

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Zhodnocení strategie podniku na příkladu státního  
podniku Lesy České republiky**

**Bc. Veronika Doubravská**

**© 2020 ČZU v Praze**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Doubravská

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Zhodnocení strategie podniku na příkladu státního podniku Lesy České republiky

Název anglicky

Evaluation of the company's strategy on the example of State Forest of The Czech Republic

---

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků získaných zejména pomocí literárního průzkumu a internetových zdrojů, provést strategickou analýzu pomocí vybraných analýz a na základě jejich výsledků pak sestavit návrhy a doporučení.

Metodika

Metodika teoretické části vychází zejména z průzkumu literárních a internetových zdrojů souvisejících se strategií podniku, strategickou analýzou, strategickým managementem a strategickým řízením, které jsou následně aplikovány v části praktické.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Strategie, analýza, SWOT, vnitřní prostředí, vnější prostředí.

---

Doporučené zdroje informací

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

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J. – VACÍK, E. – ŠPAČEK, M. – SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.

HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J. *Strategické řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 1995. ISBN 80-213-0255-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-471-6.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

---

Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

---

V Praze dne 25. 11. 2020

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení strategie podniku na příkladu státního podniku Lesy České republiky" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

\ Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, PhDr., za kontrolu a asistenci při vytváření této diplomové práce. Největší poděkování však patří rodině za podporu a pomoc, zvláště pak manželovi a synovi. V neposlední řadě patří poděkování také všem mým spolužákům a PeadDr. Pekové.

# **Zhodnocení strategie podniku na příkladu státního podniku Lesy České republiky, s. p.**

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce pojednává o strategii státního podniku Lesy České republiky v době kůrovcové kalamity a pandemie COVID-19. Cílem diplomové práce je zhodnocení strategie státního podniku. Teoretická část byla zpracována průzkumem odborné literatury a internetových zdrojů, získané poznatky byly následně aplikovány na prostředí státního podniku v části praktické. Aby byl cíl diplomové práce splněn, byla v praktické části provedena strategická analýza pomocí vybraných analýz a na základě jejich výsledků byly sestaveny návrhy a doporučení.

**Klíčová slova:** Strategie, strategický management, strategické řízení, strategické analýzy, implementace strategie, monitoring strategie, státní podnik, lesnictví.

# **Evaluation of the company's strategy on the example of State Forests of The Czech Republic**

## **Abstract**

This diploma thesis evaluates State Forests of The Czech Republic strategy during the bark beetle calamity and the Covid-19 pandemic. The aim of the diploma thesis is to evaluate the strategy of the State Forests of The Czech Republic. The theoretical part was processed by a survey of profession literature and the Internet resources, the knowledge gained in the theoretical part was subsequently applied to the environment of the State Forests of The Czech Republic in the practical part. In order to meet the goal of the diploma thesis, a strategic analysis was performed in the practical part using selected analyses of the strategic planning and based on their results, further proposals and recommendations were compiled.

**Keywords:** Strategy, Strategic management, strategic analysis, strategy implementation, strategy monitoring, state enterprise, forestry.



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Základní pojmy .....	13
3.2 Principy strategického myšlení .....	16
3.3 Proces tvorby strategie podniku .....	17
3.3.1 Analýza podniku .....	18
3.3.2 Zpracování strategického plánu .....	32
3.3.3 Určení strategie .....	34
3.3.4 Implementace .....	36
3.3.5 Kontrola .....	37
3.4 Benchmarking .....	37
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>39</b>
4.1 Základní informace .....	39
4.1.1 Představení podniku.....	40
4.1.2 Předmět podnikání .....	40
4.1.3 Organizační uspořádání .....	41
4.2 Externí analýza.....	43
4.2.1 Externí analýza – PESTEL .....	43
4.2.2 Syntéza PESTEL analýzy .....	49
4.2.3 Analýza „4C“ .....	51
4.2.4 Syntéza analýzy „4C“ .....	55
4.3 Analýza mikrookolí.....	56
4.3.1 Syntéza analýzy mikrookolí.....	60
4.4 Interní analýza.....	61
4.4.1 Analýza zdrojů a kompetencí .....	61
4.4.2 Syntéza analýzy zdrojů a kompetencí.....	66
4.4.3 Analýza citlivosti podniku .....	67
4.4.4 Syntéza analýzy citlivosti podniku .....	70
4.4.5 SWOT analýza.....	71
4.4.6 Syntéza SWOT analýzy .....	73
<b>5 Zhodnocení a návrhy .....</b>	<b>76</b>
5.1 Zhodnocení.....	76
5.2 Návrhy a doporučení .....	79

<b>6 Závěr.....</b>	<b>81</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>82</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Rámec strategie pomocí BSC.....	15
Obrázek 2 – Rámec strategie .....	16
Obrázek 3 - Proces tvorby strategie podniku .....	17
Obrázek 4 - Porterův model pěti sil .....	24
Obrázek 5 - Matice pro grafické zpracování výsledků analýzy citlivosti podniku.....	28
Obrázek 6 - SWOT analýza .....	31
Obrázek 7 - Ansoffova matice .....	35
Obrázek 8 - Organizační uspořádání státního podniku Lesy České republiky .....	41
Obrázek 9 – Zjednodušené organizační schéma ředitelství LČR .....	42
Obrázek 10 - Rozložení parlamentních politických stran .....	43
Obrázek 11 - Nejnovější ekonomické ukazatele .....	45
Obrázek 12 - Míra vzdělanosti v % ve vybraných letech .....	46
Obrázek 13 - Vládní výdaje na vědu a výzkum dle vědní oblasti.....	47
Obrázek 14 - Změna lesních ploch v letech 1990–2020.....	48
Obrázek 15 - Syntéza PESTEL analýzy .....	49
Obrázek 16 - Vlastnictví lesů v ČR .....	55
Obrázek 17 - Průměrné ceny smrkového dříví v letech (vlastníci).....	57
Obrázek 18 - Index korupčního rizika – Lesy České republiky, s.p. ....	62
Obrázek 19 - Přehled majetku státního podniku Lesy České republiky .....	65
Obrázek 20 - Analýza citlivosti vybraných faktorů .....	71

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Zásada SMART .....	14
Tabulka 2 - PESTEL analýzy.....	19
Tabulka 3 - Rastr pro analýzu atraktivity odvětví.....	25
Tabulka 4 - Analýza zdrojů a kompetencí .....	27
Tabulka 5 - Rastr pro analýzu citlivosti podniku.....	28
Tabulka 7 – Příklad zákazníků státního podniku Lesy České republiky .....	52
Tabulka 8 - Produkce a spotřeba dřeva dle kontinentů .....	54
Tabulka 9 - analýza atraktivity odvětví.....	60
Tabulka 10 – Přírůstky a úbytky majetku LČR, s. p.....	64
Tabulka 11 - Struktura nehmotného majetku státního podniku Lesy České republiky .....	65
Tabulka 12 - Syntéza analýzy zdrojů a kompetencí .....	66
Tabulka 6 - Vyjádření pravděpodobnosti.....	67
Tabulka 13 - Syntéza analýzy citlivosti podniku .....	70
Tabulka 15 - Syntéza SWOT analýzy .....	74
Tabulka 17 - Vybrané strategie LČR, s. p.....	76
Tabulka 16 - Strategický benchmarking .....	78

# 1 Úvod

Státní podnik Lesy České republiky obhospodařuje téměř 86 % rozlohy všech státních lesů a pečuje o více než 38.000 km vodních ploch. V minulosti také býval jedním z významných přispěvatelů do státního rozpočtu. V poslední době se však v důsledku kůrovcové kalamity podnik Lesy České republiky nachází v nelehké situaci a pojmy jako *strategické řízení, strategická analýza a strategie podniku* nabývají na důležitosti. V průběhu roku 2020 se zároveň celý svět potýká s pandemií Covid-19, kvůli které jsou celosvětově přijímána různá opatření, která mají výrazný dopad na ekonomiky jednotlivých států.

Diplomová práce „Zhodnocení strategie podniku na příkladu státního podniku Lesy České republiky“ se zabývá strategií státního podniku ve výše uvedených podmínkách. Strategie státního podniku má navíc zásadní dopad nejen na složení a kvalitu lesů, vody, biodiverzitu a v neposlední řadě také kvalitu života v České republice.

Státní podnik navíc osciluje mezi veřejným a soukromým sektorem. Na jedné pomyslné straně spravuje státní majetek a legislativně je do značné míry ovlivněn zákony platnými pro veřejný sektor, na druhé straně však hospodařením se státním majetkem generuje zisk, což odpovídá sektoru soukromému. Tato rozpolcenost s sebou nese zajímavou výzvu při aplikaci metod strategického řízení, která se uplatňují především v soukromém sektoru.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků získaných zejména pomocí literárního průzkumu a internetových zdrojů, provést strategickou analýzu pomocí vybraných analýz a na základě jejich výsledků pak sestavit návrhy a doporučení.

Díličí cíle této diplomové práce jsou:

- Externí analýza prostředí
- Interní analýza prostředí
- Zhodnocení Strategie rozvoje Lesů ČR pro období 2019 - 2024
- Sestavení návrhů a doporučení

### **2.2 Metodika**

Metodika teoretické části vychází zejména z průzkumu literárních a internetových zdrojů souvisejících se strategií podniku, strategickou analýzou, strategickým managementem a strategickým řízením.

Metodika praktické části je zaměřena na popis státního podniku, aplikaci vybraných metod strategické analýzy:

- Externí vlivy – PESTEL analýza, „4C“ analýza
- Analýza mikrookolí – analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýza hybných sil v odvětví, analýza konkurence v odvětví – Porterův model, analýza atraktivity odvětví
- Interní analýza – analýza zdrojů a kompetencí, analýza citlivosti podniku.
- SWOT analýza

na prostředí státního podniku Lesy České republiky. Zhodnocení strategie formou benchmarkingu a definování strategií, v neposlední řadě také sestavení návrhů a doporučení z výsledků provedených analýz.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Základní pojmy

#### Strategie

Výraz strategie je složeninou řeckých slov strategos (generál), stratos (vojsko) a agein (vést), což v zásadě vysvětluje samotný význam slova strategie. Pojem strategie byl původně uplatňován ve vojenství, avšak postupem času nabýval na důležitosti také v dalších oborech jako jsou politologie, diplomacie, ekonomika, či marketing. V neposlední řadě pronikl také do běžného slovníku v souvislosti s podnikáním a řízením podniku jako takového.

#### Poslání

Poslání podniku vyjadřuje smysl existence podniku, tedy proč a k čemu daný podnik existuje. *„Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet mimo podnikatelskou oblast samou. Popravdě řečeno musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.“<sup>1</sup>*

#### Vize

Vize popisuje žádoucí budoucí stav podniku. Zároveň by měla plnit funkci spojovacího článku všech zaměstnanců podniku. Jak řekl Henry Mintzberg *„K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup>Mise, Poslání (Mission) [online]. <https://managementmania.com>: Managementmania, 2017 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

<sup>2</sup> Vize. <https://managementmania.com/cs/vize> [online]. 2019 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

## Strategické cíle

Strategické cíle podniku bývají zpravidla definovány pro jednotlivé klíčové oblasti podniku. Respektive upřesňují směřování podniku v daných oblastech. Stanovené cíle by měly být zároveň vyvážené, tak aby například splnění jednoho cíle negativně neovlivnilo splnění cíle jiného.<sup>3</sup>

## Specifické cíle

Na rozdíl od strategických cílů jsou cíle specifické stanoveny v horizontu střednědobém, až krátkodobém a v podstatě specifikují cíle strategické. Prakticky se jedná o jasně definované úkoly přiřazené konkrétním zaměstnancům. Aby bylo strategické řízení efektivní měly by specifické cíle vždy splňovat zásadu SMART, tedy být:

**Tabulka 1 - Zásada SMART**

<b>S</b>	Specific	Konkrétní
<b>M</b>	Measurable	Měřitelné
<b>A</b>	Achievable	Dosažitelné
<b>R</b>	Realistic	Realistické
<b>T</b>	Time-bound	Časově ohraničené

Zdroj: vlastní zpracování po

## Akce/Opatření

Akce/opatření bývají zpravidla součástí akčního /implementačního plánu, který může být součástí samotného strategického plánu podniku, případně bývá jeho přílohou. Jedná se o jednotlivé dílčí kroky (akce/opatření), které vedou k naplnění stanovených strategických, resp. specifických cílů. Akce/opatření mívají charakter krátkodobých událostí, projektů, či činností.<sup>4</sup>

Akční plán/implementační plán by měl obsahovat minimálně níže uvedené údaje:

<sup>3</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 97-807-4001-192.

