zasílání aktuálních informací členům o legislativě, cenách dřeva a dotačních prostředcích z evropských fondů,
- posouzení odborné úrovně hospodaření na lesním majetku – pro členy.

Poskytování služeb je však pouze jednou z funkcí, které vybraná nezisková organizace plní, a to funkcí servisní. Vedle toho organizace plní funkci advokační, která zahrnuje aktivity k prosazení změn lesnické politiky a společenských podmínek majitelů lesa, a funkci komunitní, která je zaměřená na budování a kultivaci vztahů mezi jednotlivci i organizacemi.

5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 STEP (PESTLE) analýza

V rámci STEP analýzy bude autorka identifikovat zásadní vlivy makrookolí působící na organizaci a pokusí se odhadnout jejich další vývoj.

5.1.1 Sociální a kulturní faktory

Demografická struktura

Populace v České republice od roku 1991 postupně stárne (Česká republika od roku 1989 v číslech: obyvatelstvo, 2011) a tento trend lze očekávat i nadále. Demografický vývoj tak může ještě více prohloubit nepříznivou strukturu držby soukromých lesů. Některé zdroje (Šimerda, 2000) uvádějí více než 280 tis. registrovaných vlastníků (fyzických osob) s průměrnou výměrou lesa 2,04 ha. Naprostou většinu majetku (77 %) představují výměry do 1 ha. Les větší než 50 ha vlastní pouze 0,3 % soukromých majitelů (Blud'ovský, 2000). Drobné lesní majetky samy o sobě nemají předpoklady pro racionální obhospodařování, navíc značná část² jejich dědiců žije ve městech a o svůj les se z nejrůznějších důvodů nemůže, nebo nechce starat (jiné profesní zaměření, nemají potřebné vybavení nebo znalosti, bydlí daleko, nemají zájem). Vlastníci malolesů většinou nejsou členy SVOL a jejich integrace do regionálních sdružení zastřešených SVOL, která by vlastníkům v místě poskytovala nejen poradní služby, ale zajišťovala i provedení prací v lese a prodej dřeva, by mohla být pro organizaci příležitostí dalšího rozvoje.

Mobilita obyvatelstva

Lesnictví jako primární hospodářské odvětví je spojeno s venkovským prostorem. Podíl venkovského obyvatelstva na celkové populaci však činí pouze 26 %, podíl městského obyvatelstva (obce s více než 2 000 obyvateli) představuje 74 %. Do roku 1994 převažovalo stěhování obyvatel z menších obcí do velkých, poté se trend obrátil. V následujících deseti letech byl zaznamenán přesun obyvatel z městských sídel do

² Podrobné statistiky nejsou k dispozici.

venkovských a přesun obyvatel z menších měst do větších. Velkou část prvního z proudů tvořilo stěhování mladých rodin s dětmi do nově postavených rodinných domků v satelitních obcích okolo velkých měst (Vnitřní stěhování v ČR, 2011). Tento vývoj bude zřejmě s ohledem na populačně silné ročníky 1975 – 80 doznívat ještě v příštích pěti letech. Mění se struktura obyvatel venkova tak s sebou přináší určitou změnu názorů na hospodaření v lesích a tradičního způsobu života na venkově.

Míra vzdělanosti

Je možné se domnívat, že vzdělanější uživatelé poskytovaných služeb (majitelé lesa) se budou chtít sami více realizovat a podílet se na aktivitách sledované organizace. Mohou přinést nové podněty a zkušenosti, zvýšit odborný potenciál organizace a upevnit její vyjednávací pozici směrem k institucím s rozhodovacími pravomocemi v lesním hospodářství. Nové úspěchy by mohly přilákat další členy a nové odborníky.

Míra vzdělanosti u neuživatelské veřejnosti měřena počtem studentů středních a vysokých škol má od roku 1989 stoupající trend (Český statistický úřad: vzdělávání a kultura, 2011), ovšem názory mladých lidí ve věku 25 – 40 let, kteří tvoří silnou skupinu populace a budou dlouhodobě ovlivňovat názory a dění ve společnosti, jsou znepokojující. Většina z nich se totiž domnívá, že se zalesňovaná plocha v České republice zmenšuje a že využívání dřeva negativně ovlivňuje životní prostředí (Řezáč, 2007). Obecné povědomí o významu lesa a jeho obhospodařování tedy evidentně není otázkou úrovně dosaženého vzdělání.

Životní styl

Současný životní styl je obecně charakterizován vyšší mírou stresu, konzumním způsobem života a nedostatkem pohybu. Zřejmý je rostoucí zájem o bio potraviny, přírodní materiály, recyklaci odpadů, využívání obnovitelných zdrojů a ochranu životního prostředí. Zájem o lesnictví jako o produkční odvětví vykazuje podobně jako u zemědělské prvovýroby klesající tendenci. Se spotřebou 0,23 m³ dřeva na osobu se Česká republika řadí na jedno z posledních míst v Evropě (Řezáč, 2008). Zato průměrný počet návštěv lesa 19,9 na obyvatele za rok je ve srovnání s ostatními zeměmi poměrně

vysoký (Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009). Nejčastějším cílem návštěvy lesa je krátkodobá rekreace a relaxace a sběr lesních plodin. Pracovní, profesní nebo vlastnické důvody představují pouhých 5 % (Šišák, 2008).

Moderní způsob života není právě ideálním základnou pro rozšíření příznivců organizace, spíše naopak. Organizace by však mohla využít poptávky po obnovitelných zdrojích a přírodních materiálech.

5.1.2 Technologické faktory

Vládní výdaje na vědu a výzkum

V porovnání s rokem 2004 se státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj v kapitole Lesnictví a produkce dřeva za rok 2009 zvýšily o 71,5 %, ale ve srovnání s rokem 2008 pouze o 12,3 %. Výzkum se soustředil na podpory lesnictví, dopady lesnických činností na životní prostředí, rozvoj produktivity a technologií. Absolutní částka věnovaná na výzkum a vývoj v oblasti lesnictví v roce 2009 činila 88 477 tis. Kč a představovala 0,38 % celkových výdajů státu na výzkum a vývoj. Tyto tvoří pouze 1,97 % z celkových výdajů státního rozpočtu a představují 0,63 % hrubého domácího produktu (Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj, 2011).

Výzkum může přinést nové možnosti pro využití a zpracování dřeva, nové poznatky a požadavky na pěstování lesa, těžbu dřeva, vyvíjení strojů a zařízení, které mohou snížit náklady na pracovní sílu, zvýšit příjmy vlastníků lesa a zájem o hospodaření v lesích. V následujících letech zřejmě nelze očekávat razantní zvýšení těchto výdajů ze státního rozpočtu, spíše pouze mírný nárůst.

Technologická platforma pro lesní hospodářství

Značnou část lesnicko-dřevařského sektoru v ČR ovládají velké společnosti se zahraniční účastí. Jejich investice do vědy a výzkumu, na inovace a zavádění nových technologií nejsou realizovány v České republice. To byl jeden z důvodů založení České technologické platformy pro lesní hospodářství a navazující odvětví v roce 2007.

Úkolem platformy je podporovat vazby mezi privátním a veřejným sektorem v oblasti výzkumu a vývoje inovací; členem platformy je i sledovaná organizace (Forest-based sector Technology Platform, 2011). Dosavadní výsledky uskupení nejsou zatím nijak oslnivé, ale jeho význam pro uživatele služeb sledované organizace se bude do budoucna zvyšovat. Aktivní účast v platformě by mohla zintenzívnit spolupráci organizace s univerzitami, zviditelnit potřeby vlastníků lesa, nastítnit řešení jejich problémů a pomoci organizaci při získávání dotačních prostředků z evropských fondů.

Moderní komunikační technologie

Využití IT a moderních komunikačních technologií zefektivňuje provoz organizace, činí ji dostupnější širší veřejnosti - zprostředkuje kontakt s mladou generací, usnadňuje přístup k informacím. Ve 2. čtvrtletí 2009 vlastnila osobní počítač více než polovina všech domácností v ČR (54 %), téměř každá druhá domácnost (49 %) měla v tomto období přístup k internetu, což je nárůst oproti roku 2005 o 157,9 % (Kolik domácností v ČR má počítač a internet?, 2010). Zvyšování této vybavenosti a počítačové gramotnosti lze očekávat i v následujících letech.

5.1.3 Ekonomické faktory

Ceny vstupů

Na ekonomiku organizace mají zásadní vliv tyto vstupy – mzdové náklady, náklady na poradní a právní služby, cestovní náklady, dopravné, pronájmy jednacích a školicích místností, členské příspěvky do mezinárodních organizací vlastníků, náklady na grafické zpracování a tisk informačních a propagačních materiálů. V posledních letech se ceny všech těchto vstupů neustále zvyšují. Pokud by se výrazně snížil objem dotačních prostředků na poradenskou činnost organizace a spolupráci se zahraničními partnery, musela by organizace zřejmě některé své aktivity omezit. Významné zvýšení cen vstupů by se mohlo projevit v ceně služeb poskytovaných za úplatu.

Vývoj hrubého domácího produktu

Z hlediska ekonomického růstu byl rok 2009 nejhorším za celé období existence samostatné České republiky. Meziroční pokles hrubého domácího produktu ve stálých

cenách činil -4,1 %. Odvětví zemědělství a lesnictví zaznamenalo meziroční pokles na tvorbě hrubé přidané hodnoty v běžných cenách -12,1 % (Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009). Dlouhotrvající hospodářská krize by mohla negativně ovlivnit schopnost nebo ochotu majitelů a správců lesních majetků platit členské příspěvky do sdružení a také ovlivnit výši prostředků ze státního rozpočtu poukazovaných na podporu činnosti neziskových organizací v rezortu. V roce 2011 je očekáváno mírné oživení ekonomiky (Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka, 2011).

5.1.4 Politické faktory

Politika různých politických stran

Vzhledem k tomu, že součástí poslání zvolené neziskové organizace je ochrana zájmů jejích členů a účast na tvorbě lesnické politiky a legislativy, je evidentní, že každá změna politické situace v zemi má na její činnost velký vliv. Zkušenosti organizace z minulých let při jednáních s představiteli ministerstva životního prostředí a zemědělství a při projednávání zákonů v Poslanecké sněmovně ukazují, že pravicoví a středopraví poslanci byli více nakloněni argumentům organizace, např. ve věci restitucí bývalým lesním družstvům obcí, vydání historických lesních majetků obcím v národních parcích nebo uzákonění náhrady za újmu způsobenou ztížením hospodaření na lesních a zemědělských pozemcích v důsledku zvýšených požadavků orgánů ochrany přírody. Nejobtížněji realizovala organizace svou advokační funkci během vedení Ministerstva životního prostředí předsedou Strany zelených (leden 2007 – květen 2009), kdy byl během přípravy koncepčních materiálů a návrhů zákonů souvisejících s lesním hospodářstvím přikládán největší význam ekologickému aspektu a ostatní dva pilíře hospodaření v lesích, ekonomický a sociální, byly přehlíženy. Současné rozložení politických sil se tedy ukazuje jako příležitost.

Stabilita vlády

Během úřednické vlády (květen 2009 – červenec 2010) nastalo pro organizaci „hluché období“, neboť řešení koncepčních a zásadních bylo odsunuto až na rozhodnutí vlády vzešlé z výsledků parlamentních voleb v roce 2010. Vláda ve svém prohlášení předdeslala, že hodlá novelizovat státní zásady lesnické politiky a státní energetickou

koncepti a řešit restituci „církevního majetku“ (Vláda schválila programové prohlášení, 2010). Vzhledem k silnému politickému mandátu nové pravicově orientované vlády lze očekávat v příštích letech důraz na zvýšení konkurenceschopnosti českého lesnictví a eliminaci nadbytečné legislativní zátěže v oblasti environmentálních opatření. Lze se tudíž domnívat, že vybraná organizace bude moci v příštích čtyřech letech prosadit řadu požadavků pro blaho svých členů, se kterými u předchozích vlád neměla šanci uspět.

Komunální politika

Skutečnost, že každé čtyři roky se může zcela, nebo z většiny, změnit složení obecních zastupitelstev, ovlivňuje organizaci hned v několika ohledech. Nové zastupitelstvo obce nemusí shledávat své členství v organizaci za opodstatněné. Jinou možností s podobným dopadem na členství v organizaci může být rozhodnutí zastupitelstva o pronájmu lesního majetku cizí právnické osobě (ne založené či zřízené samotnou obcí ke správě obecního lesa), která nebude mít zájem spolupracovat s organizací zastupující zájmy vlastníků, ale spíše s organizací, která sleduje zájmy podnikatelů v lesnictví. V době hospodářské krize jsou pravděpodobnější rostoucí požadavky zastupitelstev na vyšší výnos z lesa a sílící tlak podnikatelů na zastupitele, aby změnili dosavadní způsob správy obecního lesa a les jim pronajali. S ohledem na úsporná opatření může být pro některé obce otázkou dalšího setrvávání v organizaci i úhrada členských příspěvků.