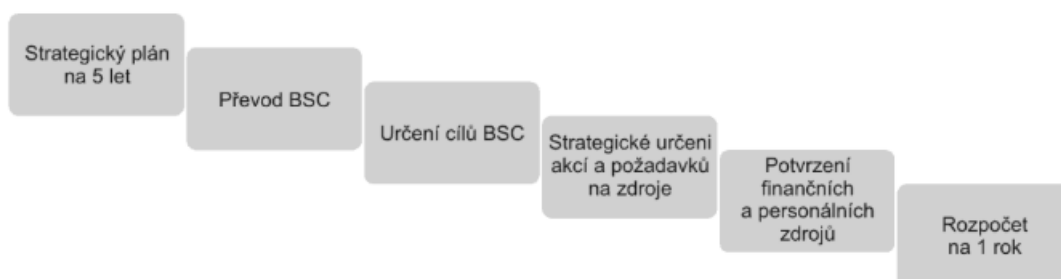
<sup>4</sup> FOTR Jiří, VACÍK Emil; SOUČEK Ivan; ŠPAČEK Miroslav; HÁJEK Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

- „Seznam kroků (aktivit) které je třeba udělat k dosažení cíle.
- Přiřazení odpovědnosti konkrétních lidí za konkrétní aktivity.
- Celkový časový horizont a hlavní milníky.
- Termíny splnění konkrétních aktivit.
- Rozpočet akčního plánu.
- Přiřazení dalších zdrojů k jednotlivým aktivitám (například další lidé, materiál, pracovní pomůcky, subdodávky).
- Další podmínky, omezení a rizika nutné pro splnění cílů.
- Popis cílů a popis toho, jak bude dokázáno jejich dosažení.“<sup>5</sup>

## Rámec strategie

Průzkumem literatury bylo zjištěno, že se názory na rámec strategie se v zásadě shodují, liší se pouze použitým názvoslovím, zatímco v některé literatuře je uvedena metoda Balanced Score Card, v jiných případech je uvedeno akční, či implementační plán.<sup>6</sup>

Obrázek 1 - Rámec strategie pomocí BSC

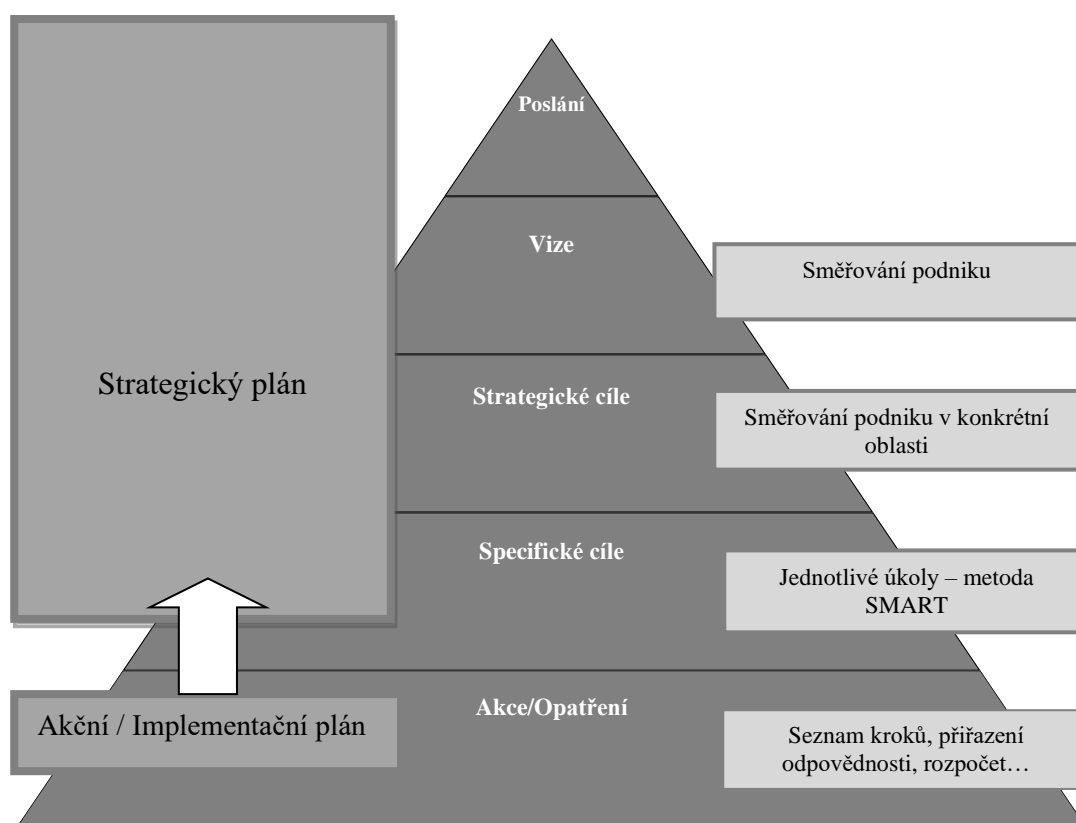


Zdroj: <sup>6</sup>

<sup>5</sup> Akční plán. *Management mania* [online]. 2019 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akcni-plan-action-plan>

<sup>6</sup> FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

Obrázek 2 – Rámec strategie



Zdroj: vlastní zpracování dle různých zdrojů

### 3.2 Principy strategického myšlení

Jelikož je strategický management ovlivněn mnoha faktory, z čehož některé je velmi těžké, či dokonce nemožné odhadnout a doba mezi strategickým rozhodnutím a důsledky takového rozhodnutí jsou spíše dlouhodobého charakteru, jsou stanoveny principy, kterými by se měl podnik při zpracování strategického plánu řídit.<sup>7</sup>

- Princip variantnosti
- Princip permanentnosti
- Princip celosvětového systémového přístupu
- Princip tvůrčího přístupu
- Princip interdisciplinarity

<sup>7</sup> DEDOUCHOVÁ Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 3 s. ISBN-80-717-9603-4

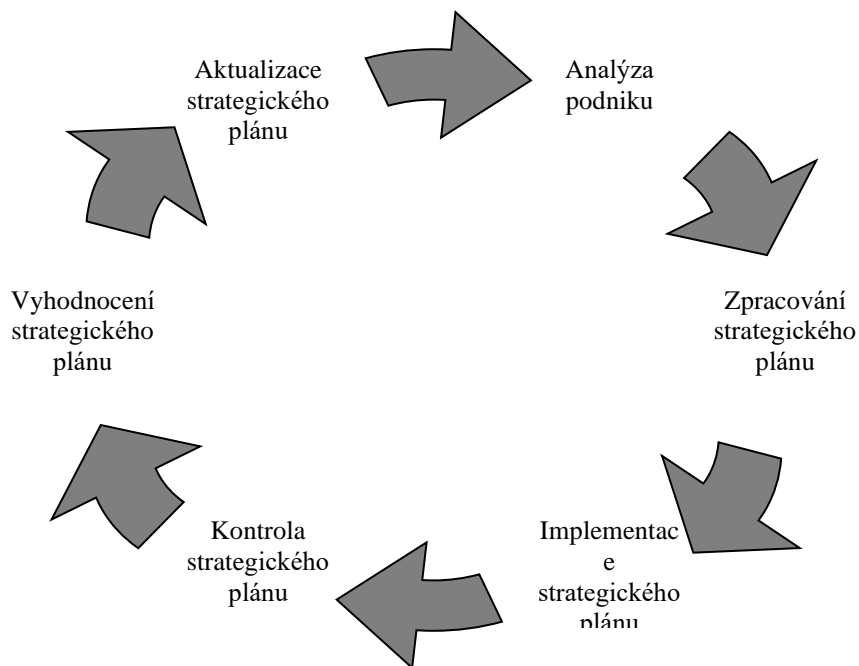


- Princip vědomí práce s rizikem
- Princip koncentrace zdrojů
- Princip vědomí práce s časem

### 3.3 Proces tvorby strategie podniku

Celý proces strategického řízení zahrnuje nejprve počáteční analýzu podniku, kde jsou na základě různých analýz hodnoceny zejména externí a interní vlivy podniku. S ohledem na výsledky těchto analýz je zpracována strategie podniku, která je následně do podniku také implementována. V dalším kroku dochází k monitoringu, resp. kontrole plnění strategického plánu v souladu s nastavenými indikátory, vyhodnocení plnění strategického plánu a případně aktualizace strategického plánu, dle níže uvedeného procesního modelu.<sup>8</sup>

Obrázek 3 - Proces tvorby strategie podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle více zdrojů

<sup>8</sup> FOTR Jiří, VACÍK Emil; SOUČEK Ivan; ŠPAČEK Miroslav; HÁJEK Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

### 3.3.1 Analýza podniku

#### 3.3.1.1 Externí vlivy

*„Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.“<sup>9</sup>*

Analýza externích vlivů pak bývá nejčastěji členěna dále na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. K těmto analýzám slouží další podpůrné metody, které jsou blíže rozebrány v dalších kapitolách.

##### 3.3.1.1.1 Analýza makrookolí

Analýzou makrookolí jsou především definovány vazby mezi okolním prostředím a podnikem, zejména pak jeho příležitosti a hrozby. Ačkoliv podnik nemůže tyto faktory přímo ovlivnit, je pro něj v rámci strategického rozhodování nezbytné tyto změny sledovat, vyhodnocovat a reagovat na ně.<sup>10</sup> Mezi nejčastěji používané metody této analýzy jsou pak níže uvedené.

#### PESTEL analýza

Analýza PESTEL se vyvinula postupným přidáváním písmen do původního názvu PEST analýza, která v sobě zahrnovala pouze politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Do podoby PESTEL byla rozšířena díky faktorům environmentální a legislativní. V některé dostupné literatuře se dokonce setkáváme také s pojmy STEEPL, či STEEPLD, v této verzi je původní PEST analýza rozšířena kromě výše uvedeného také o pojmy Education (vzdělání) a Demographic (demografie). Pro potřeby této diplomové

---

<sup>9</sup>Strategická situační analýza [online]. [cit. 2020-08-21]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

<sup>10</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

práce bylo rozhodnuto dále pracovat s variantou PESTEL z důvodu nepřesnějšího zachycení možných externích vlivů na státní podnik Lesy České republiky.<sup>11</sup>

**Tabulka 2 - PESTEL analýzy**

<b>P</b>	Politické vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilita vlády</li> <li>- Zákony</li> <li>- Regulace obchodu</li> <li>- Antimonopolní opatření</li> <li>- Daňová politika</li> </ul>
<b>E</b>	Ekonomické vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makroekonomické ukazatele</li> <li>- Trend vývoje HDP</li> <li>- Ekonomické cykly</li> <li>- Míra inflace</li> <li>- Míra nezaměstnanosti</li> <li>- Úrokové sazby</li> <li>- Množství peněz v ekonomice</li> <li>- Spotřeba x úspory</li> </ul>
<b>S</b>	Sociální vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografické trendy</li> <li>- Mobilita</li> <li>- Rozdělování důchodů</li> <li>- Vývoj životní úrovně a stylu</li> <li>- Míra vzdělanosti</li> <li>- Životní hodnoty</li> </ul>
<b>T</b>	Technologické vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora v oblasti výzkumu</li> <li>- Nové technologie a jejich priorita</li> <li>- Rychlost zastarání</li> <li>- Rychlost technologického přenosu</li> <li>- Výše výdajů na výzkum</li> <li>- Obecná technologická úroveň</li> </ul>
<b>E</b>	Ekologické vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otázky životního prostředí</li> <li>- Ochrana životního prostředí</li> <li>- Klimatické změny</li> <li>- Lokalita</li> <li>- Kalamity</li> </ul>
<b>L</b>	Legislativní vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislativa v nadnárodní úrovni</li> <li>- Legislativa v národní úrovni</li> <li>- Vazby na další organizace (EU, NATO)</li> <li>- Vymahatelnost práva</li> <li>- Změny v legislativě</li> </ul>

**Zdroj: vlastní zpracování dle různých zdrojů**

## **Analýza „4C“**

<sup>11</sup> Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. Businessvize.cz [online]. [cit. 2020-08-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Analýza „4C“ má pro podnik zásadní význam při rozhodování, zda zvolit spíše globální, či lokální strategii. V tom, co vše je zahrnuto v takzvané situační analýze se literatura liší. Záleží jak na úhlu pohledu, ale také na stáří zkoumané literatury. Zatímco tradiční pojetí Analýzy „4C“<sup>12</sup>, zahrnuje především informace o zákaznících, nákladech, konkurenci a specifikacích dané země, novější pojetí zohledňuje také další faktory, které mají významný dopad na situaci podniku na trhu z globálního hlediska. Z tohoto důvodu byl název této analýzy rozšířen na „5C“ nebo také „7C“, přičemž jako další informace jsou uváděny spolupracující firmy (collaborators), či makroekonomické faktory (chmate/koncext), v některé literatuře je také uváděna komunikace (communication) a spokojenost (convenience), případně změny (change).<sup>13 14</sup>

Pro potřeby této diplomové práce bude však dále pracováno s tradiční verzí této analýzy, tedy „4C“ dle Sedláčkové a Buchty (2006), tedy:

### **Zákazníci**

Zákazník je definován jako příjemce služeb nebo statků za peněžní, nebo jinou hodnotovou úplatu.<sup>15</sup> Státní podnik je v tomto ohledu někde mezi soukromým a veřejným sektorem. Na jedné straně generuje zisk prodejem majetku, který spravuje, čímž poskytuje služby, nebo statky za peněžní úplatu a existuje tak vztah mezi plátcem služby, a státním podnikem. Na straně druhé je však založen v souladu se zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku v platném znění k „*uspokojování významných celospolečenských, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů*“<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

<sup>13</sup> Why the 4C' Marketing Model is Good for Business. *Www.business.org* [online]. 2013 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://www.business.org/marketing/sales/4cs-marketing-model-good-business/>

<sup>14</sup> Situation analysis 7C. *Www.managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/situation-analysis-7c>

<sup>15</sup> Zákazník. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kazn%C3%ADk>

<sup>16</sup> Zákon o státním podniku. *Zákony pro lidi* [online]. 2010–2020 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-77>

Pro potřeby této diplomové práce a další analýzy budou zákazníci děleni na dvě skupiny, a to:

- Zákazníci ve smyslu veřejného sektoru
- Zákazníci ve smyslu soukromého sektoru

Podstatou analýzy „4C“ v části zákazníci je získat odpovědi na otázky, kdo jsou zákazníci podniku a jaká jsou jejich očekávání a požadavky.

### ***Náklady***

Tato část analýzy se snaží zachytit odlišnosti v nákladech při volbě lokální, či globální strategie a vyčíslit je tak, aby bylo zřejmé, která z variant je pro podnik výhodnější.

### ***Národní specifika***

Analýza národních specifik hodnotí dle Sedlářové a Buchty (2006) obchodní politiku země, ve které podnik působí, případně zemí, kam chce podnik expandovat. Dále pak technické standardy dané země, kulturní a institucionální normy.