Krajské politiky

Změna ve vedení samostatných krajských celků a v obsazení funkcí radních pro oblast lesního hospodářství může způsobit zásadní obrat ve vztahu krajů k rezortu. Patrný je zejména v přístupu k rozdělování příspěvků na hospodaření v nestátních lesích jejich majitelům resp. správcům. S nástupem hospodářské krize přistoupily všechny kraje k razantnímu krácení celkové výše těchto příspěvků, na řadě míst stanovily stejný limit pro všechny majitele bez ohledu na velikost lesa. Postupující krize veřejných rozpočtů by mohla vést k dalšímu omezování těchto podpor. Výzvou pro sledovanou organizaci je aktivně se zapojit do přípravy legislativních změn přinášejících účelovou vázanost prostředků na hospodaření v lesích převedených z rozpočtu státu na jednotlivé kraje. Tento úspěch by jednoznačně zvýšil image organizace a mohl by přinést i nové členy.

Politika Evropské unie

Lesní hospodářství jako takové není společnou evropskou politikou, ale je významně ovlivňováno opatřeními společné zemědělské a obchodní politiky, politikou ochrany životního prostředí, regionální a energetickou politikou a politikou podpory výzkumu a technologického rozvoje EU. Narůstající zásahy těchto politik do odvětví lesního hospodářství přiměly členské státy k větší koordinaci a vytvoření závazného dokumentu tzv. Lesnické strategie (1998), která deklarovala potřebu vyváženosti ekologického, ekonomického a sociálního pilíře trvale udržitelného hospodaření v lesích. Snahy o začlenění ustanovení o významu lesů do evropského práva vyústily v roce 2006 do Akčního plánu EU pro lesní hospodářství na období 2007-13, který byl dále rozpracován na národních úrovních. Přes určité osamostatnění v rámci institucionální struktury Evropské komise nemá lesnicko-dřevařský sektor v evropských orgánech zastoupení odpovídající jeho významu a snahy o jeho „zviditelnění“ a sjednocení budou pokračovat i v budoucnu. (EU Forest Action Plan, 2006). Výsledek tohoto úsilí bude mít dopad i na další směřování sledované neziskové organizace.

Regulace zahraničního obchodu

Na aktivity organizace při zajišťování společného obchodu s dřívím, by mohla mít vliv podpora či naopak omezení vývozu a dovozu surového dříví ze strany státu. V současné době je obchod se surovým dřívím plně liberální, vývozní ani dovozní clo není uplatňováno, vývoz surového dříví není licencován. Od 1. 3. 2013 vstoupí v platnost nařízení Evropského parlamentu a Rady o povinnostech hospodářských subjektů při uvádění dřeva na trh Evropské unie (nařízení o dřevu), které má za úkol zabránit obchodu s nelegálně těženým dřívím. Konkrétní kontrolní mechanismy nejsou dosud známy. České Ministerstvo zemědělství sice deklarovalo úmysl využít v co nejvyšší míře dosavadních certifikačních systémů a nezvyšovat administrativní překážky pro tuzemské majitele lesa, ale o prováděcích předpisech se bude rozhodovat na evropské úrovni.

5.1.5 Ekologické faktory

Změna klimatu

Adaptace na klimatickou změnu představuje pro hospodaření v lesích velkou výzvu. Otázky zvýšení podílu listnatých dřevin, rostoucích škod po větrných a kůrovcových kalamitách a výběru vhodných dřevin pro zalesňování v souvislosti s klimatickou změnou však nejsou dosud dostatečně prozkoumány. Pro vlastníky lesa je určující, jak na měnící se podmínky zareaguje zpracovatelský průmysl, který je v současné době technologicky vybaven na zpracování převážně jehličnatého dřeva.

Česká republika patří k signatářským zemím Kjótského protokolu a Rámcové úmluvy OSN o změně klimatu. V současné době se na mezinárodní úrovni připravuje návrh rozhodnutí „Využívání území, změny ve využívání území a lesnictví“, který se zabývá způsobem započítávání emisí CO₂ a uhlíkových kreditů do celkové uhlíkové bilance zúčastněných zemí. Nadnárodní organizace vlastníků lesů lobují za to, aby majitelé lesů dostávali určitou část z výnosu prodeje emisních povolenek státu, neboť ukládání uhlíku v lesích je objektivním přínosem lesnického sektoru pro zmírňování klimatické změny. Názory na naléhavost řešení možných dopadů klimatické změny jsou různé, jak v odborné, tak široké veřejnosti. S ohledem na závazky státu a aktuální mezinárodní dění se autorka domnívá, že by organizace měla této otázce věnovat více pozornosti.

Zelená ekonomika

Lesnický sektor může hrát významnou roli při tzv. „ozeleňování“ ekonomiky prostřednictvím trvale udržitelné produkce dřeva. Může se jednat např. o zavedení určitého povinného procenta dřeva z lesů obhospodařovaných trvale udržitelným způsobem na stavbách v rámci zákona o veřejných zakázkách, vybavení státních institucí nábytkem z certifikovaného dřeva, energetické využívání dendromasy, nebo o poskytování environmentálních služeb (ochrana proti erozi, ochrana vodních zdrojů, biodiverzita, poutání uhlíku apod.). Tyto faktory jsou velkou výzvou pro činnost organizace; v budoucnu bude jejich význam stoupat.

5.1.6 Legislativní faktory

Zákon o lesích

Zákon o lesích č. 289/95 Sb. je základním legislativním předpisem, který upravuje hospodaření v lesích. Odborníky v oboru je považován za jeden z nejprísnejších ve světě a každá jeho novelizace je ze strany organizace důkladně monitorována a připomínkována. Novela menšího rozsahu je připravována na podzim 2011, velkou novelizaci lze očekávat v návaznosti na státní koncepci LH v rozmezí pěti až sedmi let. Novela by měla vycházet z Národního lesnického programu II na období 2007-2013, na jehož vypracování se podíleli odborníci všech zainteresovaných stran. Vzhledem k různorodosti tohoto spektra jsou některá závěrečná doporučení pro přípravu nového zákona o lesích protichůdná a o výsledné podobě zákona zřejmě rozhodne míra vlivu zájmových skupin.

Zákon o ochraně přírody a krajiny

S ohledem na vysokou environmentální hodnotu lesa hraje významnou roli při správě lesních majetků zákon o ochraně přírody a krajiny č. 114/92 Sb. Jeho novelizace vždy (více či méně) zasahují do práv a povinností vlastníků lesů a proto významně ovlivňují i činnost a aktivity organizace. V následujících čtyřech letech se na úrovni ČR očekává přijetí nové politiky ochrany životního prostředí a politiky ochrany klimatu, které se následně promítnou ve změnách zákona o ochraně přírody a krajiny. Zde se opět otevírá prostor pro vyjednávací a odborné schopnosti a zkušenosti zástupců organizace. Případný úspěch by zvýšil reputaci organizace a mohl by přilákat i nové členy.

Zákon o dani z příjmu

Zákon o dani z příjmu 586/1992 Sb. vyznává tzv. „širší“ pojetí neziskové organizace, do kterého zařazuje všechny organizace, které nebyly založeny za účelem za podnikání (s výjimkou obchodních společností). Takové zájmové sdružení právnických osob je pak zvýhodněno tím, že členské příspěvky dané stanovami sdružení, příjmy z dotací, příspěvků na provoz a jiných podpor z veřejných rozpočtů nepodléhají dani z příjmů právnických osob. Zájmové sdružení právnických osob má také ze zákona možnost snížit základ daně až o 30 %, použije-li prostředky získané takto dosaženou úsporou

daňové povinnosti ke krytí nákladů souvisejících s jeho nevýdělečnou činností ve třech bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích. Tohoto ustanovení organizace využívá. Velkou nevýhodou pro členy organizace je, že členský příspěvek pro ně není daňově uznatelným nákladem. Změny v daňové oblasti tímto směrem ovšem nejspíše nelze očekávat.

Zákon o neziskové organizaci

V České republice zatím neexistuje právní předpis, který by upravoval neziskový sektor jako celek a definoval statut veřejné a vzájemné prospěšnosti. I když poskytuje zájmové sdružení právnických osob některé veřejně prospěšné funkce, je pro svou právní formu znevýhodněno při získávání některých dotací určených pro nevládní neziskové organizace (např. na vzdělávací aktivity v rámci environmentální výchovy). Za oprávněné příjemce jsou často považována pouze občanská sdružení, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností a obecně prospěšné společnosti, což může sledovanou organizaci omezovat v rozšiřování jejích aktivit. Na podzim 2010 byl schválen věcný záměr zákona o statutu veřejné prospěšnosti, který se víceméně zabývá otázkou přístupu ke státnímu financování. Paragrafové znění zákona se připravuje (Mezinárodní odborná konference o statusu veřejné prospěšnosti, 2010).

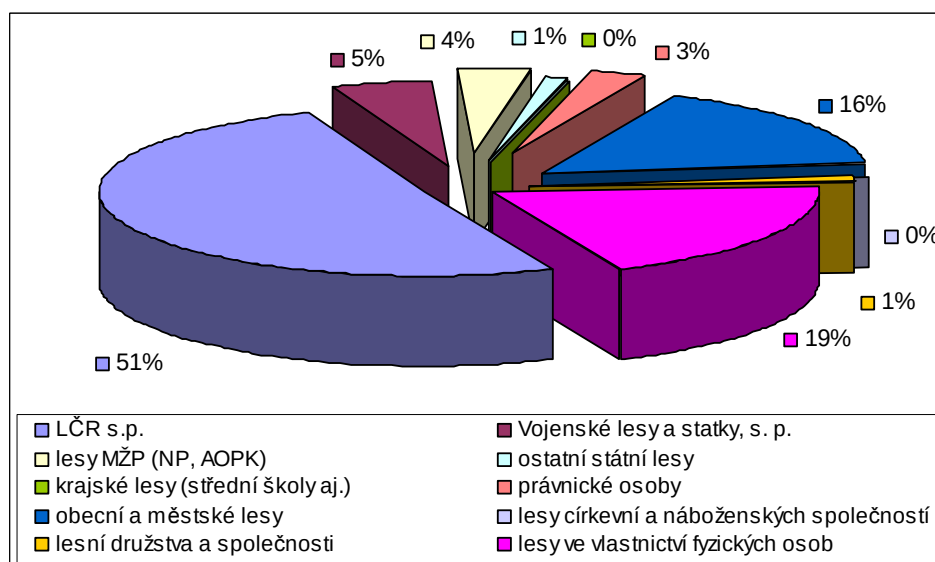
Souhrnné hodnocení významu jednotlivých faktorů analýzy PESTLE dle jejich dopadů na organizaci z časového hlediska je uvedeno v příloze 2. Jako významné byly vyhodnoceny tyto faktory: demografická struktura a životní styl, vývoj HDP, politika různých politických stran a stabilita vlády, zelená ekonomika, zákon o lesích a zákon o ochraně přírody krajiny. Uvedené faktory jsou zároveň hodnoceny jako faktory s dlouhodobým dopadem na organizaci a tudíž důležité pro stanovení strategie.

5.2 Analýza konkurence v odvětví

5.2.1 Konkurenti v odvětví

Organizace SVOL působí v odvětví lesního hospodářství a její činnost je zaměřena primárně na nestátní majitele lesa – soukromé majitele, obce, města a jimi zřizované nebo založené organizace ke správě tohoto lesa. Porostní plocha nestátních lesů v České republice k 31. 12. 2009 činila 1 033 181 ha, tj. 40 % z celkové plochy lesů; lesy ve vlastnictví státu zaujímaly 60 % celkové plochy lesů (Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009). Jak ukazuje obrázek 7, největším správcem lesů je státní podnik Lesy České republiky, lesy v majetku fyzických osob představují 19 % z celkové výměry, lesy obcí pak 16 %.

Obrázek 7: Vlastnické vztahy v lesích ČR k 31. 12. 2009



Pramen: Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství ČR v roce 2009

V České republice existuje několik neziskových organizací v oblasti lesního hospodářství, které se zaměřují na podobnou cílovou skupinu klientů jako SVOL. Z tohoto hlediska lze za konkurenty organizace považovat tyto:

- Sdružení majitelů lesů a podnikatelů v lesním hospodářství ČR,
- Česká lesnická společnost, o. s.,
- Svaz měst a obcí České republiky,

- Česká komora odborných lesních hospodářů,
- Agrární komora České republiky,
- Asociace soukromých zemědělců,
- Ústav pro hospodářskou úpravu lesa.

Podrobné charakteristiky konkurentů, co se týče jejich zdrojů, skladby projektů a známosti značky jsou uvedeny v příloze 3.

5.2.2 Dodavatelé klíčových vstupů

Ke dni 31. 12. 2009 měla organizace uzavřené smlouvy o poskytování poradenské činnosti v oblasti lesního hospodářství a ochrany životního prostředí se třemi fyzickými osobami a právníkem, specialistou na lesní právo, občanské právo, obchodní právo, správní právo a životní prostředí. Náklady na tyto služby patří společně s mzdovými náklady organizace a náklady na cestovné a přepravu osob k nejvyšším. S dodavateli poradenských služeb organizace dlouhodobě spolupracuje, cena za hodinu práce byla stanovena vzájemnou dohodou obou stran, v současné době činí 220 Kč/hod. Odměna pro právníka je řešena měsíčním paušálem.