### ***Konkurence***

Analýza konkurence přináší odpověď na otázku, jaká hrozí podniku konkurence v lokálním, nebo globálním měřítku a kdo jsou jeho konkurenti, ať už skuteční ve smyslu, že v dané zemi již podnik funguje, nebo potenciální v případě, že podnik uvažuje o expanzi, přesunu atd. V literatuře jsou v reakci na provedenou analýzu definovány níže uvedené strategie:<sup>17</sup>

#### *Globální strategie*

Konkurence je globální, neexistují bariéry vstupu na globální trh, který je homogenní – podnik přistoupí k variantě globální strategie.

#### *Multiregionální strategie*

---

<sup>17</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

Konkurenční podmínky vyvolávají potřebu větších objemu, globální trh je však heterogenní – podnik přistoupí ke globální strategii, avšak zohledňuje ve svém přístupu odlišnosti jednotlivých trhů.

#### *Lokální strategie*

Konkurenční boj se odehrává převážně v lokálních podmínkách a diversifikace ostatních trhů je natolik markantní, že by bylo pro podnik nevýhodné volit globální strategii – podnik volí lokální strategii.

### **3.3.1.2 Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí podniku zkoumá do větší míry detailu externí prostředí podniku, typicky se jedná o analýzu odvětví a analýzu konkurence.

#### **Analýza odvětví**

Samotnou analýzu odvětví lze dále členit na specifitější typy, které blíže určují danou oblast v odvětví, konkrétně jsou to:

- Analýza ekonomických charakteristik odvětví
- Analýza hybných sil v odvětví
- Analýza konkurence v odvětví – Porterův model
- Analýza strategických map
- Analýza atraktivity odvětví<sup>18</sup>

#### **Analýza ekonomických charakteristik odvětví**

Analýza ekonomických charakteristik odvětví definuje zejména vzájemné působení faktorů ovlivňujících poptávku a nabídku v daném odvětví, a ačkoliv se v čase nacházejí odvětví v různých fázích tyto faktory zůstávají stejné. Z tohoto důvodu by měla analýza ekonomických charakteristik odvětví vždy obsahovat tyto ukazatele:<sup>17</sup>

- Velikost trhu
- Míra rivality mezi konkurenty
- Míra růstu trhu

---

<sup>18</sup> TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*. Praha. ČZU. 2003. ISBN 80-213-0922-9.

- Stádium životního cyklu
- Počet podniků v odvětví
- Zákazníci
- Stupeň vertikální integrace
- Složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj
- Technologie / inovace
- Charakteristika výrobků / služeb
- Úspory z rozsahu
- Využití kapacit
- Profitabilita odvětví

### **Analýza hybných sil v odvětví**

Jako další část analýzy odvětví je uváděna analýza hybných sil v odvětví. Během této analýzy podnik zkoumá externí vlivy, které mají významný dopad a vliv na celé odvětví a které vyvolávají nutnost změn v řízení podniku. Jedná se o:

- Změny v míře dlouhodobého růstu
- Změny ve složení zákazníků a ve způsobech, jakým používají výrobky podniku
- Inovace produktu
- Inovace výrobního procesu
- Inovace marketingu
- Vstup / nebo výstup největších podniků z / do odvětví
- Šíření patentovaných znalostí
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Přejechod od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak
- Regulační opatření a změny ve vládní politice<sup>17</sup>

Další zdroje přidávají ještě například strukturální změny, nadbytečnou kapacit, či fúze a akvizice<sup>19</sup>

---

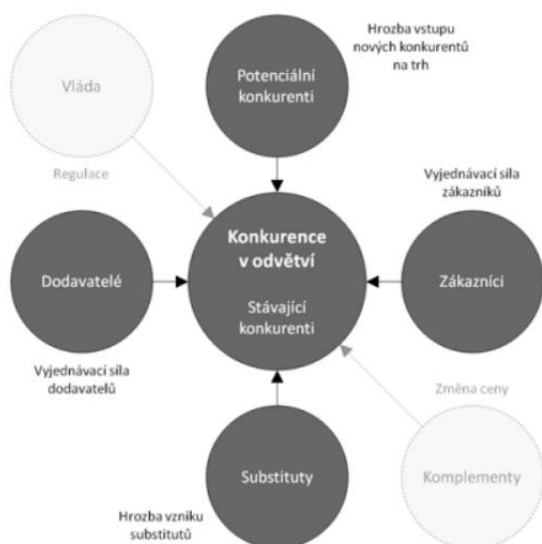
<sup>19</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

## Porterův model pěti sil

Další možná analýza mikrookolí vychází z tzv. Porterova modelu pěti sil, který je další specifickou analýzou odvětví a jeho rizik. Podstatou této metody je odhad chování subjektů a objektů na trhu a s tím spojená rizika pro podnik, která se dělí na:<sup>20</sup>

- Rivalita mezi konkurenty
- Hrozba vstupu nových konkurentů na trh
- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vzniku substitutů

Obrázek 4 - Porterův model pěti sil



Zdroj:<sup>20</sup>

Jako další jsou na obrázku uvedeny také komplementy a vláda. Vláda představuje hrozby v podobě různých regulací v daném odvětví a komplementy mají vliv na změnu ceny a elasticitu poptávky. Ačkoliv jsou poslední dva faktory uváděny pouze jako doplňkové, je patrné, že v prostředí státního podniku budou mít právě poslední dva jmenované faktory největší dopad na Lesy České republiky.

<sup>20</sup> Analýza pěti sil 5 F. *Www.managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>



## Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví shrnuje poznatky z výše uvedených rozborů. Samotná analýza atraktivity odvětví pak hodnotí 15 faktorů, kterým přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre 10 je přiřazeno faktorům, kde může podnik v maximální míře využít svých zdrojů. Čím vyšší je dosažené celkové skóre, tím větší je míra atraktivity odvětví. Maximální počet je 150 bodů, tento ideální stav je však v podstatě nereálný a většina podniků se pak pohybuje v rozmezí 75–120 bodů. V případech, kdy je dosažené skóre nižší než 75 by měl podnik zvážit reorganizaci v odvětví.<sup>21</sup>

Tabulka 3 - Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre
Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	
Diverzita trhu	Počet segmentů	
Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	
Exponovanost	Konkurenti, inflace	
Koncentrace	Počet dominantních podniků	
Odbyt	Cyklický, kontinuální	
Specializace	Diferenciace, jedinečnost	
Značka	Hodnota, kvalita, substitute	
Distribuce	Kanály, potřeba podpory	
Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	
Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	
Služby	Načasování, spolehlivost, garance	
Technologie	Vedení, jedinečnost	
Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	
Možnost vstupu	Bariéry	
<b>Skóre celkem</b>		

Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá, Hron (2003)

<sup>21</sup> TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*. Praha. ČZU. 2003. ISBN 80-213-0922-9.

### 3.3.1.3 Interní vlivy

Cílem analýzy interních vlivů je zejména zjistit silné a slabé stránky podniku. Nejprve by měl management vyhodnotit, jaké jsou specifické přednosti podniku, nebo bariéry napodobení. Jedná se především o majetek a schopnosti podniku.<sup>22</sup>

Zatímco vlivy externí jsou z hlediska vedení podniku neovlivnitelné, s vlivy interními je to přesně naopak. Analýza interních vlivů, zejména pak silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech jsou proto základním předpokladem pro další strategické řízení podniku. Pro správné nastavení strategie je tedy důležité nahlížet na tyto oblasti nikoliv odděleně, ale naopak v širším kontextu, tak aby se jednotlivé díly spojily v ucelený obraz situace v podniku.

K analýze interních vlivů jsou využívány četné dílčí analýzy:<sup>23</sup>

- Analýza zdrojů a kompetencí
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýza klíčových procesů
- Analýza citlivosti podniku
- Analýza portfolia
- Skórovací karty (Balanced Scorecard)
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza konkurenceschopnosti

Jako další analýzy jsou v jiné literatuře také uváděny:

- McKinsey „7S“ analýza
- Analýza zúčastněných stran
- Finanční analýzy

#### **Analýza zdrojů a kompetencí**

---

<sup>22</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 29–49 s. ISBN-80-717-9603-4

<sup>23</sup> TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*. Praha. ČZU. 2003. ISBN 80-213-0922-9.

Význam zdrojů a kompetencí je hodnocen na základě čtyř kritérií, dle níže uvedené tabulky:

**Tabulka 4 - Analýza zdrojů a kompetencí**

Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledné chování
ne	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
ano	ne	ne	ano/ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
ano	ano	ne	ano/ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
ano	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

Zdroj: Tichá a Hron (2003)

Při analýze zdrojů a kompetencí je možné zajít do větší míry detailu, a to rozdělením jednotlivých zdrojů a kompetencí dle funkčních oblastí, případně podnikových faktorů jako jsou například:

- Image a prestiž
- Podniková kultura
- Plánování, řízení, kontrola
- Hmotné zdroje
- Nehmotné zdroje<sup>24</sup>

### **Analýza citlivosti podniku**

Analýza citlivosti podniku je v podstatě analýzou rizik podniku v komparaci s připraveností podniku čelit stanoveným hrozbám. Odehrává se v sedmi krocích, a výsledkem této analýzy je stanovení faktorů, které jsou pro daný podnik strategické a jejich absence může ohrozit fungování, případně samotnou existenci podniku.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Metodika M\_O\_R, Management of Risks

<sup>25</sup> TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*. Praha. ČZU. 2003. ISBN 80-213-0922-9.

Mezi takové faktory uvádí patří například:<sup>26</sup>

- Potřeby a přání zákazníků.
- Kvalifikovaní pracovníci.
- Zařízení, suroviny, technologické know-how.
- Identita podniku – logo, image, podniková kultura.
- Společenské hodnoty, životní styl.

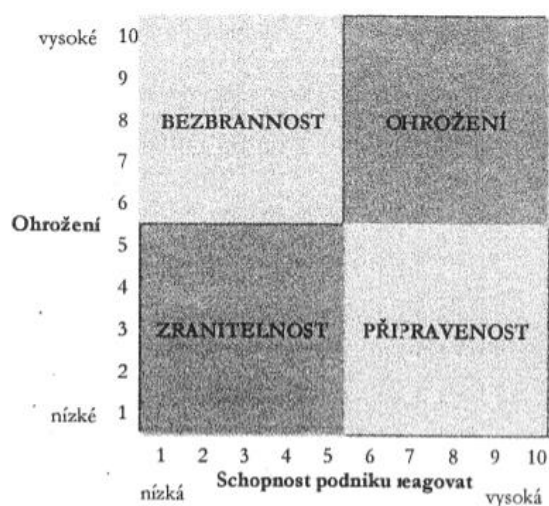
Tyto faktory jsou následně zaneseny do rastru pro analýzu citlivosti a následně vyhodnoceny.

**Tabulka 5 - Rastr pro analýzu citlivosti podniku**

Faktor	Vliv	Pravděpodobnost	Míra ohrožení (Vliv * Pravděpodobnost)	Schopnost reakce	Hodnocení
Potřeby a přání zákazníků ve smyslu veřejného sektoru					
Potřeby a přání zákazníků ve smyslu soukromého sektoru					
Kvalifikovaní pracovníci					
Zařízení, suroviny, technologické know-how					
Identita podniku – logo, image, podniková kultura					
Společenské hodnoty, životní styl					

**Zdroj: vlastní zpracování dle Tiché a Hrona (2003)**

**Obrázek 5 - Matice pro grafické zpracování výsledků analýzy citlivosti podniku**



**Zdroj: Tichá a Hron (2003)**

<sup>26</sup> TICHÁ Ivana; HRON Jan. Strategické řízení. Praha: ČZU, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

V literatuře byly dále rozebírány možné strategie v reakci na zařazení jednotlivých faktorů do konkrétních kvadrantů, a to: <sup>27</sup>

### ***Bezbrannost***

Jedná se o velmi vážná ohrožení, na které není podnik schopen reagovat. Strategií podniku v případě levého horního kvadrantu je maximalizace zvýšení schopnosti reagovat a posun do pravého horního kvadrantu.

### ***Ohrožení***

Přetrvává stav vážného ohrožení, ale podnik je schopen na dané ohrožení reagovat. Strategií podniku pro faktory pravého horního kvadrantu jsou krizové plány, pro případ naplnění rizika.

### ***Připravenost***

Pravý dolní kvadrant znamená mírná ohrožení, kterým je navíc podnik schopen čelit. Pro tuto oblast není třeba volit žádnou strategii.

### ***Zranitelnost***

V levém dolním kvadrantu jsou ohrožení málo významná, ale podnik není schopen na tato ohrožení pružně reagovat. Strategií podniku je sledovat vývoj daných faktorů a v případě eskalace postupovat, dle výše uvedeného.

## **3.3.1.4 SWOT analýza**

SWOT analýza slouží jako univerzální analytický nástroj. A je využívána především ke shrnutí poznatků všech provedených analýz. Poznatky z analýzy externích vlivů jsou definovány v částech Hrozby a Příležitosti, kdežto závěry z analýzy interních vlivů jsou v části Slabé stránky a Silné stránky. S ohledem na poznatky získané shrnutím do SWOT analýzy jsou pak dále formulovány strategie. <sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> TICHÁ Ivana; HRON Jan. Strategické řízení. Praha: ČZU, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

<sup>28</sup> KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

### ***Vnější prostředí***

Jako základ k analýze vnějšího prostředí, tedy hrozeb a příležitostí slouží analýza PESTEL, jejíž syntéza poslouží jako podklad pro SWOT analýzu.<sup>29</sup>

#### *Vnější prostředí – příležitosti*

Příležitosti jsou nejčastěji definovány jako šance pro další rozvoj podniku, případně posílení stávající pozice, mezi nejčastější příležitosti pro podnik jsou pak uváděny zejména:<sup>30</sup>

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Dotace      | <input type="checkbox"/> Spolupráce        |
| <input type="checkbox"/> Technologie | <input type="checkbox"/> Věrnost zákazníků |
| <input type="checkbox"/> Expanze     | <input type="checkbox"/> Noví dodavatelé   |
| <input type="checkbox"/> Inovace     | <input type="checkbox"/> Demografie        |

#### *Vnější prostředí – hrozby*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Legislativa          | <input type="checkbox"/> Konkurence                  |
| <input type="checkbox"/> Nezaměstnanost       | <input type="checkbox"/> Environmentální vlivy       |
| <input type="checkbox"/> Ekonomické ukazatele | <input type="checkbox"/> Ztráta zákazníků/dodavatelů |
| <input type="checkbox"/> Politické vlivy      | <input type="checkbox"/> Bezpečnostní incidenty      |

### ***Interní prostředí***

Jako podklad k analýze interního prostředí je pak vhodné použít různé interní analýzy a dokumenty, které jsou relevantní k určení další strategie podniku.