Co se týče dalších vstupů, nejvýznamnější vliv má dodavatel Městská správa lesů Pelhřimov s. r. o., v jejíž budově má organizace pronajaty kanceláře pro svou činnost a od které si pronajímá služební automobil. Významným výdajem organizace jsou členské příspěvky do mezinárodních organizací, zejména Konfederace evropských vlastníků CEPF, kde jejich výše dosahuje 100 tis. ročně. Faktor vyjednávací síly dodavatelů z hlediska ostatních vstupů, činnosti a velikosti organizace je nevýznamný.

5.2.3 Odběratelé

Odběrateli služeb, které dané organizace poskytuje, jsou nestátní majitelé lesa, ale zejména její členové. Diverzifikace členské základny s sebou přináší různé potřeby a očekávání. Převážná část majitelů větších lesních celků má ke správě svého lesa vlastní organizaci, odborné zázemí a dostatek informací, a od SVOL očekává zejména společný

postup vůči nepřiměřeným požadavkům legislativy i různých institucí, vyjednávání s ministry a zákonodárci, setkávání se zahraničními partnery; k tomu v omezené míře nabízí i svůj odborný potenciál. Majitelé menších lesních majetků do 200 ha samozřejmě kvitují činnost SVOL v legislativní oblasti, ale požadují spíše více informací o způsobech a formě hospodaření, o cenách dřeva, pomoc v právních obtížích apod. Také současné pojetí společného obchodu se dřívím neumožňuje malým vlastníkům lesa vstup do systému. Pro obě skupiny je významná komunitní funkce sdružení. Vliv odběratelů na činnost organizace vycházející z principu členského kolektivu je tedy zásadní.

5.2.4 Potenciální noví konkurenti

Z hlediska advokační a komunitní funkce organizace neohrožují SVOL potenciální konkurenti. Co se týče servisní funkce organizace a poskytování služeb vlastníkům lesů, může být pro SVOL určitým ohrožením akciová společnost FORESTA SG ze Vsetína, založená v r. 1995. Předmětem její činnosti je expertní a poradenská činnost především v oblasti lesnictví, tvorba programů a ucelených informačních systémů pro oblast lesnictví, poradenství pro vlastníky lesů, zvýšení efektů a výnosů z hospodaření v lese, tvorba aplikace pro poskytování dotací do zemědělství apod.

5.2.5 Možnost substituce

Autorka se domnívá, že substituce k členství v organizaci, která by hájila zájmy majitelů lesů, neexistuje. Určitou formou substituce by možná mohlo být členství v klastru. U poskytovaných poradenských služeb se může substituce objevit ve změně jejich formy – například místo účasti na odborném semináři dá zájemce přednost e-learningovému kurzu. Pokud jde o společný prodej dříví členů SVOL, jistou variantou by mohl být jiný systém obchodování dřívím nestátních majitelů, který by nevyžadoval členství ve SVOL – např. obchodování přes velkého vlastníka, založení odbytového družstva nebo obchodní organizace. Zde by však byly zapotřebí počáteční investice do základního kapitálu a na rozjezd organizace.

Míru ohroženosti konkurencí pomůže zjistit souhrnné hodnocení konkurenčních faktorů viz

tabulka 3. Hodnocení sledovaného odvětví se nachází převážně na levé straně tabulky, proto lze na základě výše uvedených faktorů považovat odvětví za vysoce konkurenční.

Tabulka 3: Praktické využití Porterova modelu pěti sil

Faktor		Hodnocení (1 – 5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká	1	<u>2</u>	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	<u>2</u>	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	<u>2</u>	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	<u>4</u>	5	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	1	2	<u>3</u>	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	<u>1</u>	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	<u>4</u>	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	2	<u>3</u>	4	5	téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	<u>1</u>	2	3	4	5	málo kvalifikovaní

Pramen: autorka

5.3 SWOT analýza

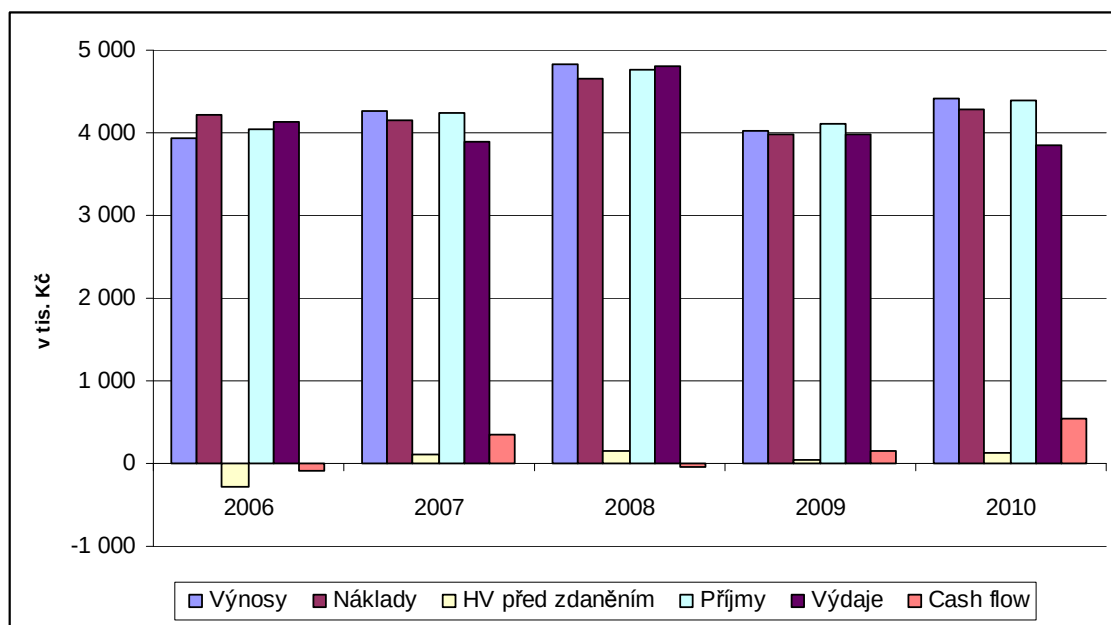
Silné stránky

Silnou stránkou organizace je osobnost jejího předsedy, který byl jedním z iniciátorů založení organizace. U členské základny má velkou autoritu a vážnost, opakovaně jej navrhuje a volí do vedoucí funkce.

Mezi silné stránky organizace patří odborná úroveň a schopnosti členů republikového výboru, kteří přes relativně malý vyjednávací prostor dokázali prosadit některé významné změny v připravovaných zákonech (např. novela zákona o přechodu některých věcí z majetku ČR do vlastnictví obcí, novela zákona o ochraně přírody a krajiny, vyhláška o poskytnutí finanční náhrady za újmu způsobenou omezením hospodaření v lesích apod.) a zajistili organizaci dobrou image u odborné veřejnosti. SVOL se tak mohl stát členem různých odborných komisí Ministerstva zemědělství, Svazu měst a obcí, PEFC ČR, Monitorovacího výboru Programu rozvoje venkova apod.

Za silnou stránku organizace lze jednoznačně označit vícezdrojové financování její činnosti. Během prvních osmi let byla existence organizace postavena převážně na výběru členských příspěvků. V roce 1999 představovaly členské příspěvky 97 % celkových příjmů organizace, které činily 1 060 tis. Kč. K 31. 12. 2010 dosáhly celkové příjmy organizace 4 393 tis. Kč, celkové výdaje 3 854 tis. Kč. Členské příspěvky tvořily i nadále největší část finančního portfolia organizace, a to 47 %, ale významnou složku již představovaly příjmy z prodeje služeb v rámci hlavní činnosti (40 %) a provozní dotace (13 %). Celkové výnosy organizace k uvedenému datu činily 4 415 tis. Kč, celkové náklady 4 281 tis. Kč, hospodářský výsledek před zdaněním představoval zisk 134 tis. Kč. Vývoj hospodaření organizace v letech 2006 až 2010 zachycuje obrázek 8. V roce 2007 byl zahájen společný obchod s dřívím, což se pozitivně projevilo v příjmech organizace v následujících letech a zároveň umožnilo snížení příspěvků členů do organizace. Organizace nevlastní žádný dlouhodobý majetek, aktiva jsou tvořena pouze krátkodobým finančním majetkem, což je u menších nevýdělečných organizací celkem obvyklé. Aktiva vykazují postupné přírůstky. Podrobnější informace k hospodaření v uvedených letech, struktuře majetku a výkazu cash flow jsou uvedeny v příloze 4.

Obrázek 8: Vývoj hospodaření organizace v období 2006 – 2010



Pramen: autorka dle podkladů SVOL

K posouzení programů organizace z hlediska jejich společenské hodnoty a finanční návratnosti využila autorka Gruberovu a Mohrovu matici portfolia neziskové organizace.

Tabulka 4: Gruberova a Mohrova matice portfolia SVOL

		Společenská hodnota programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost programu	Kladná finanční návratnost Společný obchod s dřívím Spolupráce se zahraničními organizacemi - CEPF Vzdělávání – lesní pedagogika Vzdělávání – Služební deník lesníka	Udržovací programy Vzdělávání – Služební deník lesníka	Prospěšné programy Společný obchod s dřívím Spolupráce se zahraničními organizacemi - CEPF Vzdělávání – lesní pedagogika
	Záporná finanční návratnost Komunitní akce – setkání s členy, zasedání orgánů Legislativní činnost Informační servis Zachraňme Šumavu Země živitelka Poradenství a právní pomoc Ostatní zahraniční aktivity Spolupráce se zahraničními organizacemi – ELO Vzdělávání – dotační politika Vzdělávání – biomasa Komunitní akce – lovecké přebory Vzdělávání – ochrana lesních ekosystémů Spolupráce se zahraničními organizacemi – FECOF Vzdělávání – škody zvěří Vzdělávání – malá lesní technika	Nevýhodné programy Země živitelka Ostatní zahraniční aktivity Komunitní akce – lovecké přebory Spolupráce se zahraničními organizacemi – FECOF Vzdělávání – malá lesní technika	Hodnotné programy Komunitní akce – setkání s členy, zasedání orgánů Legislativní činnost Informační servis Zachraňme Šumavu Poradenství a právní pomoc Spolupráce se zahraničními organizacemi – ELO Vzdělávání – dotační politika Vzdělávání – biomasa Vzdělávání – ochrana lesních ekosystémů Vzdělávání – škody zvěří

Pramen: autorka

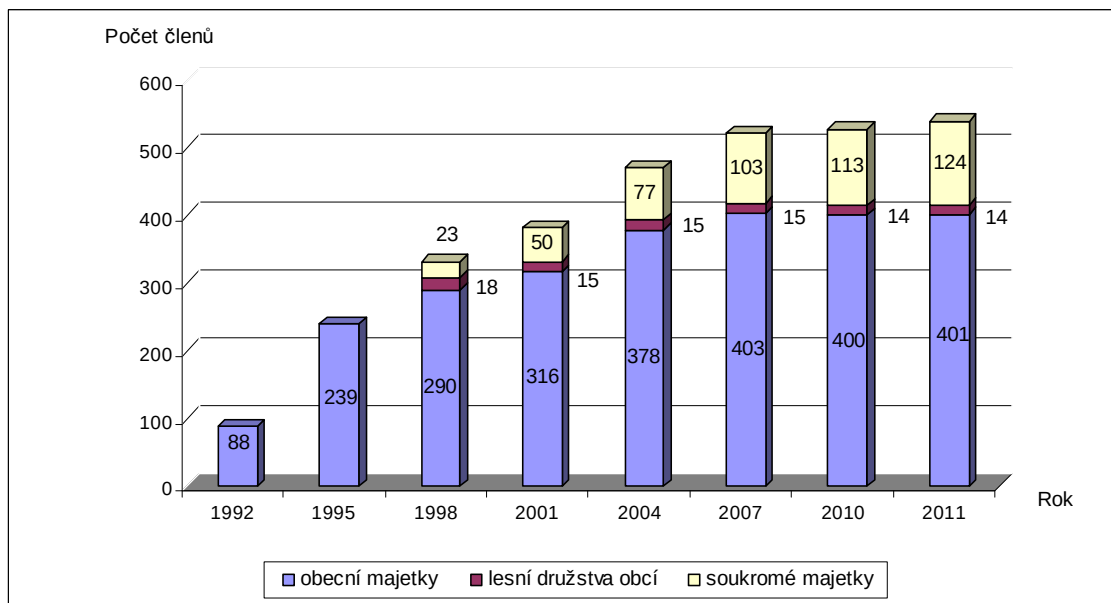
Jak vyplývá z tabulky 4, nejlepším programem organizace je projekt společného obchodu s dřívím – je finančně velmi úspěšný a zároveň má i poměrně vysokou společenskou hodnotu. Prospěšným je také program spolupráce s Konfederací evropských vlastníků lesů CEPP, který velkou měrou přispívá k zajištění poslání organizace a není problém na něj získat dotační prostředky. Mezi společensky nejhodnotnější programy patří vedle komunitních a legislativních projektů informační a vzdělávací projekty. Jsou dobré pro společnost a naplňují poslání organizace, bohužel končí v záporných číslech. Nevýhodným programem bez zjevného přínosu se ukázala účast na výstavě Země živitelka, spolupráce s některými zahraničními organizacemi a pořádání loveckých přeborů. Podrobné hodnocení finanční návratnosti a společenské hodnoty programů SVOL je uvedeno v příloze 5. Převaha hodnotných a prospěšných programů je silnou stránkou organizace.

Slabé stránky

Slabou stránkou organizace je neomezený počet funkčních období, po která může člen předsednictva vykonávat svou funkci. Toto setrvávání může být překážkou pro přijímání nových výzev, být zdrojem únavy, stereotypů a skepse členů tohoto orgánu. Do značné míry mu nahrává pasivita velké části členské základny a starost především o zájmy vlastní firmy. Nízká angažovanost členů v některých regionech snižuje atraktivnost členství v organizaci u ostatních vlastníků. Z obrázku 9 vidíme, že počet členů v komoře obecních lesů od roku 2007 stagnuje. Komora soukromých lesů vykazuje od roku 2007 ve srovnání s roky předchozími poloviční přírůstky členů.

Mezi slabé stránky organizace patří dle názoru autorky marketingové a komunikační schopnosti. Organizace má vlastní webové stránky, vydává občasník Zpravodaj pro vlastníky, správce a přátele lesa, publikuje pravidelně v periodikách zaměřených na lesnickou odbornou veřejnost (Lesnická práce, Zemědělec, Farmář) a v loňském roce navázala spolupráci s redakcí Veřejná správa. Propagace činnosti organizace, dobré lesnické praxe a významu lesa však není dostačující především u neuživatelské veřejnosti, která je mnohem početnější a zásadně ovlivňuje rozhodování politiků.

Obrázek 9: Vývoj členské základny SVOL



Pramen: autorka dle podkladů SVOL

Za slabou stránku lze považovat umístění organizace mimo Prahu, které ztěžuje a prodražuje (časové a cestovní náklady) legislativní aktivity organizace, schůzky se zákonodárci, jednání se zástupci ministerstev a ústředních orgánů. Náklady na provoz stávající kanceláře v Pelhřimově (2 místnosti, plocha 30 m²) včetně energií se pohybují kolem 40 000 Kč ročně, v Praze by roční pronájem stejně velké kanceláře činil dle lokality cca 80 000 - 150 000 Kč za rok. Vzhledem k tomu, že předseda organizace je statutárním zástupcem organizace, je z praktického hlediska sídlo organizace vázáno na jeho působišť, kterým je město Pelhřimov. Každodenní dojíždění do pražské kanceláře nejen z jeho strany, ale i s ohledem na další zaměstnance je vyloučené.

Příležitosti

Z výsledků analýzy vnějšího prostředí vyplynuly pro organizaci tyto významné příležitosti s dlouhodobým dopadem: zelená ekonomika, současná politika různých politických stran a stabilita vlády, demografická struktura a životní styl, zákon o lesích a zákon o ochraně přírody a krajiny. První tři faktory byly detekovány vesměs jako

příležitosti. Ostatní, pokud nebudou organizací správně uchopeny, mohou být zároveň zdrojem ohrožení.

Z analýzy konkurenčního prostředí lze usuzovat, že příležitostí pro rozvoj organizace by mohlo být začlenění Sdružení majitelů a podnikatelů v lesním hospodářství do SVOL a spolupráce se Svazem měst a obcí, případně i Spolkem pro obnovu venkova. Společné aktivity (např. vzdělávací semináře, odborné exkurze, vydávání informačních listů) zaměřené zejména na menší obce by mohly přinést rozšíření členské základny SVOL.

Ohrožení

Ohrožením pro činnost organizace je stárnoucí populace vlastníků lesů a nezájem jejich nástupců o les a aktivity organizace. Pokud organizace včas nezareaguje na měnící se strukturu a potřeby majitelů lesa, nenabídne vhodně zaměřené programy a nebude komunikovat s neživatelskou veřejností, může se stát nezajímavou pro vstup dalších vlastníků do organizace a mohla by postupně ztrácet význam i pro stávající členy.

Pokud stávající konkurenti organizace nabídnou vlastníků lesů zajímavý a cenově přijatelný produkt v oblasti správy lesa, poradenské činnosti a prodeje dřeva, nebo třeba prostřednictvím svých členů (podnikatelů v lesnictví) i výhodný pronájem či odkup lesa, mohla by být činnost organizace velmi oslabena. Významným ohrožením fungování organizace může být i nadále vývoj HDP, neboť odhady slibují pouze mírné oživení růstu.

Dlouhodobé přehlížení potřeb a problémů majitelů nestátních lesů ze strany státu, neochota či neschopnost dohodnout se s vlastníky na kompromisních řešeních a špatná legislativa mohou vytvořit pocit bezmocnosti u vedení, pracovníků i členů organizace a následně způsobit ztrátu zájmu o další aktivity.

Porovnání faktorů SWOT analýzy pomocí párového srovnávání

K vzájemnému porovnání faktorů SWOT analýzy z hlediska jejich důležitosti použila autorka metodu Fullerova trojúhelníku. Faktorům, které mají pro budoucnost organizace strategický význam, přiřadila následující číselná označení.

Silné stránky

1. Silná osobnost v čele organizace
2. Odborná úroveň, schopnosti a zkušenosti členů výboru a pracovníků
3. Společensky hodnotné a prospěšné programy
4. Vícezdrojové financování

Slabé stránky

5. Pasivita členské základny
6. Stagnující počet členů
7. Slabší marketingové schopnosti
8. Sídlo organizace mimo centrum hlavního politického dění

Příležitosti

9. Získání další skupiny klientů
10. Rozšíření a diverzifikace služeb
11. Spolupráce s konkurenty
12. Komunikace s veřejností
13. Ozeleňování ekonomiky, nové možnosti využívání dřeva
14. Koherentní lesnická politika Evropské unie a přízeň domácích politiků

Ohrožení

15. Nepříznivé demografické změny
16. Měnící se struktura a potřeby klientů
17. Strategie stávajících konkurentů
18. Nízký hospodářský růst a krize veřejných rozpočtů
19. Nezájem politické scény o řešení problémů majitelů nestátního lesa a špatná legislativa

Podrobné zpracování Fullerovy matice je součástí přílohy 6. Porovnáním jednotlivých faktorů bylo zjištěno, že největší váhu ze všech má faktor vnějšího prostředí č. 19 – Nezáměr politické scény o řešení problémů majitelů nestátního lesa a špatná legislativa.

Jak je vidět z tabulky 5, v celkovém souhrnu převažují silné stránky organizace nad slabými a ohrožující faktory nad faktory příležitostí. Pro tuto situaci je vhodná strategie „Konfrontace“, která využitím silných stránek přemění hrozby v příležitosti.

Tabulka 5: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Faktor č.	Absolutní četnost	Váha	Celkový podíl v %
1	4	0,02	silné stránky 22,22%
2	9	0,05	
3	15	0,09	
4	10	0,06	
5	4	0,02	slabé stránky 14,04%
6	7	0,04	
7	10	0,06	
8	3	0,02	
9	10	0,06	příležitosti 30,99%
10	7	0,04	
11	10	0,06	
12	14	0,08	
13	8	0,05	
14	4	0,02	
15	9	0,05	ohrožení 32,75%
16	8	0,05	
17	11	0,06	
18	11	0,06	
19	17	0,10	
Celkem	171	1,00	100,00%

Pramen: autorka

5.4 Komparace s podobným typem organizace v zahraničí

Slovensko

Organizací s podobným posláním jako SVOL je na Slovensku Únia regionálnych združení vlastníkov neštátnych lesov Slovenska. Únia si predsevzala obhajovať zájmy vlastníkov lesov vůči tretím osobám, venovať sa spravodlivému nastavení legislativy, ktorá

souvisí s hospodařením v lesích a ochranou přírody, a realizovat výchovnou a vzdělávací činnost. Na rozdíl od SVOL je občanským sdružením a nesdružuje konkrétní majitele lesa, ale představitele regionálních sdružení vlastníků lesa. Jedná se o zástupce deseti členských subjektů, které hospodaří na 301 188 ha lesních pozemků, což představuje 15,6 % celkové výměry lesů na Slovensku.

Členství v Únii i v regionálních sdruženích je dobrovolné. Únia poskytuje poradenské služby svým členům, ale nevylučuje pomoc ani ostatním zájemcům. Těžiště činnosti spočívá v regionech, úlohou Únie je koordinace aktivit a pomoc regionům při finančním zabezpečení odborných seminářů a zprostředkování vhodných lektorů. Stejně jako SVOL je Únia členem Konfederace evropských vlastníků lesů v Bruselu.

Statutárním orgánem Únie je předsednictvo, které na rozdíl od SVOL není volené, ale skládá se z předsedů jednotlivých členských regionů Únie a mění se s výsledky voleb v regionálních sdruženích. Únia nemá placené zaměstnance, vše je založené na práci dobrovolníků, hrazeny jsou pouze vynaložené náklady na cestovné, kancelářské potřeby apod. Spolupráce s regionálními organizacemi probíhá na základě telefonické a e-mailové komunikace a přibližně jednou za měsíc se předsednictvo schází na zasedáních. Odlišný je také způsob financování Únie. 50 % jejího rozpočtu tvoří členské příspěvky regionálních sdružení vlastníků a 50 % příjmy z daňových asignací, které od r. 2001 umožňuje slovenský zákon o dani z příjmů.

Z faktorů vnějšího prostředí považuje předseda Únie za velmi významné a důležité pro činnost vlastníků lesů a jejich organizací především neschopnost státu vytvořit spravedlivou legislativu zejména ve vztahu k veřejně prospěšným funkcím lesů a jejich financování. Únia má mnoho nepřímých konkurentů – občanských sdružení, která se zabývají ochranou přírody, myslivostí, rybářstvím, včelařstvím a dalšími aktivitami, které jsou s lesem spojeny. V minulosti proběhly snahy o začlenění Únie do Slovenské lesnické komory, ale vzhledem k odporu vlastníků lesa, byly neúspěšné.

Za silnou stránku organizace považuje předseda Únie její organizovanost na principu „zdola“, který organizaci umožňuje hovořit jménem svých členů. Nejslabší stránkou organizace je nedostatečný zájem všech vlastníků lesů být v Únii organizován a bez námahy a nákladů pouze využívat výsledky jejího snažení. Podobně jako v případě SVOL je velkým problémem komunikace s veřejností.

Rakousko

Každý majitel lesa v Rakousku má ze zákona povinnost být členem Agrární komory. Waldverband Österreich (dále jen WÖ) je odbornou organizací Agrární komory Rakouska a vytváří platformu pro společné aktivity zemských sdružení vlastníků lesů. WÖ tedy podobně jako Únia nesdružuje jednotlivé vlastníky lesa, ale zástupce regionálních sdružení v osmi spolkových zemích. Prostřednictvím těchto dobrovolných sdružení bylo v roce 2008 organizováno 55 310 vlastníků lesa, aktuálně cca 58 000. Sdružení nejsou zakládána za účelem výdělečné činnosti

Posláním WÖ je koordinace a zastupování zájmů lesnických sdružení na spolkové úrovni, zajišťování společného prodeje dřeva a jeho trvale udržitelné produkce. Cílem činnosti organizace je zabezpečit odpovídající pozici Rakouska v lesnictví a dřevozpracujícím průmyslu a využít skrytý potenciál malolesů. Na rozdíl od porovnávaných neziskových organizací vlastníků lesů v Česku a na Slovensku, které se věnují převážně advokační činnosti, poskytují regionální organizace WÖ vlastníkům lesů (členům) převážně společné služby – obchod s dřívím, lesnické služby, zajištění dopravy, zavedení certifikace systémem PEFC, uzavření společných kontraktů na dodávky biomasy do tepláren apod.

V čele WÖ stojí předseda a místopředseda, kteří jsou voleni z členů představenstva WÖ na dobu 5 let. Představenstvo je tvořeno osmi zemskými předsedy a osmi dalšími osobami ze zemských sdružení vlastníků. Ve WÖ dále působí: výkonný ředitel, který je zároveň vedoucím lesnické sekce Agrární komory, asistent výkonného ředitele a sekretářka. I tyto osoby se jako dobrovolníci podílejí na činnosti lesnické sekce Agrární komory (práce představuje cca 10 – 20 % pracovní doby).

S ohledem na vzrůstající počet „nových“ vlastníků z měst (v současné době 60 % všech vlastníků), kteří nejsou napojeni na síť zemědělských a lesnických informací a na trhu se dřívím se podílejí jen částečně nebo vůbec, zahájil WÖ v roce 2011 mediální kampaň s nabídkou služeb regionálních lesnických sdružení těmto vlastníkům. Vizí WÖ je do roku 2020 zdvojnásobit počet svých členů - vlastníků lesa s výměrou menší než 3 ha (v současné době 37 %), omezit dovoz dřeva do Rakouska a orientovat se více na spolupráci s regionálními odběrateli.