---

<sup>29</sup> GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

<sup>30</sup> SWOT analýza [online]. 2014 - 2020 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

*Interní prostředí – silné stránky*

- Lokalita
- Produkt
- Image
- Výzkum
- Hmotný majetek
- Nehmotný majetek
- Finanční majetek
- Obchodní vztahy

*Interní prostředí – slabé stránky*

- Náklady
- Produktivita
- Zdroje
- Distribuce
- Hmotný majetek
- Nehmotný majetek
- Finanční majetek
- Zaměstnanci

**Obrázek 6 - SWOT analýza**

SWOT		Interní prostředí	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější prostředí	Příležitosti (O)	SO kombinace	WO kombinace
	Hrozby (T)	ST kombinace	WT kombinace

**Zdroj: vlastní zpracování**

V literatuře jsou dále definovány jednotlivé možné strategie plynoucí ze závěrů SWOT analýzy:<sup>31</sup>

***SO kombinace – VYUŽÍTÍ***

Tato strategie vede podnik k využití svých silných stránek k posílení příležitostí. Tato variace je však v skutečném prostředí téměř nerealizovatelná, proto je tento kvadrant považován spíše za žádoucí stav.

<sup>31</sup> TICHÁ Ivana; HRON Jan. Strategické řízení. Praha: ČZU, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

### ***ST kombinace – KONFRONTACE***

Volba této strategie je možná v případech, kdy si je podnik natolik jistý svou pozicí, že využije silné stránky k zmírnění, či eliminaci hrozeb.

### ***WO kombinace – HLEDÁNÍ***

Strategie WO je zaměřena na eliminaci slabých stránek pomocí příležitostí.

### ***WT kombinace – VYHÝBÁNÍ***

Volba této strategie je v podstatě obranou reakcí vedoucí k odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějším ohrožením.

## **3.3.2 Zpracování strategického plánu**

### **Vize, mise, strategické cíle**

Prvním krokem při formulaci strategického plánu by mělo být definování vize a mise podniku a nastavení časového rámce, pro který by měl daný strategický plán platit. Na základě vize jsou pak stanoveny jednotlivé strategické cíle, které jsou dále rozpracovány do opatření (akcí) vedoucích k dosažení vytyčených cílů.

*„Funkční strategie reprezentují dílčí strategie, které jsou výsledkem rozpracování příslušné varianty firemní strategie do jednotlivých specializovaných oblastí. Aby bylo možno naplnit strategické cíle na úrovni firmy, je nezbytné tyto cíle dekomponovat do soustavy dílčích cílů sledujících jednotlivé funkční oblasti. Splnění těchto dílčích cílů je podmínkou naplnění hierarchicky vyššího cíle na firemní úrovni.“<sup>32</sup>*

Strategický plán je také možné členit z několika hledisek.

### **Členění dle časového hlediska**

Z časového hlediska lze strategický plán rozdělit na:

- Dlouhodobý

---

<sup>32</sup> Tvorba strategického plánu – úrovně plánování a funkční strategie. *Www.businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/tvorba-strategickeho-planu-urovne-planovani-a-funkcni-strategie/3/>



- Střednědobý
- Krátkodobý

### **Členění dle charakteru**

Z hlediska dílčího členění strategického plánu dle charakteru, jsou uváděny různé možnosti dílčích strategických plánů, například:

- Obchodní a marketingový strategický plán
- Strategický výrobní plán
- Strategický plán řízení jakosti
- Strategický plán ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce
- Strategický plán zásobování a logistiky
- Strategický plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje
- Strategický plán řízení údržby
- Strategický plán řízení lidských zdrojů
- Strategický plán řízení informačních technologií
- Strategický plán budování firemní identity a firemní image
- Strategický plán řízení rizik
- Strategický investiční plán
- Strategický finanční plán<sup>33</sup>

### **Členění dle organizační struktury**

Další možností dílčího členění strategie podniku je, dle nastavené organizační struktury, a to například:

- Na úrovni podniku
- Na úrovni organizační jednotky/divize
- Na úrovni týmů a procesů

---

<sup>33</sup> FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

## **Dílčí strategie dle účelu**

Dále je možné zpracovat další dílčí strategie, které jsou koncipované na základě požadavků o informace konkrétní skupiny ze zúčastněných stran. Například na základě požadavků investorů, bankovních institucí,

### **3.3.2.1 Postupy tvorby**

Je několik způsobů, jak je možné vytvořit strategii podniku, avšak nejčastěji využívanými metodami jsou:

- Řízené rozhovory
- Volné diskuze
- Definování cílů jednou osobou
- Brainstorming

Tyto metody lze libovolně kombinovat a na základě získaných poznatků přejít k určení strategie k dosažení stanovených cílů.

### **3.3.3 Určení strategie**

Na základě výsledků provedených analýz jsou dále navrhovány možné strategie. Z těch nejznámějších lze uvést:

- Strategie dle Portera
- Strategie dle Ansoffa
- Strategie dle Kotlera
- Specifické strategie dle oblastí
- Strategie na základě SWOT analýzy

### **Strategie dle Portera**

Podstatou této strategie je volba strategie managementu podniku vedoucí k trvale udržitelné konkurenční výhodě, a to:

- Prvenství v nákladech
- Strategie diferenciacce

- Zaměření<sup>34</sup>

### Strategie dle Ansoffa

Strategie dle Ansoffa je zaměřena na volbu tržně-produktové strategie, při které rozlišuje dvě dimenze, a to trhy a produkty, buď existující, nebo nové.<sup>35</sup>

Obrázek 7 - Ansoffova matice

Ansoffova matice	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: <sup>30</sup>

Na základě této matice pak volí vedení podniku možné strategie, tedy:

- Tržní penetrace
- Rozvoj trhu
- Rozvoj produktu
- Diverzifikace

### Strategie dle Kotlera

Strategie dle Kotlera se zaměřuje zejména na velikost tržního podílu. Kotler uvádí čtyři strategie:

- Strategie tržního vůdce
- Strategie tržního vyzyvatele
- Strategie tržního následovatele
- Strategie vyhledávající mezery<sup>36</sup>

<sup>34</sup> KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

<sup>35</sup> Ansoffova matice. *Www.managementmania.com* [online]. 2017 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

### Specifické strategie dle oblastí

Do této kategorie je možné zahrnout obecně další v literatuře pojmenovované strategie, které se však už vztahují přímo k jednotlivým oblastem v podniku, typicky jsou to například:

- Finanční strategie
- Obchodní strategie
- Marketingové strategie
- Personální strategie
- Informační strategie

V literatuře jsou dále uváděny např. strategie progresivní integrace, zpětné integrace, horizontální integrace, proniknutí na trh, rozvoj trhu, vývoj výrobku, soustředěná diverzifikace, smíšená diverzifikace, horizontální diverzifikace, joint venture, snížení výdajů, zbavování se majetku, likvidace.<sup>37</sup>

Zvláštním druhem strategie, jsou komunikační strategie, které by však měly být součástí každé výše uvedené strategie, tak aby došlo k relevantnímu přenosu potřebných informací a následnému plnění stanovených cílů.

#### 3.3.4 Implementace

Proces implementace bývá často v literaturách rozveden pouze okrajově a na základě empirického výzkumu je právě část implementace ta část, která rozhoduje o úspěchu, či neúspěchu podniku. Ačkoliv je celý proces zhotovení strategického plánu velmi náročný, proces implementace takové strategie je ještě náročnější, a to zejména z těchto důvodů:

- Časová náročnost
- Nároky na lidské zdroje
- Kvalifikace řídicích pracovníků

---

<sup>36</sup> BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3

<sup>37</sup> TICHÁ Ivana; HRON Jan. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

- Absence jasného návodu<sup>38</sup>

### 3.3.5 Kontrola

Kontrola je nedílnou součástí procesu strategického řízení jakožto zpětná vazba jak samotné formulace strategického plánu, tak především účinnosti jeho implementace.

Kontrola může být prováděna pomocí:

- Běžné vnitřní kontroly
- Interního / externího auditu
- Dopřednou / zpětnou vazbou<sup>39</sup>

Obecně je strategický plán hodnocen zejména z hlediska dodržení termínů, věcného vymezení, konzistentnosti a aktuálnosti. Dále by měl být hodnocen také z hlediska aktuálnosti výchozích předpokladů.

V případě, že již plán částečně či zcela neodpovídá skutečnosti je třeba uvažovat o změně, či aktualizaci takového plánu.<sup>40</sup>

## 3.4 Benchmarking

Benchmarking je metoda, která je zaměřená na porovnání daného podniku s jiným podnikem. Cílem je stanovení pozice zkoumaného podniku v komparaci s vybraným soupeřem.<sup>41</sup>

V literatuře je uváděno několik typů možného benchmarkingu, a to:

- Interní benchmarking

<sup>38</sup> FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

<sup>39</sup> Kontrola. *Www.managementmania.com* [online]. 2018 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

<sup>40</sup> Realizace strategie. *Www.strateg.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Realizace\\_strategie.html](https://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html)

<sup>41</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0. S. 132.

- Funkční benchmarking
- Konkurenční benchmarking
- Strategický benchmarking<sup>42</sup>

Postup pro provedení benchmarkingu byl ve zkoumané literatuře v podstatě ve shodě, tedy:

- 1) „Vybrat produkty, služby nebo postupy vhodné pro porovnání.
- 2) Identifikovat klíčové jednotky při porovnávání.
- 3) Nalézt společnosti a interní plochy pro porovnání.
- 4) Sbírat data pro provedení porovnání a praktické zkušenosti.
- 5) Analyzovat data a identifikovat příležitosti pro zlepšení.
- 6) Přijmout a implementovat nejlepší příklady, nastavit rozumné cíle a zajistit širokou podporu těmto cílům ve společnosti.“<sup>43</sup>

Jak dále uvádí literatura, má benchmarking určité výhody a nevýhody, a to zejména u interního benchmarkingu a konkurenčního benchmarkingu. Ve funkčním a strategickém pak žádné nevýhody definovány nebyly.

Pro potřeby této diplomové práce bude využita forma strategického benchmarkingu, o kterém literatura uvádí.

*„Srovnává podobné funkce v rámci téhož odvětví nebo srovnává organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví. Tento typ benchmarkingu je výbornou příležitostí k dosažení vynikajících výsledků a umožňuje podstatné zlepšení výkonnosti. Jako příklad lze uvést hodnocení systému řízení dodavatelů v organizacích reprezentujících různá odvětví.“<sup>44</sup>*

---

<sup>42</sup> SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

<sup>43</sup> *Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?* [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamenava-benchmarking-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani>

<sup>44</sup> *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část 1.* [online]. 2004 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní informace

Dřevo, jedna ze základních surovin pravěkého člověka a les jako jeden z primárních ekosystémů, ve kterých člověk působil jsou i dnes nedílnou součástí našich životů. Postupným vývojem od období využívání původního lesa „přírodním člověkem“ přes období „kořistného využívání lesa“, kdy byly lesy káceny a přeměňovány člověkem „zemědělcem“ na pole a pastviny, až po období hospodářského využívání lesa, tedy vznik lesnictví a počátek trvale udržitelného rozvoje.<sup>45</sup>

Obor lesnictví se momentálně vlivem kůrovcové kalamity nachází ve velmi složité situaci z hlediska ekologie, kalamita má však negativní dopad také na ekonomickou stránku všech vlastníků lesa. Nutnost navýšení těžebních kapacit převážně na nahodilou, zejména kůrovcovou, těžbu (95 % z celkové těžby 2019)<sup>46</sup>, s sebou přinesla také výrazný převis nabídky nad poptávkou u sortimentu smrkového dřeva, kde se výrazným způsobem snížila jeho průměrná cena.

Klimatické změny, které jsou dalším klíčovým faktorem determinujícím situaci v lesnictví, jsou též nepříznivé, ať už se jedná o sucho a následné chřadnutí lesního porostu, či zvyšující se teplota v zimním období, v jehož důsledku dochází k přemnožení zvěře, která následně způsobuje škody na lesním porostu a ohrožuje tak obnovu lesa.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti a mnoho dalších, které v současnosti převážně negativním způsobem ovlivňují situaci v lesnictví je patrné, že je pro budoucnost lesů v České republice je přijatá strategie státního podniku Lesy České republiky zcela zásadní.

---

<sup>45</sup> Lesnictví. *Wikipedia* [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Lesnictv%C3%AD>

<sup>46</sup> *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2019* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-21]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/658587/Zprava\\_o\\_stavu\\_lesa\\_2019.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/658587/Zprava_o_stavu_lesa_2019.pdf)

#### 4.1.1 Představení podniku

*„Lesy České republiky, státní podnik (LČR) byly založeny dne 1.1.1992 Ministerstvem zemědělství České republiky. Hlavní náplní činnosti podniku je obhospodařování více než 1,2 mil. ha lesního majetku ve vlastnictví státu (téměř 86 % rozlohy všech státních lesů) a péče o více než 38 tisíc km určených vodních toků a bystřin (výrazný nárůst km spravovaných vodních toků oproti předešlým letem je od 1. 1. 2011 způsoben převodem správcovství od Zemědělské vodohospodářské správy v rámci její transformace). Roční těžby se pohybují průměrně kolem 8 mil. m<sup>3</sup> dřeva.“<sup>47</sup>*

Postavení a právní poměry státního podniku Lesy České republiky jsou upravovány dle zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku. Podnik nedisponuje vlastním majetkem, má pouze právo hospodařit s majetkem státu, jako takový je také veřejným zadavatelem, dle zákona č. 134/2016 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek.