Pokud jde o finanční stránku WÖ, zemská sdružení vlastníků lesů platí Waldverbandu příspěvek podle objemu prodaného dřeva na úhradu nákladů spojených se správou webové stránky, cestovními výlohami předsedy, členskými příspěvky do různých organizací (Österreichische Biomasse-Verband, mimořádné členství v CEPF) a náklady na zasedání. Asistent WÖ je částečně placen z projektu Programu rozvoje venkova 2007-13.

Za nejvýznamnější faktory vnějšího prostředí organizace považuje vedoucí lesnické sekce Agrární komory a výkonný ředitel WÖ stabilitu politické situace v Rakousku, změny v zákonech o ochraně přírody (každá země má svůj zákon), změny v zákonech o lesích (ten je spolkový, pro všechny země stejný), vývoj HDP, demografické změny a následné změny ve struktuře vlastníků (úbytek tradičních selských, nárůst městských vlastníků), vývoj technologií a výdaje státu na vědu a výzkum, transfer technologií a klimatické změny.

Velkou konkurencí jsou pro určitou část činnosti WÖ obchodníci se dřevem, podnikatelé, obchodní společnosti jako např. Raiffeisen Ware Austria nebo velké lesnické podniky včetně státních lesů – jedná se o prodej dřeva a oblast zpracovávání informací o trhu se dřívím. Za silnou stránku Waldverband Österreich a jeho regionálních sdružení považuje ředitel WÖ skutečnost, že v popředí jejich zájmu je poskytovat služby majitelům lesa, nikoliv ekonomický zisk. Kromě toho jsou sdružení zárukou jistoty dodávek dřeva. Silnou stránku spatřuje také v tom, že odborně zdatní vlastníci nebo farmáři mají možnost příjmů ve formě vedlejšího přivýdělku. Za slabou stránku považuje někdy obtížnou koordinaci společných aktivit.

6 DISKUSE

Na základě provedených analýz vnějšího prostředí završených analýzou SWOT lze přistoupit k definování strategie organizace v dlouhodobém časovém horizontu. Vzhledem k tomu, že navrhovaná strategie by měla být v souladu s posláním organizace, je nutné zabývat se nejprve integrujícími složkami strategického zaměření organizace.

6.1 Vize organizace

Vizi SVOL je dosáhnout úrovně respektování práv vlastníka hospodařit se svým lesním majetkem, která je běžná v lesnický vyspělých západoevropských zemích, a stát se respektovanou a uznávanou organizací zastřešující majitele nestátních lesů v České republice.

Svou vizi promítla organizace do sloganu „Zdravé a prosperující lesy i pro příští generace“, kterým se prezentuje na veřejnosti. Směrem k odborné i neúživatelské veřejnosti tak vysílá signál, že organizace usiluje nejen o vlastnická práva, ale také o dobrou lesnickou praxi, která se opírá o hospodaření v lesích trvale udržitelným způsobem a vyváženost požadavků ochrany přírody s požadavky sociálními a ekonomickými. Akcent na ochranu lesa a zachování jeho hospodářských funkcí zachycuje snahy organizace o zlepšení pozice vlastníka lesa ve vztahu k jeho zákonným povinnostem a tedy i význam vlastnického pilíře. Autorka se domnívá, že slogan je srozumitelný i potenciálním členům, i když explicitně neuvádí, že organizace hájí oprávněné zájmy majitelů lesa. Lze proto doporučit, aby slogan zůstal beze změn.

6.2 Poslání organizace

Základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobé orientaci organizace je její poslání. V případě SVOL je podrobně definováno stanovami organizace (platné znění ke dni 15. 4. 2010) v článku „Cíl činnosti sdružení“, a to 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.

Poslání uvedené pod body a) až e) schválili členové na ustavující valné hromadě již při vzniku organizace v roce 1992. Rozšíření o poradenskou a vzdělávací činnost bylo schváleno v roce 2003; společný obchod zařadila organizace do svého poslání v roce 2007. Hlavními důvody těchto změn bylo ukončení restitučního procesu, požadavky klientů na rozšíření portfolia služeb organizace a hledání nových možností jejího samofinancování.

Provedená komparace s neziskovou organizací vlastníků lesů na Slovensku ukázala, že oběma organizacím je společná nespokojenost se stávající pozicí vlastníka lesa vůči státním orgánům a s lesnickou legislativou, která ještě stále odráží duch minulého režimu. Státní správa je více orientována na nařizovací a kontrolní činnost, vlastník lesa není vnímán jako partner. Navíc je ve své podstatě dvojí – nejvyšším orgánem státní správy lesů je Ministerstvo zemědělství, ale kompetence vrchního státního dozoru v lesním hospodářství má Ministerstvo životního prostředí. Toto rozdělení kompetencí mnohdy vede ke zcela odlišným postojům při zpracovávání strategických materiálů a obtížnému dosažení kompromisu. Výrazná převaha soukromých lesů, odlišná historická zkušenost Rakouska, ale také skutečnost, že lesnictví je řízeno společným Ministerstvem pro zemědělství, lesnictví, životní prostředí a vodní hospodářství, jsou dle názoru autorky základem toho, že tamní státní správa má k majitelům lesa poněkud

jiný přístup. I proto může být primárním cílem rakouské organizace Waldverband Österreich poskytování služeb vlastníkům lesů a nikoliv změna legislativy. Vlastnická struktura v Rakousku se pochopitelně také mění, ale velkou výhodou při získávání členů do organizace je povinné členství vlastníků v Agrární komoře s její provázaností na Waldverband Österreich a ochota vlastníků ke sdružování. V České republice jsou oba uvedené faktory z historických důvodů velmi neoblíbené. Povinnost členství v Agrární komoře byla v České republice zrušena v roce 1993.

6.3 Strategické cíle organizace

Pro určení současné strategické pozice a tvorbu strategických cílů organizace byla v souladu s teorií provedena analýza příležitostí a ohrožení vyskytujících se ve vnějším prostředí, rozbor konkurenčních sil a rozbor zdrojů organizace. Analýza SWOT dospěla k závěrům, že organizace by měla věnovat pozornost následujícím ohrožením zvenčí:

- nezájmu politické scény o řešení problémů majitelů nestátního lesa a špatné legislativě,
- nízkému hospodářskému růstu a krizi veřejných rozpočtů,
- strategiím stávajících konkurentů,
- nepříznivým demografickým změnám,
- měnící se struktuře a potřebám klientů.

Tato ohrožení by podle teorie (Veber, 2009) měla organizace přeměnit na příležitosti vahou svých silných stránek. Analýza ukázala, že mezi ně patří: silná osobnost v čele organizace, odborná úroveň, schopnosti a zkušenosti členů výboru a pracovníků, společensky hodnotné a prospěšné programy a vícezdrojové financování, a proto autorka navrhuje stanovit strategické cíle organizace následovně:

- rozšíření stávající nabídky společensky hodnotných a prospěšných programů,
- rozšíření portfolia odběratelů - oslovení další cílové skupiny klientů ve spolupráci s konkurenty,
- zintenzívnění činnosti členů výboru a pracovníků v rámci advokační funkce organizace a využití kooperace s konkurenty,
- využití nových distribučních a komunikačních kanálů,

- udržování systému vícezdrojového financování,
- zlepšení marketingu a public relations.

6.4 Návrh strategie

V teorii je uváděno mnoho typů strategií a jejich dělení. Pro zvolenou organizaci považuje autorka za nejvhodnější strategii ST (konfrontace), kterou potvrdila sumarizace výsledků analýzy SWOT, a dále strategii soustředěné diverzifikace v kombinaci se strategií pronikání na trh.

Analýza prokázala, že organizace sice nabízí společensky hodnotné a prospěšné programy, ale počet jejích členů spíše stagnuje. V České republice je cca 5 200 obcí, které vlastní lesy o výměře více než 425 tisíc hektarů (Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009). Ve SVOL je zaregistrováno 47 % výměry těchto majetků. Uvážíme-li, že lesní majetek větší než 50 ha vlastní více než 1 000 obcí, je zde při současném počtu 411 členských obcí velký potenciál pro další růst členské základny jenom v této kategorii vlastníků. Do poloviny roku 2012 má být předložen zákon o majetkovém vyrovnání mezi státem a církvemi, což také dává předpoklad k rozšíření členské základny, ale organizace musí být vidět a slyšet.

Zvýšené marketingové úsilí s sebou nese nároky na přípravu a realizaci takové kampaně a samozřejmě i nemalé finanční prostředky. Kampaň by neměla být jednorázovou záležitostí, ale promyšlenou akcí dlouhodobějšího charakteru, protože vstup člena do organizace většinou nebývá náhlým rozhodnutím. Za tím účelem by si organizace měla vytvořit marketingový plán, více využívat moderních komunikačních a informačních kanálů (např. zavedení profilu na Facebooku, využívání blogů a odkazů na webových stránkách členů, zřízení internetové diskuse na webových stránkách organizace), vytvořit síť pravidelných dobrovolných přispěvatelů do denního tisku a časopisů pro volný čas. Se svými konkurenty např. Svazem měst a obcí, Asociací soukromého zemědělství, nebo dalšími nevládními organizacemi jako Nadace dřevo pro život, Český svaz ochránců přírody nebo Spolek pro obnovu venkova by se mohla podílet na společném populárně naučném pořadu o českém venkovu, krajině a lesích.

Skutečnost, že SVOL není oficiálním připomínkovým místem pro přípravu legislativy, je z hlediska advokační funkce organizace velkým handicapem. Dle dotazu na odbor vládní legislativy není rozšíření povinných připomínkových míst na „pořadu dne“. Aby SVOL dosáhl své vize, je nezbytné, aby jeho odborníci spolupracovali buď se Svazem měst a obcí nebo i Agrární komorou a dožadovali se většího respektu ze strany Ministerstva zemědělství a Ministerstva životního prostředí.

Image SVOL zvyšují vlastníci resp. správci větších a známých obecních nebo soukromých lesů, kteří si uvědomují potřebu sounáležitosti a angažují se ve prospěch celku. Aby mohl SVOL vystupovat jako představitel majitelů nestátních lesů měl by však do svých struktur ve větší míře integrovat i malé vlastníky, kteří po stránce odborné i finanční nemohou pro společné dílo tolik nabídnout. Zvládnout náhlý příliv tisíců vlastníků malolesů prostřednictvím práce dobrovolníků v regionálních organizacích SVOL a nabízet jim služby podobně jako v Rakousku není v horizontu 3 – 5 let reálné, ale je to dle názoru autorky cesta, kterou by se organizace měla v budoucnosti ubírat. Taková organizace by pak měla i velmi silný mandát hovořit za nestátní majitele lesa. Řešení by si vyžádalo potřebu placených pracovníků v jednotlivých regionech, zvýšené náklady na cestovné, nájemné, telefony a další režijní náklady. Jednou z možností, jak získat finanční prostředky by bylo spojit tyto služby s výkonem odborné správy lesa, kterou zajišťuje odborný lesní hospodář – sazba pro výpočet čtvrtletně nárokových náhrad na činnost odborného lesního hospodáře v případech, kdy jeho činnost hradí stát, činí 0,93 Kč na 1 hektar lesních pozemků a 1 kalendářní den (platné pro rok 2011). U výměry 1 000 ha to představuje více než 300 tis. za rok. Tento návrh řešení by ovšem vyžadoval součinnost státní správy a změnu zákona o lesích. Vlastník lesa v České republice je totiž povinen zajišťovat hospodaření v lesích v součinnosti s odborným lesním hospodářem a pokud si nevybere odborného lesního hospodáře sám, vykonává v lesích do 50 ha tuto funkci revírník státního podniku Lesy České republiky, nebo orgánem státní správy lesů pověřená jiná právnická nebo fyzická osoba.

Poněkud méně ambiciózní alternativou je diverzifikace stávajících programů organizace dle velikosti lesního majetku a nabídka nových služeb stávajícím nebo potenciálním členům. V úvahu by mohlo připadat např. rozšíření obchodu s dřívím o další sortimenty a snížení hranice pro vstup menších vlastníků do systému, zpracování žádostí o dotaci z Programu rozvoje venkova, lesnický audit, oceňování a odhady lesních pozemků a porostů, oceňování škod na lesních porostech, zprostředkování inzerce, případně další na základě výsledků provedeného marketingového průzkumu. Na realizaci tohoto plánu by organizace musela přijmout stálého pracovníka na hlavní pracovní poměr a jeho činnost financovat z prodeje těchto služeb.

Přestože silnou stránkou organizace je financování z několika zdrojů, má organizace podle názoru autorky rezervy v získávání donátorů, neboť dostatečně nevyužívá možnosti, které jí nabízí zákon o dani z příjmů, a to v oblasti poskytování darů na vzdělávací činnost. V současné době si mohou fyzické osoby včetně zaměstnanců odečíst od základu daně hodnotu darů, pokud jejich úhrnná hodnota ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1 000 Kč na zákonem stanovené účely, mezi nimiž je uvedeno právě vzdělávání. U právnických osob činí tato minimální hranice 2 000 Kč, maximální hranice 5 % z již sníženého základu daně. Dary na vzdělávání jsou zároveň osvobozeny od daně darovací. Vzhledem ke své velikosti nemá organizace pracovníka vyčleněného speciálně na fundraising a získávání prostředků zajišťuje vedle dalších pracovních povinností tajemnice. To je i důvod, proč se organizace zatím nepustila do administrativně náročnějších dotací z evropských fondů, které by pomohly rozvíjet hodnotné programy organizace, mohly by přispět k reputaci organizace a dostat lesnictví do povědomí širší veřejnosti. Větší podíl darů, ale i sponzorských příspěvků, by mohl snížit povinné příspěvky členů do organizace, eliminovat tím jejich daňovou zátěž a členství v organizaci učinit atraktivnějším.

7 ZÁVĚR

Jediné, čím si můžeme být jisti v dnešním rychle se měnícím prostředí, je změna. Ta s sebou přináší buď nové výzvy a příležitosti pro další rozvoj, nebo může znamenat ohrožení a útlum. Uvedené platí v plné míře jak pro podnikatelské subjekty, tak pro organizace neziskového sektoru. Pokud chce být nezisková organizace úspěšná, musí věnovat patřičnou pozornost podnětům z vnějšího okolí a odpovídajícím způsobem reagovat na změny, které na trhu vznikají.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současnou situaci a konkurenční postavení Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR na trhu prostřednictvím analýz vnějšího prostředí a na základě zjištěných poznatků navrhnout optimální strategii k udržení či zlepšení strategické pozice tohoto zájmového sdružení právnických osob. Analýzy ukázaly, že uvedená organizace se pohybuje ve velmi konkurenčním prostředí, ale zároveň je dost silná, aby se vypořádala s případným nebezpečím z vnějšího okolí. Pro danou situaci se ukazuje jako nejvhodnější strategie ST (konfrontace) a strategie soustředěné diverzifikace v kombinaci se strategií pronikání na trh.

V intencích těchto strategií navrhuje autorka pokračování ve společensky hodnotných programech organizace a rozšiřování prospěšných programů o další možnosti na základě provedeného marketingového průzkumu, kooperaci s vybranými konkurenty a vytvoření plánu marketinových a PR aktivit organizace. Pro zlepšení osvěty neorganizátorské veřejnosti, ale i odborného vzdělávání klientů, dobrovolníků a zaměstnanců organizace, které by udrželo dobrou pozici organizace na trhu a zájem dalších vlastníků lesů o členství, navrhuje autorka ve větší míře využívat institutu darů, sponzorských příspěvků a dotací z evropských fondů prostřednictvím externího fundraisera. Za strategii, která by mohla zajistit dlouhodobý rozvoj organizace, považuje autorka poskytování lesnických služeb vlastníkům menších lesních majetků.

8 SUMMARY

Objective of this bachelor thesis is to evaluate the current situation and competitive position of the non-profit making organization Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR through analyses of external environment. On the basis of findings to propose an optimal strategy for chosen non-profit making organization in order to maintain or improve its present position.

The substantial part of the bachelor thesis includes analyses of external environment, namely: the STEP analysis, the competitive forces analysis called Porter's model and the SWOT analysis.

Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR is a voluntary private mutually beneficial non-profit making organization established in order to protect interests of its members, which are private forest owners. 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 strategic analysis has proved that competition in a monitoring area is high. Because of its strengths the organization should be able to change threats of the external environment to opportunities (ST Strategy). Focused diversification strategy in combination with market penetration strategy appears to be the most suitable. The organization should create a marketing plan, use ITC technology increasingly and start to campaign for potential clients. It is also necessary to co-operate with some competitors in the advocacy area. The strategy for better position in the market and sustainable development of the organization is to provide forest services and forest management for small forest owners on the non-profit basis in the future.

Keywords: non-profit making organization, external environment, strategy, STEP analysis, SWOT analysis

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Agrární komora [online]. c2005-6, [cit. 25. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.agrocr.cz/>>.

Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka [online]. 2011-02-03, [cit. 3.3.2011]. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html>.

Asociace soukromého zemědělství ČR [online]. c1998-2011, [cit. 25. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.asz.cz/>>.

BLUĐOVSKÝ, Z. Obhospodařování malých lesních majetků I. *Lesnická práce, časopis pro lesnickou vědu a praxi*, 2000, roč. 79, č. 9, s. 420-421. ISSN 0322-9254.

BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

Česká komora odborných lesních hospodářů [online]. 2011, [cit. 25. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.ckolh.cz/>>.

Česká lesnická společnost [online]. c2011, [cit. 25. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://cesles.krnep.cz/>>.

Česká republika od roku 1989 v číslech: obyvatelstvo [online]. c2011, [cit. 12. 1.2011]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.xls>.

Česká republika od roku 1989 v číslech: vzdělávání a kultura [online]. c2011, [cit. 12. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#12>.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DRUCKER, F. P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. (2. dotisk). Praha: Management Press, 2007. 304 str. ISBN 978-80-7261-066-2.

DRUCKER, F. P. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 184 str. ISBN 80-85603-38-1.

EU Forest Action Plan [online]. 2006-10-27, [cit. 19. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.euractiv.com/en/sustainability/eu-forest-action-plan/article-156911>>.

Forest-based sector Technology Platform - aktuálně [online]. 2011, [cit. 19. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.forestplatform.cz/>>.

GRASSEOVÁ, M. at al. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších*

metod strategického řízení. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

Jak zvládnout realizaci strategie [online]. 2010-08-27, [cit. 25. 9. 2010]. *Moderní řízení*. Dostupné z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?=600000_d&&article\[id\]=45932680&article\[area_id\]=10048490](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?=600000_d&&article[id]=45932680&article[area_id]=10048490)>.

KIPPING, M., CAILLUET, L. Mintzberg's Emergent and Deliberate Strategies: Tracking Alcan's Activities in Europe, 1928–2007 [online]. 2010 [cit. 9. 11. 2010]. *Business History Review*. Dostupné z WWW: <<http://www.hbs.edu/research/pdf/bhr/2010Q1KippingCailluet.pdf>>.

Kolik domácností v ČR má počítač a internet? [online]. 2010, aktual. 6. 8. 2010 [cit. 19. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kolik_domacnosti_v_cr_ma_pocitac_a_internet>.

MALLYA, T. J. S. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 80-247-1911-5.

Mezinárodní odborná konference o statusu veřejné prospěšnosti [online]. 2010-10-11, [cit. 12. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rmno/aktuality/mezi-narodni-odborna-konference-o-statusu-verejne-prospesnosti-75293/>>.

MOSS KANTER, R. Think Outside the Building [online]. 2010, [cit. 9. 11. 2010]. *Harvard Business Review*. Dostupné z WWW: <<http://hbr.org/2010/03/column-think-outside-the-building/ar/1>>.

NOVOTNÝ, J. at al. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.

Obchodní rejstřík [databáze online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2006 [cit. 25. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.

REKTOŘÍK, J. at al. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 188 s. ISBN 978-80-86929-25-5, 80-86119-41-6.

ROLÍNEK, L. *Management I: studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. 96 s.

ROSENMYER, T. Soukromý neziskový sektor. In *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 33-38. ISBN 80-239-4057-0.

ŘEZÁČ, J. Význam používání dřeva pro národní hospodářství a životní prostředí. In *Fakta a mýty o českém lesním hospodářství. Sborník referátů ze semináře organizovaného Stálou komisí Senátu pro rozvoj venkova ve spolupráci se Sdružením vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR a Českou zemědělskou univerzitou v Praze, Fakultou lesnickou a dřevařskou*. Pelhřimov: Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR, 2008, s. 56-59.

ŘEZÁČ, J. *Analýza postojů veřejnosti v České republice ke dřevu – I. část* [online]. 2007, č. 6 [cit. 12. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.drevoprozivot.cz/files/suk2007_06.pdf>.

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

Státní rozpočtové výdaje a dotace na výzkum a vývoj (GBOARD) v ČR [online]. c2011, [cit. 19. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.praha.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/9611-10->>.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIMERDA, L. Hospodaření v malém lese a výkon odborného lesního hospodáře. *Lesnická práce, časopis pro lesnickou vědu a praxi*, 2000, roč. 79, č. 5, s. 214-216. ISSN 0322-9254.

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3. vyd., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2008. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.

ŠIŠÁK, L. Možnosti oceňování zdravotně hygienických funkcí lesa v ČR. *Lesnická práce, časopis pro lesnickou vědu a praxi*, 2008, roč. 87, č. 8, s. 12-13. ISSN 0322-9254.

TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

THE ECONOMIST. “Neziskovky” jdou příkladem. *Ekonom*, 2010. č. 30, s. 42-43. ISSN 1210-0714.

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

ÚHÚL *Brandýs nad Labem* [online]. c2003-2011a, aktual. 2011-02-25, [cit. 25. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.uhul.cz/>>.

ÚHÚL *Brandýs nad Labem* [online]. c2003-2011b, aktual. 2011-02-10, [cit. 19. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.uhul.cz/zelenazprava/1998/42.php>>.

VEBER, J. a kol. *Management:základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd., aktualiz. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vláda schválila programové prohlášení [online]. 2010-08-04, [cit. 3. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/vlada-schvalila-programove-prohlaseni-74860/>>.

Vnitřní stěhování v ČR, obsah: Stěhování z hlediska obcí [online]. c2011, [cit. 12. 1. 2011]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/5A0032CF4D/\\$File/402905a8.pdf](http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/5A0032CF4D/$File/402905a8.pdf)>.

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

Výroční zpráva 2009, Svaz měst a obcí České republiky [online]. c2010, [cit. 25. 2. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.smocr.cz/data/fileBank/1a97701e-d7fd-4ef9-8d8c-8060c5e13062.pdf>>.

Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2010. s. 116. ISBN 978-80-7084-861-6.

Seznam zkratek

ASZ	Asociace soukromého zemědělství
BSC	Balanced Score Card
CEPF	Confederation of European Forest Owners
ČLS	Česká lesnická společnost
ČKOLH	Česká komora odborných lesních hospodářů
ELO	European Landowners Organization
FECOF	Federation Européenne des Communes Forestières
KIS	Krajské informační středisko
LH	Lesní hospodářství
MBO	Management by Objectives
MZe	Ministerstvo zemědělství ČR
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR
OLH	Odborný lesní hospodář
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
SVOL	Sdružení vlastníků obecních a soukromých lesů v ČR
ÚHÚL	Ústav pro hospodářskou úpravu lesů
WÖ	Waldverband Österreich

Seznam tabulek

Tabulka 1: Gruberova a Mohrova matice portfolia neziskové organizace	20
Tabulka 2: Struktura členské základny SVOL – stav k 30. 4. 2010.....	26
Tabulka 3: Praktické využití Porterova modelu pěti sil	43
Tabulka 4: Gruberova a Mohrova matice portfolia SVOL	45
Tabulka 5: Porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy	50