Zakladatelem státního podniku Lesy České republiky je Ministerstvo zemědělství, zakladatel má například právo zakládat, rušit, či přeměňovat podnik, jmenovat generálního ředitele a dvě třetiny členů dozorčí rady, členy výboru pro audit a likvidátora, stanovuje cíle strategie rozvoje podniku a další.

#### 4.1.2 Předmět podnikání

Mezi hlavní činnosti podnikání státního podniku Lesy České republiky patří zejména:

- výkon práva hospodařit k lesům, jež jsou ve vlastnictví státu, k nimž mají LČR právo hospodařit,
- výkon práva hospodařit k ostatnímu movitému a nemovitému majetku, který je ve vlastnictví státu a jenž byl svěřen k plnění jeho úkolů a k podnikatelské činnosti s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,
- výkon veškerých vlastnických práv k majetku, ke kterému mají LČR právo hospodařit, s podmínkou souhlasu zakladatele při právních úkonech s určeným majetkem a souhlasu dozorčí rady v rozsahu daném zakladatelem v jednacím řádu dozorčí rady u ostatního majetku,

---

<sup>47</sup> O společnosti. Lesy.cz [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://lesy.cz/o-nas/profil-firmy/>

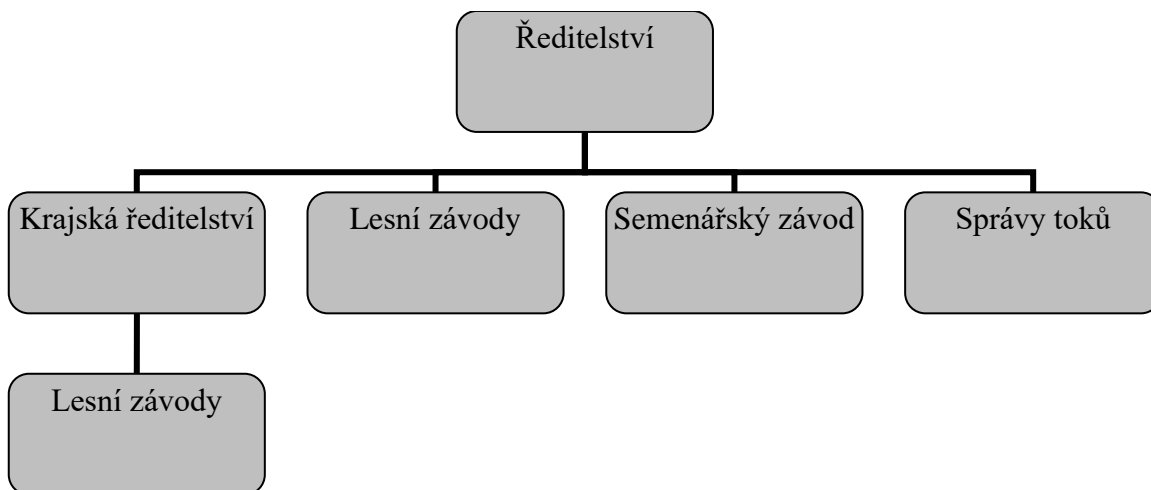


- činnost odborného lesního hospodáře,
- výkon ochranné služby v lesích.
- provádění činností zabezpečujících optimální plnění všech funkcí lesů prostřednictvím vybraných podnikatelských subjektů, případně ve vlastní režii,
- lesnicko technické meliorace, hrazení bystrin a správa určených drobných vodních toků a vodohospodářských děl,
- myslivost v obhospodařovaných honitbách a rybářství v obhospodařovaných rybářských revírech,
- koncepční i operativní činnost směřující k trvalému zlepšování stavu lesů,
- práce spojené se zajištěním uchování genových zdrojů lesních dřevin,
- vydavatelská a nakladatelská činnost.<sup>48</sup>

#### 4.1.3 Organizační uspořádání

Státní podnik Lesy České republiky je členěn na ředitelství LČR, krajská ředitelství, lesní závody, semenářský závod, správy toků a lesní správy.

Obrázek 8 - Organizační uspořádání státního podniku Lesy České republiky



Zdroj: vlastní zpracování dle informací z webových stránek LČR, s. p.

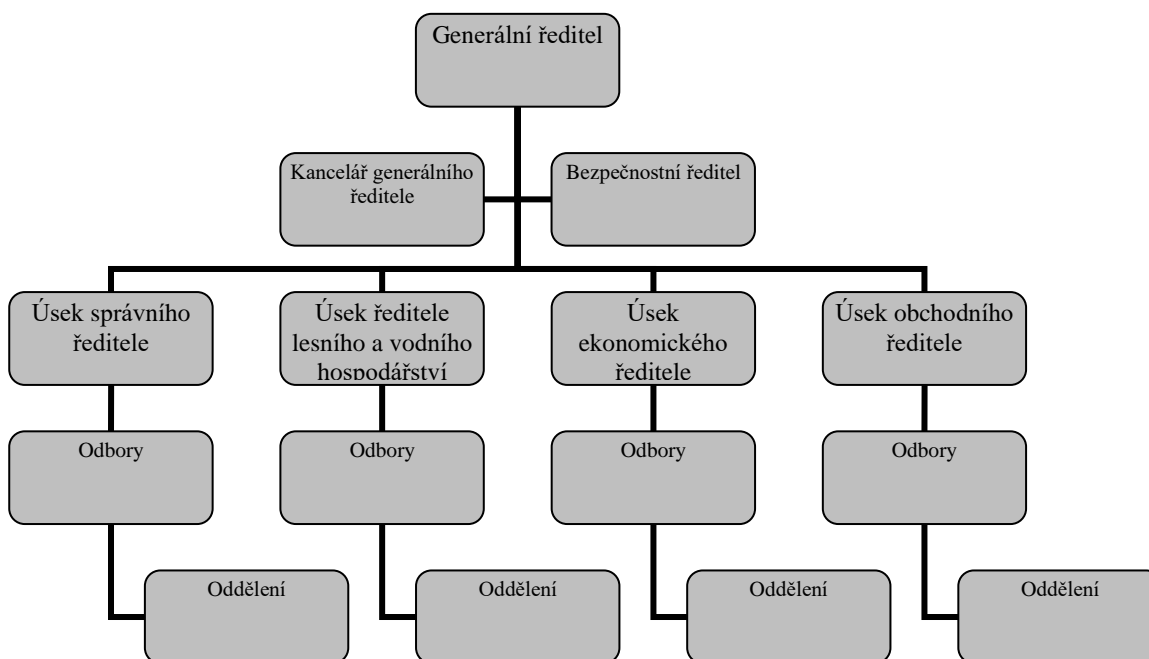
<sup>48</sup> Základní údaje. Lesy ČR [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://lesy-cr.cz/o-nas/profil-firmy/zakladni-udaje-o-firme/>

Samotné ředitelství státního podniku Lesy České republiky sídlí v Hradci Králové, kde má kancelář také Generální ředitel, který je jmenovaný ministrem zemědělství. Generální ředitel si dále na základě výběrového řízení vybírá spolupracovníky v top managementu, tedy úsekové ředitele. V současné době jsou to:

- úsek správního ředitele,
- úsek ředitele lesního a vodního hospodářství,
- úsek ekonomického ředitele,
- úsek obchodního ředitele.

Jednotlivé úseky se dále dělí na další odbory a oddělení.

**Obrázek 9 – Zjednodušené organizační schéma ředitelství LČR**



**Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek LČR, s. p.**

## 4.2 Externí analýza

### 4.2.1 Externí analýza – PESTEL

#### *Politické vlivy*

Česká republika je demokratickým státem, jehož výkonná moc je v rukou prezidenta republiky a vlády, zákonodárná moc je pak v rukou poslanecké sněmovny a senátu a moc soudní je vykonávána prostřednictvím soustavy soudů. V období, kdy tato diplomová práce vznikala bylo rozložení politických stran ve vládě následující:

**Obrázek 10 - Rozložení parlamentních politických stran**

Politické strany	Volby do PS PČR 2017	Mandáty v PS PČR	Mandáty v Senátu PČR
ANO	29,64 %	78	5
ODS	11,32 %	23	18
Piráti	10,79 %	22	2
SPD	10,64 %	19	0
KSČM	7,76 %	15	0
ČSSD	7,27 %	14	3
KDU-ČSL	5,80 %	10	11
TOP 09	5,31 %	7	5
STAN	5,18 %	6	17
Ostatní	6,29 %	6	20

**Zdroj:** <sup>49</sup>

Česká republika zároveň prochází obdobně jako zbytek planety tzv. II. vlnou pandemie koronaviru a momentálně se nachází v nouzovém stavu. To s sebou nese větší zájem obyvatel o politiku a zejména pak o to, jak bude současná vláda v této krizové situaci postupovat. Druhá vláda Andreje Babiše, která byla jmenována prezidentem republiky 27.6.2018, je tak pod značným tlakem. Za dva a půl roku působení této vlády došlo k výměně ministrů na 7 z celkového počtu 14 ministerstev, v některých případech dokonce dvakrát.

Pro státní podnik Lesy České republiky, jehož zakladatelem je ministerstvo zemědělství a generální ředitel státního podniku Lesy České republiky je jmenován

<sup>49</sup> *Politický systém Česka* [online]. 2020 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Politick%C3%BD\\_syst%C3%A9m\\_%C4%8Ceska](https://cs.wikipedia.org/wiki/Politick%C3%BD_syst%C3%A9m_%C4%8Ceska)

ministrem zemědělství, je stabilita vlády jedním ze stěžejních faktorů v rámci strategického řízení, a to i s ohledem na bod 2.2.4. Statutu státního podniku Lesy České republiky, který říká, že zakladatel stanovuje cíle strategie podniku.

Dalším faktorem v rámci politických vlivů, který ovlivňuje působení státního podniku jsou také zákony, například zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, zákon č. 289/1995 Sb., tzv. lesní zákon, zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek a nespočet dalších. Jejich časté změny, případně nově vznikající zákony do jisté míry ovlivňují chod podniku, který je nucen se mnohdy velmi rychle adaptovat na nové podmínky.

### ***Ekonomické vlivy***

Pandemie koronaviru a rozsáhlá opatření vedoucí ke zmírnění šíření viru již způsobily rozsáhlý hospodářský propad. V době, kdy vznikala tato diplomová práce, již byly dopady některých opatření patrné na vývoji ekonomických ukazatelů, jak dokazuje níže přiložená tabulka, avšak Česká republika, jak již bylo výše uvedeno, se nyní opět nachází v nouzovém stavu a je tedy vysoce pravděpodobné, že nynější přijatá opatření způsobí ještě další markantní změny a další propad ekonomiky.<sup>50</sup>

I přes probíhající pandemii se míra nezaměstnanosti v České republice stále drží pod průměrem EU.<sup>51</sup> Jedná se však o data ze září, kdy ještě nebyla přijata další opatření. Lze tedy předpokládat, že vlivem opětovného vyhlášení nouzového stavu a dalších opatření, míra nezaměstnanosti opět vzroste, stejně tak jako tomu bylo v ostatních zemích, které přijaly plošná opatření.

Vývoj hrubého domácího produktu ve 2Q 2020 potvrdil historicky nejhorší výkon ekonomiky a meziročně klesl o 11,0 %, což bylo zapříčiněno zejména nižší zahraniční

---

<sup>50</sup> *Makroekonomická predikce – září 2020 [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>*

<sup>51</sup> Tisková zpráva – Nezaměstnanost zůstala v září na 3,8 %, počet uchazečů mírně klesl. *Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/03-09-2020\\_TZ\\_Nezamestnanost\\_zustala\\_v\\_srpnu\\_na\\_cervencovych\\_3\\_8\\_procent\\_pocet\\_uchazecu\\_mirne\\_klesl.pdf/e78130cf-bf34-c325-63da-ab2ad151cc4c](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/03-09-2020_TZ_Nezamestnanost_zustala_v_srpnu_na_cervencovych_3_8_procent_pocet_uchazecu_mirne_klesl.pdf/e78130cf-bf34-c325-63da-ab2ad151cc4c)*

poptávkou, a poklesem spotřebních i kapitálových výdajů.<sup>52</sup> Ostatní ekonomické ukazatele jsou shrnuty v níže přiložené tabulce.