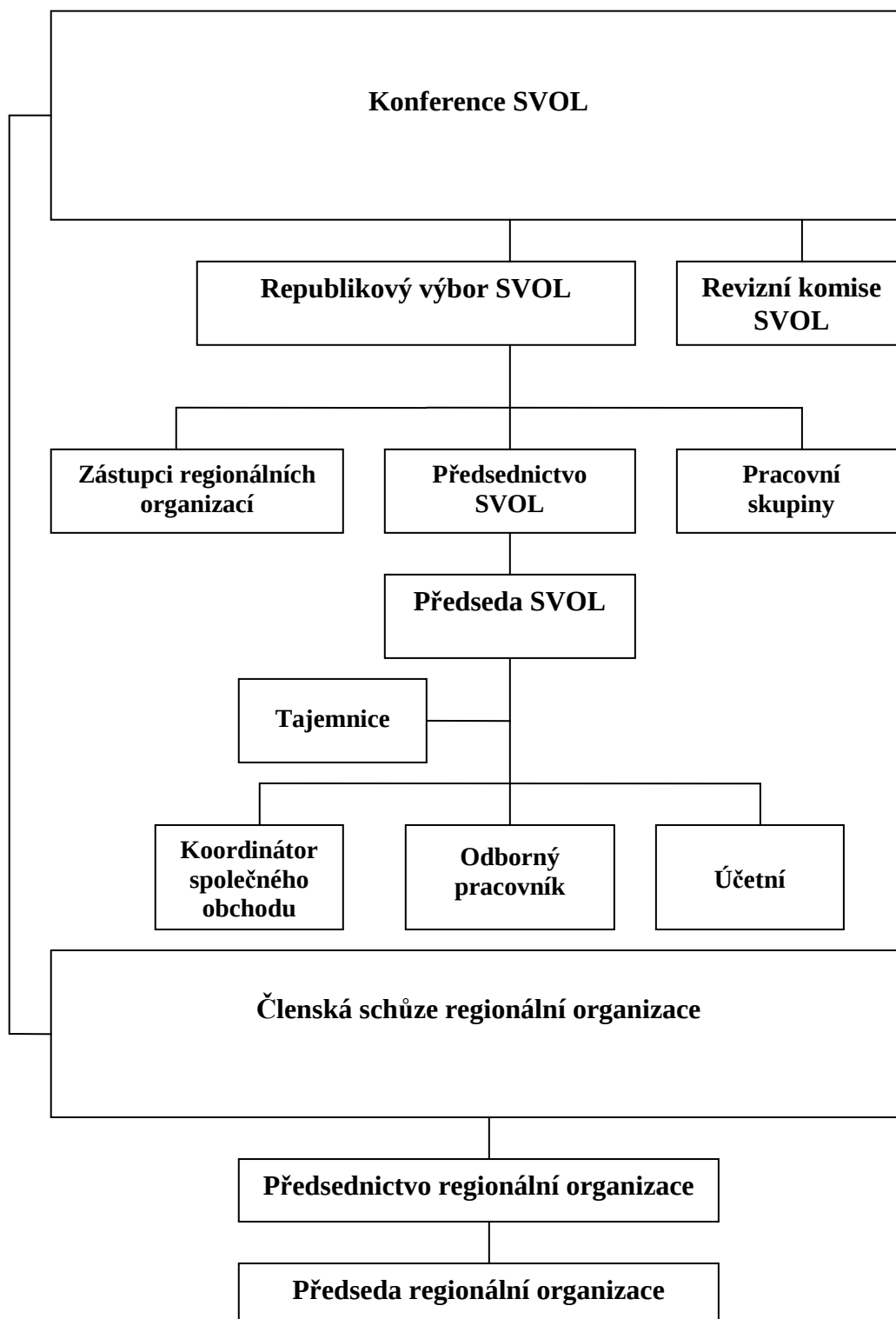
Seznam obrázků

Obrázek 1: Integrovaný model procesu strategického řízení	9
Obrázek 2: Přehled vnějších a vnitřních faktorů strategické analýzy	14
Obrázek 3: Model konkurenčních sil M. E. Portera	17
Obrázek 4: Diagram analýzy SWOT	21
Obrázek 5: Struktura členů SVOL podle druhu vlastnictví	27
Obrázek 6: Struktura členské základny SVOL podle velikosti lesního majetku ...	28
Obrázek 7: Vlastnické vztahy v lesích ČR k 31. 12. 2009	40
Obrázek 8: Vývoj hospodaření organizace v období 2006 – 2010	44
Obrázek 9: Vývoj členské základny SVOL	47

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura SVOL	
Příloha 2: Hodnocení významu a dopadů faktorů analýzy PESTLE na organizaci	
Příloha 3: Charakteristiky konkurentů v odvětví	
Příloha 4: Přehled hospodaření organizace v letech 2006 – 2010	
Příloha 5: Hodnocení finanční návratnosti a společenské hodnoty programů SVOL	
Příloha 6: Fullerova matice	

Příloha 1: Organizační struktura SVOL



Pramen: autorka dle podkladů SVOL

Příloha 2: Hodnocení významu a dopadů faktorů analýzy PESTLE na organizaci

Č.	Faktor	Význam (1-4)	Dopad (1-3)	Hypotéza	Zdroj dat	Skupina STEPEL
1.	Demografická struktura	<u>1</u>	<u>3</u>	prohlubování nepříznivého vývoje faktoru a ohrožení organizace, za jistých okolností příležitost pro její rozvoj	Český statistický úřad	S
2.	Mobilita obyvatelstva	3	2	trend přesunu městských obyvatel na venkov bude doznívat i v příštích pěti letech, změny v postojích cílové skupiny klientů organizace nebudou radikální	Český statistický úřad	S
3.	Míra vzdělanosti	3	3	úroveň vzdělanosti se bude zvyšovat i nadále ve městech více než na venkově, mírný vliv na odborný potenciál organizace a cílovou skupinu	Český statistický úřad	S
4.	Životní styl	<u>1</u>	<u>3</u>	pokles zájmu o produkční funkce lesa a lesnictví, důraz na rekreační funkce lesa, poptávka po obnovitelných zdrojích se bude zvyšovat, ohrožení i příležitost pro činnost organizace	Nadace Dřevo pro život, MZe, Report of Forestry Research 2010	S
5.	Vládní výdaje na vědu a výzkum	2	3	pouze mírný nárůst prostředků věnovaných na lesnický výzkum, který by podpořil činnost organizace	Český statistický úřad	T
6.	Technologická platforma pro LH	2	3	stoupající význam faktoru, nutnost aktivnější spolupráce organizace s ostatními partnery	Česká technologická platforma	T
7.	Moderní komunikační technologie	2	2	zvyšování IT vybavenosti v českých domácnostech, příležitost pro oslovení širší skupiny neuživatelské veřejnosti, získání sympatizantů organizace	Český statistický úřad	T

Č.	Faktor	Význam (1-4)	Dopad (1-3)	Hypotéza	Zdroj dat	Skupina STEPEL
8.	Ceny vstupů	2	1	zvyšování cen vstupů v souvislosti se zvýšením sazby DPH (pro organizaci je daňově uznatelný odpočet pouze u nákladů souvisejících se společným systémem prodeje dřeva) nebude tak razantní, aby organizace musela zvyšovat členské příspěvky	Ministerstvo financí	E
9.	Vývoj HDP	<u>1</u>	<u>3</u>	v roce 2011 růst HDP o 2,2 %, v roce 2012 mírné oživení o 2,7 %, ohrožení činnosti organizace tímto faktorem	Český statistický úřad, Česká národní banka	E
10.	Politika různých politických stran	<u>1</u>	<u>3</u>	zvýšený důraz pravicové vlády na konkurenceschopnost lesnictví a eliminaci nadbytečné legislativy, posílení advokační funkce organizace - příležitost	Úřad vlády, Ministerstvo zemědělství	P
11.	Stabilita vlády	<u>1</u>	<u>3</u>	přijetí strategických dokumentů - zásady lesnické politiky, energetická koncepce, církevní restituce, posílení advokační funkce organizace - příležitost	Úřad vlády, Ministerstvo zemědělství	P
12.	Komunální politika	2	2	počet obcí, které pronajmou svůj les a zruší členství v organizaci nebude dramatický, eliminovat ohrožení lepší marketingovou činností organizace	SVOL	P
13.	Krajské politiky	1	2	rozdílný náhled jednotlivých krajů na problematiku lesnictví bude pokračovat i nadále, příležitost i ohrožení činnosti organizace	krajské úřady	P
14.	Politika Evropské unie	2	3	snahy o sjednocení lesnické politiky v rámci EU budou pokračovat - příležitost pro organizaci	Evropská komise, CEPF	P
15.	Regulace zahraničního obchodu	3	3	evropské nařízení o dřevu neomezí obchod s dřívím do zahraničí, nepředpokládá se negativní dopad na činnost organizace	Evropská komise, Ministerstvo zemědělství	P

Č.	Faktor	Význam (1-4)	Dopad (1-3)	Hypotéza	Zdroj dat	Skupina STEPEL
16.	Změna klimatu	2	3	význam faktoru se bude dále zvyšovat, příležitost pro činnost organizace	Evropská komise, CEPF, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo životního prostředí	E
17.	Zelená ekonomika	<u>1</u>	<u>3</u>	význam faktoru bude mít rostoucí tendenci - příležitost pro organizaci, aby sehrála významnější úlohu	Evropská komise, MŽP, MZe	E
18.	Zákon o lesích	<u>1</u>	<u>3</u>	s ohledem na chystanou rozsáhlou novelizaci bude faktor významně ovlivňovat činnost organizace v příštích letech - příležitost i ohrožení	Ministerstvo zemědělství, Národní lesnický program II	L
19.	Zákon o ochraně přírody a krajiny	<u>1</u>	<u>3</u>	stoupající význam faktoru s ohledem na mezinárodní závazky státu v ochraně klimatu a novou politiku ochrany životního prostředí ČR - příležitost i ohrožení	Ministerstvo životního prostředí	L
20.	Zákon o dani z příjmů	2	2	daňové zvýhodnění pro nevýdělečné organizace zůstane zachováno, členské příspěvky zůstanou i nadále daňově neuznatelným nákladem pro členy organizace	Ministerstvo financí	L
21.	Zákon o neziskové organizaci	2	3	zákon se omezí pouze na vztah financování neziskových organizací ze strany státu, nebude řešit statut neziskové organizace, žádné nové příležitosti pro rozvíjení aktivit	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace	L

Pramen: autorka

Vysvětlivky:

Škála hodnocení významnosti faktoru (1 – 4), kde 1 = významný, 4 = nevýznamný.

Škála hodnocení časového dopadu faktoru na organizaci (1 – 3), kde 1 = krátkodobý dopad, 3 = dlouhodobý dopad.

Příloha 3: Charakteristiky konkurentů v odvětví

Sdružení majitelů lesů a podnikatelů v lesním hospodářství ČR

Typově se SVOLu nejvíce podobá Sdružení majitelů lesů a podnikatelů v lesním hospodářství ČR (SMPLH). Jedná se o občanské sdružení, které hájí zájmy soukromých vlastníků lesa podnikajících na vlastním majetku. Bylo založeno v r. 1992 několika velkými soukromými majiteli, v roce 1998 uvádělo několik set majitelů o výměře cca 170 tis. ha (ÚHÚL Brandýs nad Labem, 2003-2011b), dle současných odhadů však má organizace maximálně 100 členů, přesné číslo se autorce nepodařilo zjistit. Sdružení se zaměřuje na podobný okruh problémů jako SVOL, uchází se také o dotační prostředky Ministerstva zemědělství určené na poradenskou a vzdělávací činnost pro majitele lesa, každoročně realizuje pouze dva odborné semináře. Sdružení není pro SVOL ohrožením. Z hlediska jednotného zastupování zájmů vlastníků lesů při jednáních s ministerstvy a dalšími orgány by bylo dle názoru autorky dobré přesvědčit SMPLH, aby se přičlenil do SVOL.

Česká lesnická společnost, o. s.

Česká lesnická společnost (ČLS) je dobrovolná, nepolitická, stavovská organizace, která sdružuje fyzické a právnické osoby, jejichž profesní činnost souvisí nebo souvisela s lesem, lesním hospodářstvím, dřevařstvím a ochranou přírody a krajiny. Individuálním členem může být každý občan České republiky, kolektivním členem právnická osoba, která je slučitelná s posláním ČLS. Členství není vázáno na povinnost vlastnit les jako je tomu u SVOL, ale členy mohou být a jsou i někteří vlastníci lesa. Organizace byla založena v roce 1990, ve své činnosti navázala na Československou vědeckou společnost lesnickou založenou v roce 1956. Základním organizačním článkem ČLS jsou základní pobočky, které mají právní subjektivitu, odbornou i ekonomickou samostatnost.

Posláním organizace je hájit práva a oprávněné zájmy svých členů, vytvářet podmínky pro růst odborné úrovně pracovníků v lesním hospodářství, dřevařství a souvisejících odvětví, popularizovat výsledky lesnického výzkumu a praxe a napomáhat vzdělávání

nelesnické veřejnosti, zejména dětí a mládeže. K 31. 12. 2009 uváděla organizace 2 043 členů sdružených do 33 základních poboček a 11 odborných skupin (Česká lesnická společnost, 2011). Vzhledem k různorodosti členské základny ČLS není organizace jednotná ve stanoviscích k návrhům strategických koncepcí v lesním hospodářství a legislativy. Na veřejnosti často argumentuje zastupováním zájmů vlastníků, přestože mnohdy hájí spíše zájmy podnikatelů v lesnictví.

ČLS je silným soupeřem pro SVOL také z hlediska poskytovaných poradenských služeb, neboť obě organizace usilují do značné míry o stejné klienty – majitele a správce lesních majetků, případně další zainteresovanou veřejnost. ČLS zpravidla uspořádá dvanáct odborných seminářů ročně, jejich témata jsou často velmi podobná tématům na odborných akcích SVOLu. Činnost ČLS je financována z členských příspěvků, z vložného a příjmů z vydaných publikací. Pravidelně se uchází o zakázku malého rozsahu z resortu Ministerstva zemědělství a byla úspěšná také v získání dotace z Programu rozvoje venkova spolufinancovaného EU. Vložné na akcích ČLS bývá obvykle dvakrát vyšší než vložné na akcích SVOL.

Svaz měst a obcí České republiky

Za konkurenta SVOL může být považován Svaz měst a obcí České republiky (SMO), zájmové sdružení právnických osob založené v roce 1995 k obhajobě společných zájmů a práv měst a obcí a k vytváření příznivých podmínek pro jejich rozvoj. Mezi další cíle SMO patří podílet se na přípravě zákonů a dalších opatření, které mají dopad na místní samosprávu, posilovat ekonomickou samostatnost měst a obcí, vzdělávat zastupitele i pracovníky místních samospráv a podporovat výměnu zkušeností a příkladů dobré praxe. K 31. prosinci 2009 měl Svaz 2 466 členů, což představuje 39 % z celkového počtu obcí v České republice a 75 % z celkového počtu obyvatelstva České republiky. Nejvíce jsou ve Svazu zastoupena statutární města (96 %), nejméně malé obce (35 %). Svaz byl podobně jako SVOL z velké části závislý na aktivitě a odbornosti členské základny. S ohledem na časovou vytíženost starostů, náklady na účast na zasedáních orgánů Svazu, ale i nutnost odborných znalostí, se postupně stále více profesionalizoval. Směr činnosti i nadále určují orgány Svazu, demokraticky volené

jeho členy, ale praktickou stránku věci zajišťuje Kancelář Svazu s 21 zaměstnanci. Svaz se věnuje širokému spektru problémů a za tím účelem vytvořil 17 odborných komisí a 5 pracovních skupin, je členem řady mezinárodních organizací. Na rozdíl od SVOLu je povinným připomínkovým místem.