**Obrázek 11 - Nejnovější ekonomické ukazatele**

Ukazatel	Období	Meziroční růst/pokles (v %)	Datum zveřejnění
Hrubý domácí produkt	2. čtvrtletí 2020	-10,9 ↓	02.10.2020
Index spotřebitelských cen	září 2020	3,2 ↑	12.10.2020
Míra inflace	září 2020	3,3 ↑	12.10.2020
Průmyslová produkce	srpen 2020	-5,5 ↓	07.10.2020
Stavební produkce	srpen 2020	-9,7 ↓	07.10.2020
Tržby v maloobchodě (CZ-NACE 47)	srpen 2020	0,0 →	08.10.2020
Průměrná mzda - nominální	2. čtvrtletí 2020	0,5 ↑	03.09.2020
Průměrná mzda - reálná	2. čtvrtletí 2020	-2,5 ↓	03.09.2020
Indexy cen výrobců - zemědělských	září 2020	-3,5 ↓	16.10.2020
Indexy cen výrobců - průmyslových	září 2020	-0,4 ↓	16.10.2020
Indexy cen výrobců - stavebních prací	září 2020	2,8 ↑	16.10.2020
Indexy cen výrobců - tržních služeb	září 2020	1,7 ↑	16.10.2020
Zahraniční obchod se zbožím - dovoz	srpen 2020	-4,9 ↓	07.10.2020
Zahraniční obchod se zbožím - vývoz	srpen 2020	-5,4 ↓	07.10.2020
Indexy cen vývozu a dovozu - dovoz	srpen 2020	-2,9 ↓	12.10.2020
Indexy cen vývozu a dovozu - vývoz	srpen 2020	-0,5 ↓	12.10.2020
Obecná míra nezaměstnanosti*	srpen 2020	2,8*	01.10.2020

\* ) hodnota ukazatele v % (nejde o růst či pokles)

**Zdroj:** <sup>53</sup>

### **Sociální vlivy**

Populace České republiky dlouhodobě roste, až na výjimku z roku 2013, momentálně má Česká republika přes 10,5 mil. obyvatel. Nárůst je však z velké části

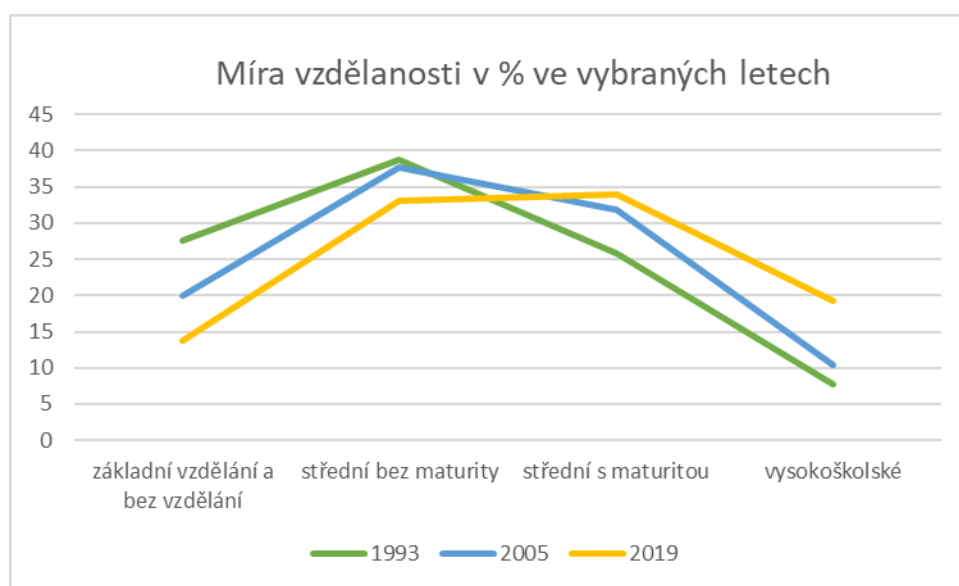
<sup>52</sup> HDP 2020, vývoj hdp v ČR. *Kurzycz* [online]. 2020 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.kurzycz.cz/makroekonomika/hdp/>  
Zkopírovat citaci

<sup>53</sup> Nejnovější ekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#12>

způsoben zahraniční migrací. Počet obyvatel produktivního věku má však spíše klesající trend. Populace České republiky stárne. Průměrný věk obyvatel se v roce 2018 zvýšil na 42,3, což je o 10 let více než v roce 2008.<sup>54</sup>

Jak dokazuje graf níže, míra vzdělanosti v České republice od roku 1993 postupně roste. Zatímco v roce 1993 bylo zastoupení obyvatel s vysokoškolským vzděláním 7,8 % z celkového obyvatelstva v roce 2019 už to bylo 19,2 %.<sup>55</sup>

**Obrázek 12 - Míra vzdělanosti v % ve vybraných letech**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ**

Průměrná měsíční mzda činila v druhém čtvrtletí 34 271 Kč, v sekci CZ-NACE A, tedy zemědělství, lesnictví a rybnářství pak průměrná měsíční mzda činila v témže období 27 519 Kč.<sup>56</sup> Nutno však podotknout, že právě v druhém čtvrtletí probíhala 1. vlna koronaviru a lze předpokládat, že dopady přijatých vládních opatření na jednotlivá odvětví,

<sup>54</sup> Česká republika od roku 1989 v číslech – aktualizováno 28.8.2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-2882020#12>

<sup>55</sup> Česká republika od roku 1989 v číslech – aktualizováno 28.8.2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-2882020#12>

<sup>56</sup> Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2020 *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2020>

a s tím spojená omezení budou mít vliv například na snižování počtu zaměstnanců, snižování průměrné mzdy v nejvíce dotčených odvětvích apod.

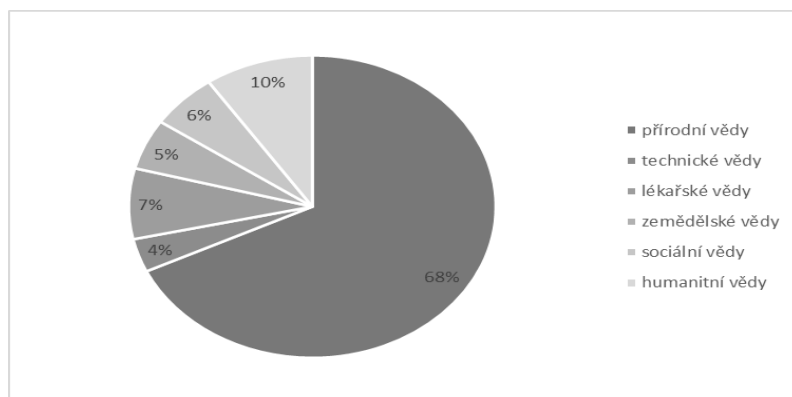
### ***Technologické vlivy***

Technologický pokrok v oblasti lesnictví je patrný především v zahraničí. Jedná se zejména o metody zpracování dřeva, jako jsou například vývoj pil, které umožňují zpracování maximálního množství dřevní hmoty přímo na místě, využití dronů při kácení stromů a cílení na konkrétní stromy, případně pily šetrné k životnímu prostředí, využívající bio oleje. . V posledních letech je kladen důraz na šetrnější způsob hospodaření v lesích a s tím souvisejících technologiích. Stárnutí těchto technologií je poměrně pomalé v porovnání například s IT technologiemi. Přesto přechod na tyto nové technologie je poměrně dlouhodobým procesem, zvláště pak u státního podniku, který musí postupovat v souladu s množstvím zákonů a schvalovacích procesů.

Další ukázkou šetrného hospodaření v lesích je v zahraničí již aplikovaná metoda tzv. „restoration economy“. Ta klade důraz na regeneraci a opětovné využití znehodnocené půdy. K tomu slouží například uschlé stromy, či „odpadní“ materiál při těžbě dřeva.

Vládní výdaje na vědu a výzkum byly za poslední tři roky značně navýšeny. Z hlediska struktury rozložení těchto výdajů do vědních oblastí jsou dostupná data za rok 2018, kde byly celkové vládní výdaje na výzkum a vývoj ve výši 16 800 mil. Kč.

**Obrázek 13 - Vládní výdaje na vědu a výzkum dle vědní oblasti**



Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

### **Ekologické vlivy**

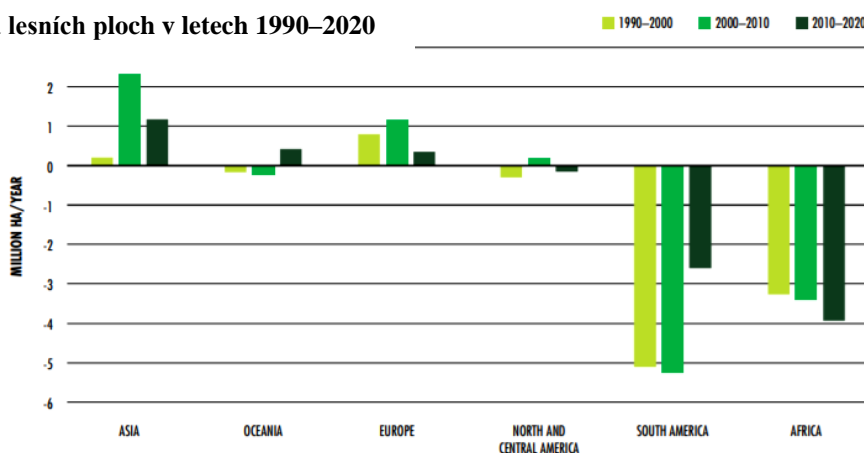
Životní prostředí je jedním z nejdiskutovanějších témat poslední doby. Ochrana životního prostředí se tak stává prioritním úkolem dnešní společnosti a k dosažení tohoto cíle jsou uzavírány různé nadnárodní dohody, smlouvy, úmluvy a implementovány jednotné politiky. Ty se dále rozpadají do národních legislativních předpisů a nařízení.

Státní podnik Lesy České republiky je, vzhledem k rozloze lesů, kterou v České republice obhospodařuje pro Českou republiku zásadním činitelem v otázkách životního prostředí v lesním hospodářství v lesním hospodářství a jeho ochrany. Lesy, jako „plíce země“ jsou důležité jak pro fotosyntézu a čistotu ovzduší, tak i pro zadržování vody v krajině.

Vlivem klimatických změn, které začínají být patrné na všech kontinentech naší planety, ať už se jedná o tání ledovců, zvýšení průměrných ročních teplot, úbytku srážek atd., jsou také daleko častější různé kalamity. Kůrovcová kalamita v České republice je jednou z nich. Ve světě jsme svědky celé řady dalších. Rozsáhlé požáry v Austrálii, Americe, Amazonii, Sibiři atd., či různé větrné kalamity, povodně, sucha, které mají rozsáhlý dopad na celkový ekosystém naší planety.

Nejrozsáhlejší úbytek lesích ploch celosvětově je však zapříčiněn úmyslnou těžbou, zejména v Jižní Americe a Africe, kde mizí les po milionech hektarů ročně, jak dokládá přiložený graf.<sup>57</sup>

Obrázek 14 - Změna lesních ploch v letech 1990–2020



Zdroj: <sup>57</sup>

<sup>57</sup> FAO and UNEP. 2020. The State of the World's Forests 2020. Forests, biodiversity and people. Rome. <https://doi.org/10.4060/ca8642en>



### **Legislativní změny**

Jak již bylo několikrát zmíněno státní podnik Lesy České republiky podléhá nespočtu legislativních vlivů, ať už v nadnárodní, či národní úrovni. U celé řady z nich dochází k častým změnám, zvláště v současné době, kdy se Česká republika nachází opět v nouzovém stavu. Časté změny v legislativě a zvyšování nároků na jejich sledování a implementaci do systémů bývají obecně velmi nákladné.

K nalezení odpovědi na otázku, na jaké úrovni je v současné době v České republice vymahatelnost práva, by mohla být zpracována samostatná diplomová práce. Tato však pracuje s hypotézou o precedentu, že Česká republika je dle Ústavy demokratickým právním státem a o vymahatelnosti práva není třeba pochybovat.

#### **4.2.2 Syntéza PESTEL analýzy**

Pro výstup z PESTEL analýzy bude použita obdoba tabulky z teoretické části doplněná o bodové hodnocení jednotlivých vlivů na státní podnik Lesy České republiky. V hodnocení byly zohledněny nejen skutečnosti uvedené výše, ale další poznatky, které byly zjištěny při průzkumu literatury, či obecné vědomosti, informace z aktuálního dění atd.

Z jednotlivých vlivů analýzy PESTEL byly vybrány čtyři faktory, které byly dále ohodnoceny, a to následovně, 1 bod = téměř žádný vliv, 5 bodů = zásadní vliv.

**Obrázek 15 - Syntéza PESTEL analýzy**

			Body	Celkem
<b>P</b>	Politické vlivy	- Stabilita vlády	- 5	<b>18</b>
		- Daňová politika	- 5	
		- Regulace	- 5	
		- Antimonopolní opatření	- 3	
<b>E</b>	Ekonomické vlivy	- Makroekonomické ukazatele	- 4	<b>16</b>
		- Míra nezaměstnanosti	- 4	
		- Úrokové sazby	- 4	
		- Spotřeba x úspory	- 4	
<b>S</b>	Sociální vlivy	- Demografické trendy	- 3	<b>13</b>
		- Vývoj životní úrovně a stylu	- 3	
		- Míra vzdělanosti	- 3	
		- Životní hodnoty	- 4	

<b>T</b>	Technologické vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nové technologie</li> <li>- Rychlost zastarání</li> <li>- Výše výdajů na výzkum</li> <li>- Obecná technologická úroveň</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4</li> <li>- 3</li> <li>- 4</li> <li>- 3</li> </ul>	<b>14</b>
<b>E</b>	Ekologické vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otázky životního prostředí</li> <li>- Ochrana životního prostředí</li> <li>- Klimatické změny</li> <li>- Kalamity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5</li> <li>- 5</li> <li>- 5</li> <li>- 5</li> </ul>	<b>20</b>
<b>L</b>	Legislativní vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislativa v nadnárodní úrovni</li> <li>- Legislativa v národní úrovni</li> <li>- Vymahatelnost práva</li> <li>- Změny v legislativě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5</li> <li>- 5</li> <li>- 5</li> <li>- 5</li> </ul>	<b>20</b>

**Zdroj: vlastní zpracování dle různých zdrojů**

Jednotlivé vlivy však nelze zcela oddělovat od sebe a uvažovat o nich samostatně. Je patrné, že se jsou ve vzájemné korelaci. Například nové poznatky v technologiích jsou zapříčiněny zejména ekologickými jevy, které s sebou mnohdy přináší také legislativní vlivy v podobě změn v legislativě.

Z provedené analýzy lze definovat, že při strategii státního podniku Lesy České republiky dochází k interakci mezi ekologickými, legislativními a politickými vlivy. Vyplývá to z poznatků, že je celosvětově kladen větší důraz na udržitelné hospodaření a ochranu životního prostředí. Tento fakt je součástí nadnárodních strategií, které se společně zavazují k implementaci postupů o udržitelném hospodaření ve svých zemích za podpory legislativy.

Stabilita vlády je pro státní podnik Lesy České republiky klíčová, zejména z důvodu, že generální ředitel je jmenován ministrem zemědělství a že koncepce strategie podniku v podstatě vychází z programového prohlášení vlády. Pokud se tedy výrazným způsobem změní vláda a její programové prohlášení, je třeba tento fakt zohlednit také ve strategii, což při častých změnách může mít zásadní důsledky pro lesy jako takové.

Ekonomické vlivy působí na státní podnik stejně jako na jakékoliv jiné subjekty, které nějakým způsobem podnikají. Oblast spotřeby a úspor však působí na podnik až sekundárně, prostřednictvím dřevozpracujícího průmyslu a jeho výrobků.

Vlivem pandemie koronaviru, kdy se výrazně snížila spotřeba domácností, které nemohou předvídat další vývoj situace a preferují úspory před spotřebou by tak současná situace státního podniku být dotčena neměla.

Nové technologie v lesnictví mohou mít zásadní vliv na podnik ve chvíli, kdy budou podpořeny legislativně a podnik nebude mít jinou možnost než takové technologie implementovat. Podpora vědy a výzkumu je v rámci České republiky na vysoké úrovni, avšak ve většině případů pokulhává právě zapojení výsledků do praxe. V zásadě však podpora vědy a výzkumu není pro podnik mnohdy rozhodující, jelikož je možné využít četných poznatků ze zahraničí, které jsou navíc sdíleny v odborných časopisech, či na konferencích.

Jako nejméně zásadní, avšak nikoliv nedůležité, byly vyhodnoceny vlivy sociální. Dominujícím prvkem jsou zde životní hodnoty. Stále více lidí si skutečně uvědomuje potřebu udržitelného hospodaření a aplikují tuto teorii také do svých osobních životů. Pro státní podnik Lesy České republiky to pak může mít přínos v podobě celospolečenské poptávky po takovém hospodaření s majetkem státu ve vlastnictví LČR, s. p. Dalším aspektem je také stále se zvyšující poptávka po ekologickém bydlení, které je navíc v mnoha ohledech podpořeno také legislativně.

### **4.2.3 Analýza „4C“**

#### ***Zákazníci ve smyslu veřejného sektoru***

Zákazníky ve smyslu veřejného sektoru jsou nejen občané České republiky, ale také zahraniční občané, kteří zamíří do České republiky v rámci turismu. Očekávání těchto zákazníků je v podstatě definováno v teoretické části citací části zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, kde se pojednává o uspokojování významných celospolečenských a veřejně prospěšných zájmech.

Uspokojení očekávání zákazníků ve smyslu veřejného sektoru státní podnik zahrnul do svých plánů např. v „Programu 2020“, nebo přímo v „Programu 2020 – zajištění cílů veřejného zájmu u LČR“. Na webových stránkách jsou umístěny např. Akce pro veřejnost pořádané státním podnikem, tipy na výlet v rámci spravovaného území, nebo naučné stezky, které byly vybudovány za přispění státního podniku.

Dalším významným prostředkem k uspokojování očekávání zákazníků ve smyslu veřejného sektoru jsou pak sociální sítě, prostřednictvím kterých podnik sdílí informace nejen o podniku samotném a jeho aktivitách, ale také o dalších tématech souvisejících s lesy, vodou, ochranou životního prostředí, myslivostí atd.

### ***Zákazníci ve smyslu soukromého sektoru***

Mezi hlavní zákazníky státního podniku ve smyslu soukromého sektoru jsou primárně zákazníci poptávající dříví. Modelů prodeje dříví má však státní podnik Lesy České republiky hned několik, jsou to:

- Komplexní smlouvy
- Elektronické aukce nastojato
- RKS – přímý prodej
- Regionální prodej
- Samovýroba
- Elektronické aukce
- Prezenční aukce nastojato
- Vlastní výroba

Každý z těchto způsobů má jiné cílové zákazníky, jejich očekávání jsou však stejná. Pro zjednodušení byla provedena analýza Registru smluv, kde byla definována skupina firem obchodujících se státním podnikem, a zároveň, kde bylo v předmětu smlouvy uvedeno „prodej dříví“ seřazené dle nejvyšší celkové hodnoty smlouvy o prodeji dříví bez DPH.

**Tabulka 6 – Příklad zákazníků státního podniku Lesy České republiky**

Název společnosti	Celková hodnota smlouvy bez DPH
Kloboucká lesní s.r.o.	2 511 417 360
Lesostavby Frýdek-Místek a. s.	1 409 913 834
Lesní společnost Ledec nad Sázavou, a.s.	1 087 399 318
Opavská lesní a.s.	1 048 576 700
Stora Enso Wood Products Ždírec s.r.o.	1 027 880 252
UNILES, a.s.	974 006 391
LDF Rožnov a.s.	833 660 931
PETRA spol. s r.o.	761 295 724

### **Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Registru smluv**

Analýzou výše uvedených subjektů bylo zjištěno, že mezi nejvýznamnější zákazníky ve smyslu soukromého sektoru patří firmy, jejichž předmětem podnikání je zejména poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost, zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků a nakládání s reprodukčním materiálem lesních dřevin.

Očekávání zákazníků ve smyslu soukromého sektoru pak z povahy jejich předmětu podnikání bude dostatek příležitostí poskytování služeb v lesnictví a myslivosti. Dostatek dřeva ke zpracování a dostatek kvalitního reprodukčního materiálu lesních dřevin.

### ***Náklady***

Provozní náklady činily v roce 2019 celkem 8 619 mil. Kč<sup>58</sup>, kam mezi další výrazné položky patří také náklady na pěstební činnost (2 857 mil. Kč v roce 2019).

Lesy České republiky, s. p. zaměstnávají v České republice 3450 zaměstnanců, což při průměrné mzdě 38 132 Kč tvoří další nezanedbatelnou položku v rozpočtu, osobní náklady, které v roce 2019 činily 2 284 mil. Kč.

### ***Národní specifika***

Vzhledem k jednotnému trhu v zemích Evropské unie není podnik nijak limitován zvláštními požadavky v zemích EU. V roce 1998 byla dokonce sestavena jednotná Strategie „The EU Forest Strategy“, která má být novelizována v první polovině roku 2021.

Analýzou produkce a spotřeby řezaného dřeva v celosvětovém měřítku je z tabulky níže zřejmé, že podle odhadu bude v letošním roce v EU produkce řezaného dřeva o 5 mil. m<sup>3</sup> vyšší než jeho spotřeba. Naproti tomu v Africe, Asii a Pacifiku a západní a centrální Asii se odhaduje s vyšší spotřeba proti produkci. V celosvětovém měřítku pak převažuje produkce nad spotřebou o 5 mil m<sup>3</sup>.

---

<sup>58</sup> *Výroční zpráva 2019 - Lesy České republiky* [online]. 2020 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://lesycr.cz/wp-content/uploads/2020/06/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2019-final-pro-rejst%C5%99%C3%ADk1.pdf>

Tabulka 7 - Produkce a spotřeba dřeva dle kontinentů

**Production and consumption of sawnwood**

Region	Amount (million m <sup>3</sup> )					Average annual change (%)			
	Actual			Projected		Actual		Projected	
	1965	1990	2005	2020	2030	1965–1990	1990–2005	2005–2020	2020–2030
<b>Production</b>									
Africa	3	8	9	11	14	3.7	0.5	1.6	1.9
Asia and the Pacific	64	105	71	83	97	2.0	-2.6	1.1	1.6
Europe	189	192	136	175	201	0.1	-2.2	1.7	1.4
Latin America and the Caribbean	12	27	39	50	60	3.3	2.5	1.7	2.0
North America	88	128	156	191	219	1.5	1.3	1.4	1.4
Western and Central Asia	2	6	7	10	13	4.6	1.5	2.6	2.2
<b>World</b>	<b>358</b>	<b>465</b>	<b>417</b>	<b>520</b>	<b>603</b>	<b>1.1</b>	<b>-0.7</b>	<b>1.5</b>	<b>1.5</b>
<b>Consumption</b>									
Africa	4	10	12	19	26	3.6	1.2	2.8	3.5
Asia and the Pacific	64	112	84	97	113	2.3	-1.9	1.0	1.6
Europe	191	199	121	151	171	0.2	-3.3	1.5	1.2
Latin America and the Caribbean	11	26	32	42	50	3.3	1.5	1.7	1.8
North America	84	117	158	188	211	1.3	2.0	1.2	1.2
Western and Central Asia	3	7	13	18	23	4.0	3.7	2.5	2.2
<b>World</b>	<b>358</b>	<b>471</b>	<b>421</b>	<b>515</b>	<b>594</b>	<b>1.1</b>	<b>-0.8</b>	<b>1.4</b>	<b>1.4</b>

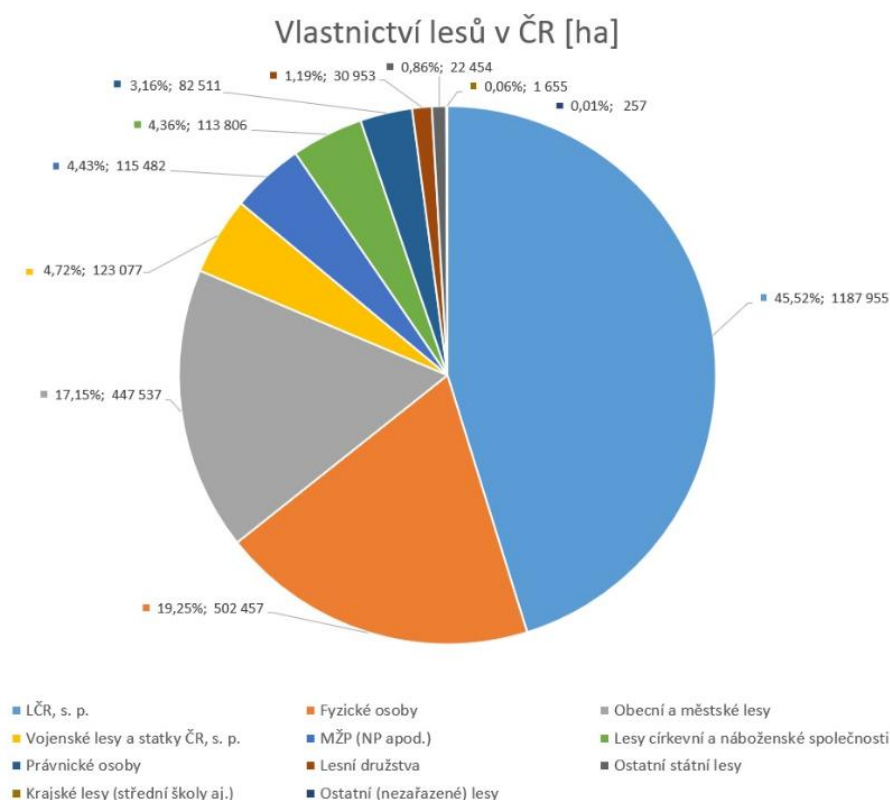
Zdroj: <sup>59</sup>

**Konkurence**

Státní podnik Lesy České republiky hospodaří s 45,52 % lesů ČR, čímž se stává dominantním a konkurence prakticky neexistuje.

<sup>59</sup> Global demand for wood products. *Fao.org* [online]. 2005 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <http://www.fao.org/3/i0350e/i0350e02a.pdf>

**Obrázek 16 - Vlastnictví lesů v ČR**



Zdroj: <sup>60</sup>

#### 4.2.4 Syntéza analýzy „4C“

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že díky své dominanci není státní podnik nucen konkurencí, která s ohledem na složení, počet a velikost vlastníků lesů v České republice v podstatě neexistuje, k volbě globální strategie. Stejně tak je podnik schopen uspokojit jak očekávání zákazníků veřejného sektoru, tak i zákazníků z oblasti soukromého sektoru.

Z provedené analýzy národních specifíků je patrné, že zatímco poptávka dřeva v celé Evropské Unii je nasycena vlastními zdroji, v Asii a Africe je tomu naopak. V neposlední řadě byly okrajově rozebrány náklady podniku na provozní činnost dle dostupných informací. Ve Výroční zprávě (2019) je uvedeno, že podnik „výrazným způsobem zvýšil export dříví do Rumunska, Německa, Rakouska a Slovenska.“ V příložené účetní závěrce

<sup>60</sup> Nejvýznamnějším vlastníkem lesů je stát [online]. 2019 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <http://www.uhul.cz/rychle-informace/88-nejvyznamnejsim-vlastnikem-lesu-v-cr-je-stat>

však nebyly dostupné údaje o nákladech spojených s exportem, proto není možné kritérium v této diplomové práci zhodnotit.

### **4.3 Analýza mikrookolí**

Lesy České republiky jsou součástí primárního sektoru v rámci zemědělství, lesnictví a rybolov, které je dále členěno na odvětví Lesnictví a těžba dřeva (NACE 02).

#### **Analýza ekonomických charakteristik odvětví**

Trh se dřevem je vlivem kůrovcové kalamity přesycený a nachází se tak ve fázi úpadku. Z důvodu nutnosti neustálé nahodilé těžby kalamitního dříví zároveň klesá jeho cena, a to způsobuje všem vlastníkům lesa značné ztráty. Ty ještě prohlubuje povinnost obnovy lesa a s tím spojené výdaje.

#### **Analýza hybných sil v odvětví**

Změny ve složení zákazníků a ve způsobech, jakým používají výrobky podniku jsou dlouhodobě neměnné. V důsledku aktuálního nouzového stavu a zavedených restrikcí, kdy je povoleno chodit pouze domů, do práce a do přírody tak vzrostl zájem zákazníků veřejného sektoru o aktivity státního podniku Lesy České republiky.

Inovaci produktu v odvětví nelze uskutečnit, jedná o primární surovinu, lze se však zaměřit na inovace výrobního procesu v případě lesnictví a těžby dříví, která úzce souvisí s technologickým pokrokem. Některé z nich již byly rozebrány v rámci Technologických vlivů PESTEL analýzy.

Změny v nákladech a efektivnosti jsou další hybnou silou. Jak vyplynulo z analýzy „4C“ jsou náklady spojené s obnovou lesa, pro státní podnik nezanedbatelné, navíc s mírou efektivity, která je do značné míry závislá na vnějších vlivech. Těmi jsou například výše srážek, škody způsobené zvěří, kvalita semenného, případně sadebního materiálu atd.