Celkové příjmy Svazu v roce 2009 činily 31 475 tis. Kč, tj. 7,8 krát více než ve SVOLu. To samozřejmě poskytuje organizaci daleko větší možnosti. Velká diverzifikace členů Svazu (nejmenší členská obec má 21 obyvatel, největším členem je hlavní město Praha) a jejich potřeb vedla k vytvoření tří komor v rámci Svazu: komory obcí, komory měst, komory statutárních měst. Přesto některé menší obce ze Svazu vystoupily a založily Spolek pro obnovu venkova. Svaz pro své členy zajišťuje informační servis, poradenství a právní pomoc, společenské a kulturní události, ale primárně se zaměřuje na ovlivňování legislativy a exekutivy ve prospěch samospráv. (Výroční zpráva 2009, Svaz měst a obcí České republiky)

SVOL vzhledem ke své velikosti nemůže činnost Svazu ohrozit, ale měl by využít skutečnosti, že Svaz nemá odborníky na lesnickou problematiku. Spolupráce mezi SVOL a Svazem již sice probíhá, ale do budoucna je nutné ji ještě více prohloubit a zintenzívnit.

Česká komora odborných lesních hospodářů

Toto občanské sdružení je profesním sdružením lesníků, kteří mají k činnosti odborných lesních hospodářů (OLH) licenci udělenou orgánem státní správy podle zákona o lesích. K 22. 2. 2011 má komora 160 zaregistrovaných členů, kteří spravují lesy na výměře cca 105 000 ha. Vzhledem k tomu, že licenci OLH může získat i sám vlastník lesa, pokud splňuje požadavky odborného vzdělání a praxe, mohou být členy České komory odborných lesních hospodářů (ČKOLH) i majitelé lesa. Převážnou část členů tvoří odborní lesní hospodáři jako osoby samostatně výdělečně činné. Posláním sdružení je hájit zájmy svých členů ve vztahu k vlastníkům a správním orgánům, reprezentovat profesi OLH, provozovat vzdělávací a publikační činnost a spolupracovat s orgány státní správy. Příspěvek členů do ČKOLH činí 200 Kč na osobu za rok, její rozpočet je

ve srovnání se SVOL nepatrný (Česká komora odborných lesních hospodářů, 2011). Každoročně se uchází o zakázku malého rozsahu na poradenskou a vzdělávací činnost, kterou vypisuje Ministerstvo zemědělství, většinou na uspořádání dvou odborných akcí ročně.

Agrární neziskové organizace

Z hlediska artikulace zájmů vlastníků lesů a poradenské činnosti jsou pro SVOL konkurencí velmi silné nevládní organizace Agrární komora České republiky a Asociace soukromých zemědělců (ASZ).

Agrární komora má 103 tisíce členů (Agrární komora, 2005-6), je tvořena 120 okresními komorami, které jsou právníckými osobami zapisovanými do obchodního rejstříku, a zemědělskými, potravinářskými a lesnickými společenstvy. Společenstvy se stávají zájmová a jiná sdružení na základě vlastního rozhodnutí. Okresní komory se mohou slučovat do regionálních komor. Členské příspěvky jsou rozdělovány mezi komoru, okresní komory a společenstva podle ročního rozpočtu komory. Postavení a působnost Agrární komory je daná zákonem č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky, v platném znění. Členství v Agrární komoře je dobrovolné.

Výnosy z hlavní činnosti komory, kterou je podpora podnikatelských aktivit v zemědělství, potravinářství a lesnictví, prosazování a ochrana zájmů a zajišťování potřeb členů, v roce 2009 činily 20 773 tis. Kč (81 % celkových příjmů). Z toho představovaly 48 % členské příspěvky, 36 % provozní dotace, 17 % příjmy z vlastní odborné činnosti. Na účtu hospodářského výsledku za minulé roky vykazuje organizace ztrátu – 11 251 tis. Kč, vlastní jmění organizace činí 16 747 tis. (Obchodní rejstřík, 2006). Největší pozornost věnuje Agrární komora otázkám zemědělství. Lesnické otázky jsou vnímány především z pozice velkých podnikatelů, nikoliv vlastníků, a tyto zájmy nemusí být vždy totožné. V počátcích své existence byl SVOL také členem Agrární komory, ale z výše uvedených důvodů své členství zrušil. V porovnání se

SVOLEm má Agrární komora výrazně lepší vyjednávací pozici, je oficiálním připomínkovým místem v legislativě.

Asociace soukromých zemědělců

Asociace soukromých zemědělců (ASZ) je organizací farmářů a sedláků, tedy majitelů zemědělské půdy, kteří pracují na svém a často jsou majiteli i menších lesních majetků. Asociace je sdružením právnických osob, jejími členy je 41 regionálních asociací, které sdružují fyzické osoby – jednotlivé sedláky; každá regionální asociace má právní subjektivitu. Členem ASZ jsou i dalších zájmová sdružení, např. Sdružení vlastníků půdy. Příjmy ASZ za rok 2009 činily 9 838 tis. Kč, veškeré náklady jsou hrazeny zejména z členských příspěvků a doplňkově i z příjmů z vlastní odborné činnosti (Asociace soukromého zemědělství ČR, 1998-2006). Organizace je primárně zaměřena na zemědělskou problematiku, se SVOL spolupracuje na společných tématech – škody zvěří na zemědělských a lesních pozemcích, prodej státní půdy, restituce.

Ústav pro hospodářskou úpravu lesa (ÚHÚL)

Pokud jde o poradenství v lesním hospodářství, silnou konkurencí pro SVOL je skupina 57 privátních zemědělských poradců akreditovaných Ministerstvem zemědělství (MZe) pro lesnictví. Akreditovaní poradci poskytují služby za úplatu, na úhradu nákladů může uživatel služby (majitel lesa, nájemce lesa) požádat o poskytnutí dotace. Tato skupina je přímo napojena na Ústav pro hospodářskou úpravu lesů, který Ministerstvo zemědělství pověřilo odbornou podporou pro oblast poradenství v lesním hospodářství a plněním úkolů Krajských informačních středisek pro lesní hospodářství (KIS). KIS jsou významnými poskytovateli informací a konzultací v zemědělství a lesnictví především z hlediska celoplošného dosahu jejich působení. Ústav pro hospodářskou úpravu je organizační složkou státu zřízenou Ministerstvem zemědělství, v předmětu činnosti má řadu dalších činností, příjmy za poskytované služby a výrobky v roce 2009 činily 1 796 tis. Ke konci roku 2009 měl ÚHÚL 459 zaměstnanců na 9 pobočkách, v roce 2009 hospodařil s rozpočtem 240 147 tis. (ÚHÚL Brandýs nad Labem, 2003-2011a).

Další konkurenti

Pokud bychom uvažovali o konkurentech SVOL z hlediska čerpání dotací ze státního rozpočtu, jednalo by se o stovky organizací, které usilují o příspěvek na svou poradenskou, vzdělávací a osvětovou činnost v sektoru zemědělství, lesnictví, ochrany životního prostředí, rozvoje venkova, ale i školství (environmentální výchova). Na granty vypisované Ministerstvem životního prostředí nebo Ministerstvem školství sledované zájmové sdružení právnických osob, zařazené do resortu Ministerstva zemědělství, nedosáhne, a to z hlediska resortního rozdělení prostředků a částečně také proto, že jsou granty převážně určeny pro neziskové organizace tzv. „užšího“ pojetí. Obrovská konkurence v oblasti poradenství v lesnictví je rovněž ze strany podnikatelských subjektů.

Obchod s dřívím

Společný obchod je určen pouze pro členy SVOL, jeho cílem je posílení pozice nestátních vlastníků lesa na trhu se dřívím. Obdobnou službu v ČR nestátním majitelům nikdo neposkytuje. Na úrovni SVOL je odběratelům garantován objem dříví dodaného členy v čase a v sortimentu, protihodnotou za spolehlivost nabízejí odběratelé dodavatelům finanční motivaci a další služby. Tyto podmínky jsou sjednány na úrovni SVOL. Základním principem pro vstup jednotlivých členů do společného obchodu je dobrovolnost a minimální výše dodaného dřeva k jednomu odběrateli 400 – 500 m³/rok. Z hlediska objemu prodaného dříví je největší konkurencí pro SVOL prodej dřeva ze státního lesa realizovaný v současné době firmami, které zvítězily v tendrech na provedení pěstebních a těžebních prací včetně prodeje dřeva pro rok 2011: Less & Forest s. r. o., České dřevařské závody Praha, a. s. a Lesní společnost Trhanov, a. s., nebo jejich subdodavateli.

Příloha 4: Přehled hospodaření organizace v letech 2006 – 2010

Účetní položka	2006	2007	2008	2009	2010
	v tis. Kč				
Výnosy	3 938	4 260	4 821	4 032	4 415
Tržby za vlast. výkony a zboží	731	1 320	1 859	1 512	1 765
Aktivace	0	0	7	0	0
Ostatní výnosy	21	18	16	7	2
Tržby z prodeje majetku	4	0	0	0	0
Přijaté příspěvky	2 283	2 286	2 061	2 041	2 075
Provozní dotace	899	636	878	472	574
Náklady	4 227	4 152	4 660	3 982	4 281
Spotřebované nákupy	240	270	121	58	101
Služby celkem	2 614	2 291	3 081	2 424	2 401
Osobní náklady	1 037	1 229	1 194	1 235	1 503
Ostatní náklady	77	62	64	53	60
Odpisy	61	61	0	0	0
Poskytnuté příspěvky	198	238	200	213	216
HV před zdaněním	-290	108	161	50	134
Aktiva celkem	994	1 267	1 295	1 356	1 902
Dlouhodobý majetek	61	0	0	0	0
Krátkodobý majetek	933	1 267	1 295	1 356	1 902
Zásoby	65	7	67	62	47
Pohledávky	27	70	85	6	26
Krátkodobý finanční majetek	838	1 186	1 139	1 284	1 823
Jiná aktiva	4	3	4	4	6
Pasiva celkem	994	1 267	1 295	1 356	1 902
Vlastní zdroje	762	870	1 031	1 081	1 215
Vlastní jmění	282	282	282	282	282
Výsledek hospodaření	480	588	749	799	933
Cizí zdroje	232	397	264	275	687
Dlouhodobé závazky	7	8	8	8	15
Krátkodobé závazky	225	389	256	238	672
Jiná pasiva	0	0	0	29	0
Cash flow – přímá metoda					
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	927	838	1 186	1 139	1 284
Celkem příjmy za období	4 038	4 230	4 766	4 119	4 393
Celkem výdaje za období	4 127	3 881	4 814	3 973	3 854
Rozdíl	-89	349	-48	146	539
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	838	1 186	1 139	1 284	1 823

Pramen: autorka dle podkladů SVOL

**Příloha 5: Hodnocení finanční návratnosti a společenské hodnoty
programů SVOL**

Program, projekt 2009		Finanční návratnost programu	Společenská hodnota programu (hodnocení na škále 1 – 5) 1 = vysoká společenská hodnota programu
Legislativní činnost		-134 006	1
v tom:	novela zákona o ochraně přírody	neuvedeno	
	metodický pokyn MŽP k LHP	neuvedeno	
	příspěvky na hospodaření v lesích	neuvedeno	
	Národní lesnický program II	neuvedeno	
	novela zákona o myslivosti	neuvedeno	
	arondace lesních majetků	neuvedeno	
	nařízení o dřevu	neuvedeno	
Informační servis, Zpravodaj		-100 505	1
Poradenství, právní pomoc		-67 003	1
Vzdělávání majitelů lesa			
z toho:	dotační politika	-24 902	1
	biomasa	-23 087	1
	ochrana lesních ekosystémů	-11 108	1
	škody zvěří	-2 639	2
	malá lesní technika	-550	3
	brožura Služební deník lesníka	1 401	3
	lesní pedagogika	3 530	1
Společný obchod dřívím		850 869	2
Spolupráce se zahraničními organizacemi			
z toho:	ELO	-63 331	2
	ostatní zahraniční aktivity	-39 429	3
	FECOF	-8 113	3
	CEPF	20 793	2
Zachraňte Šumavu		-98 634	1
Země živitelka		-85 433	3
Komunitní akce			
z toho:	setkání s členy, zasedání orgánů	-148 681	1
	lovecké přebory	-18 872	4
Celkem		50 301	

Pramen: autorka dle podkladů SVOL

Příloha 6: Fullerova matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
									10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19
										11	11	11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17	18	19
											12	12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17	18	19
												13	13	13	13	13	13
												14	15	16	17	18	19
													14	14	14	14	14
													15	16	17	18	19
														15	15	15	15
														16	17	18	19
															16	16	16
															17	18	19
																17	17
																18	19
																	18
																	19

Pramen: autorka