## **Porterův model pěti sil**

S ohledem na analýzu „4C“, ze které vyplývá, že státní podnik nemá v České republice konkurenci, není reálná ani hrozba rivality mezi konkurenty. Stejně tak vstup nového konkurenta z řad vlastníků lesa České republiky.

Jinak tomu není ani v okolních státech České republiky, kde jsou lesy také spravovány státem. I v celosvětovém měřítku je z celkové rozlohy lesů 77 % ve vlastnictví států. V některých státech, jako například Rusku, Kamerunu, Demokratické republice Kongo je to dokonce 100%. Naopak v Číně a Mexiku je více než 50% vlastněno soukromými vlastníky a v Papue – Nové Guinee dosahuje podíl soukromých vlastníků až 97% z celkové rozlohy tamních lesů.<sup>61</sup>

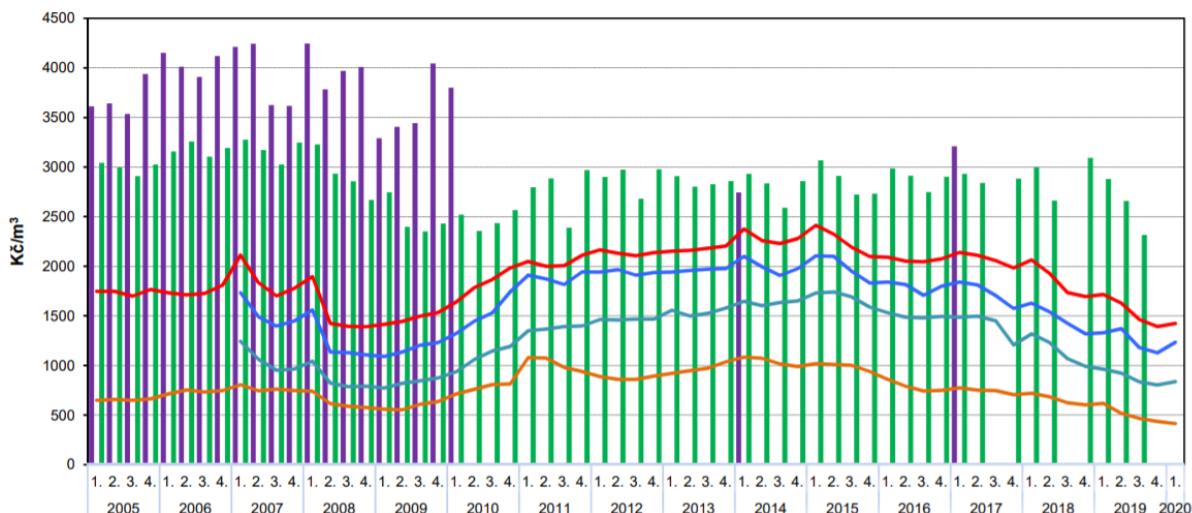
Dřevo je primární surovinou, a proto je hrozba vzniku substitutů minimální.

Vyjednávací silou zákazníků ve smyslu veřejného sektoru je neustále se zvyšující poptávka po udržitelném způsobu života, zejména u generací mileniálů a generace Z. Vyjednávací silou zákazníků ve smyslu soukromého sektoru je pak neochota nakupovat statky a služby státního podniku. Což dokládá vývoj cen smrkového dříví po kůrovcové kalamitě, kdy přesycením trhu a přeplněním kapacit v dřevozpracujícím odvětví klesla výrazným způsobem poptávka zejména po smrkovém dříví. Tento efekt způsobil výrazné snížení jeho ceny.

### **Obrázek 17 - Průměrné ceny smrkového dříví v letech (vlastníci)**

---

<sup>61</sup> WHITE, Andy a Alejandra MARTIN. *WHO OWNS THE WORLD'S FORESTS?: FOREST TENURE AND PUBLIC FORESTS IN TRANSITION* [online]. Washington, D.C.: Center for International Environmental Law, 2002 [cit. 2020-11-05]. ISBN 0-9713606-2-6. Dostupné z: [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/reports/tenurereport\\_whoowns.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/reports/tenurereport_whoowns.pdf)



Zdroj: <sup>62</sup>

Vyjednávací síla dodavatelů v prostředí státního podniku je v podstatě zastoupena státem. Jelikož je státní podnik veřejným zadavatelem, dle zákona č. 134/2016, o zadávání veřejných zakázek, který ukládá veřejnému zadavateli jednoznačně specifikovat své požadavky, vyhlásit veřejně soutěž a následně zhodnotit nabídky v souladu s *3E* je nejčastějším hodnotícím kritériem ve veřejném sektoru je nejnižší cena.

Na dodržování zákona o zadávání veřejných zakázek dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže a případná pochybení prověřuje Národní kontrolní úřad.

Z hodnotících zpráv národního kontrolního úřadu pak vyplývá, že mezi nejčastější pochybení patří zejména:

- „Nedostatečné příliš úzké vymezení předmětu veřejné zakázky.
- Účelové dělení předmětu zakázky s cílem vyhnout se aplikaci zákonného režimu
- Nedostatečně konkurenční prostředí při zadávacím řízení, resp. porušení zákazu diskriminace či zásady rovného zacházení, zejména výskyt zakázek „šitých na míru“, diskriminační nastavení kvalifikačních předpokladů, nevyloučení uchazeče

<sup>62</sup> Indexy cen v lesnictví (surové dříví) - 1. čtvrtletí 2020. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123243272/01103520q1g1.pdf/017baaf5-d1f4-4d57-8549-7cfec3f984e5?version=1.3>

*při nesplnění kvalifikačních předpokladů a následné uzavření smlouvy s tímto uchazečem.*“<sup>63</sup>

Jako další faktory v modelu pěti sil byly v teoretické části uvedeny Vláda a Komplementy. Na státní podnik Lesy České republiky působí vláda především prostřednictvím regulace lesního hospodářství v podobě Lesního zákona. Další regulací státu jsou pak subvence v podobě dotací na lesní hospodářství.

Otázkou zůstává možnost komplementů. Tu shrnuje ve své Závěrečné zprávě pro oblast využívání druhotných surovin kolektiv autorů, který rozebírá možnost komplementů k primárních surovin a odpovídá takto:

*„Nejednoznačná je diskuse o tom, zda jsou druhotné suroviny substitučním či komplementárním statkem ke spotřebě primárních surovin. Intuitivně jsou druhotné suroviny vnímány jako substitut surovin primárních – tzn., že zvýšení poptávky po druhotných surovinách je chápáno jako cesta, jak snížit nároky na primární zdroje a jak předejít jejich fyzickému vyčerpání. Jak však naznačuje Rutkowsky (1998), pak ekonomické modely pracují i se situacemi, kdy primární suroviny jsou komplementem surovin druhotných – tzn., že rostoucí poptávka po druhotných surovinách klade vyšší nároky na suroviny primární, z kterých jsou druhotné suroviny přepracovány.*“<sup>64</sup>

### **Analýza atraktivity odvětví**

K analýze atraktivity odvětví bude použit Rastr pro analýzu odvětví, uvedený v teoretické části doplněný o skóre dle podmínek státního podniku Lesy České republiky.

---

<sup>63</sup> BUGAN, Anna a Ivana DUFKOVÁ. *Rizika korupce a podvodu ve veřejných zakázkách* [online]. Praha: Transparency International – Česká republika, 2018 [cit. 2020-11-05]. ISBN 0-9713606-2-6. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/Srovn%C3%A1vac%C3%AD-studie-OLAF-Rizika-korupce-a-podvodu-ve-ve%C5%99ejn%C3%BDch-zak%C3%A1zk%C3%A1ch.pdf>

<sup>64</sup> VRBOVÁ, Martina. *Strategický analytický dokument pro oblast využívání druhotných surovin: Závěrečná zpráva* [online]. Praha: EKO-KOM, 2011 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/45560/51384/586455/priloha001.pdf>

**Tabulka 8 - analýza atraktivity odvětví**

<b>Faktor</b>	<b>Síla</b>	<b>Skóre</b>
Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	<b>6</b>
Diverzita trhu	Počet segmentů	<b>8</b>
Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	<b>4</b>
Exponovanost	Konkurenti, inflace	<b>8</b>
Koncentrace	Počet dominantních podniků	<b>10</b>
Odbyt	Cyklický, kontinuální	<b>5</b>
Specializace	Diferenciace, jedinečnost	<b>10</b>
Značka	Hodnota, kvalita, substituce	<b>8</b>
Distribuce	Kanály, potřeba podpory	<b>8</b>
Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	<b>8</b>
Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	<b>4</b>
Služby	Načasování, spolehlivost, garance	<b>7</b>
Technologie	Vedení, jedinečnost	<b>6</b>
Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	<b>8</b>
Možnost vstupu	Bariéry	<b>10</b>
<b>Skóre celkem</b>		<b>110</b>

**Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá a Hron (2003)**

Dosažené skóre značí, že se jedná o atraktivní odvětví, ve kterém je podnik schopen využít své disponibilní zdroje.

#### **4.3.1 Syntéza analýzy mikrookolí**

Analýzou mikrookolí bylo definováno jednoznačné postavení státního podniku v odvětví, které je atraktivní. Takové postavení státního podniku, který spravuje státní lesy není výsadou pouze České republiky, ale celosvětovým trendem. V současné době se odvětví z hlediska ekonomických charakteristik nachází ve fázi útlumu a ceny smrkového dříví vlivem kůrovcové kalamity dlouhodobě klesají.

Za nejvýznamnější hybné síly mikrookolí lze považovat změny ve složení zákazníků ve smyslu veřejného sektoru, inovace procesu a změny v nákladech a efektivnosti.

A v neposlední řadě z Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že státní podnik nejvýznamněji ovlivňují faktory, které nepatří mezi hlavní, jak je tomu v tržním prostředí, ale především vedlejší v podobě Vlády.

#### **4.4 Interní analýza**

Hlavní předností státního podniku Lesy České republiky je množství obhospodařovaného majetku a zkušenosti. Jeho specifickou předností je pak například možnost zpříjemnit život obyvatel České republiky v oblasti volnočasových aktivit, ovlivnit míru zadržování vody v krajině, ovlivnit druhovou skladbu lesů a biodiverzitu v nich, podílet se na snížení nezaměstnanosti v regionech. Šířit osvětu v rámci udržitelného způsobu života a ovlivňovat veškeré funkce lesa.

##### **4.4.1 Analýza zdrojů a kompetencí**

###### ***Image a prestiž***

V minulosti byl státní podnik Lesy České republiky předmětem několika kauz s předraženými zakázkami, spolupráce s firmami navázanými na politiky atp., které mu značně ubírali image i prestiž, v současné době je podnik v médiích uváděn spíše v pozitivní konotaci. Jednou z nejvýznamnějších akcí v rámci budování image byla pak akce Den za obnovu lesa 2019, které se zúčastnilo 31.000 lidí, kteří přišli sázet lesy nové generace. K budování pozitivní image podnik využívá sociální sítě, různé osvětové akce, kde seznamuje širokou veřejnost se svými Programy, jako Vracíme vodu lesům, Vracíme sovy lesům, Z lesa na stůl apod.

Hlídač státu, který využívá veřejně dostupných informací k hodnocení státu a jím zřizovaných organizací hodnotí státní podnik Lesy České republiky v rámci indexu korupčního rizika indexem B.

Obrázek 18 - Index korupčního rizika – Lesy České republiky, s.p.

## Lesy České republiky, s.p.



**B** Zakázky z jednotlivých oborů uzavřelo více dodavatelů, žádný výrazně nedominuje. Zakázky s podezřelou cenou se nekonzcentrují u žádných doda...

HLIDACSTATU.CZ/K-INDEX

 Hlídač státu

Zdroj: <sup>65</sup>

### **Podniková kultura**

Lesy České republiky uplatňují tzv. Criminal Compliance Program (CCP), který slouží jako prevence trestné činnosti a vymezuje etická pravidla zaměstnanců podniku. Na stránkách státního podniku jsou uvedeny způsoby, jak oznámit podezření na trestnou činnost nebo neetické jednání zaměstnance podniku. Ze zpráv o plnění CCP vyplývá, že se v 65 % jednalo o neoprávněná podání, z 15 % částečně oprávněná a v 20% oprávněná podání.

Jak dále vyplývá ze zpráv o plnění CCP, dostupných na stránkách podniku, nejčastější oprávněná podání souvisela se zadáváním veřejných zakázek, zneužití funkčního postavení, netransparentní prodej majetku, či porušení legislativy související se správou majetku v režimu ochrany přírody.

### **Plánování**

Plánování státního podniku Lesy České republiky vychází částečně ze zákona č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně některých zákonů (lesní zákon), ten ukládá dle § 24 právnické osobě, které je svěřeno nakládání se státními lesy povinnost sestavovat Lesní hospodářské plány (LHP) zpravidla na 10 let. V případě lesů ve vlastnictví státu platí navíc závazná pravidla, a to:

<sup>65</sup> Hlídač státu [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/subjekt/42196451>

- Stanovení maximální výše těžby.
- Minimální podíl melioračních a zpevňujících plodin.
- Minimální plošný zásah do výchovy v porostu do 40 let věku.

Koncepce strategie rozvoje státního podniku Lesy České republiky je dalším závazným dokumentem, která je vždy sestavována na čtyřleté období, aktuální verze Koncepce strategie rozvoje LČR, s. p. je pro sestavena na období 2019–2024.

### ***Řízení***

Současným generálním ředitelem je Ing. Josef Vojáček, který svou praxi v oboru lesnictví započal jako adjunkt na lesní správě Štemberk právě ve státním podniku Lesy České republiky. Postupně se propracoval až na ředitelství do funkce vedoucího odboru informatiky, a to v letech 1999–2004. Roku 2004 se pak následně stal ředitelem Vojenských lesů a statků, s. p. a na této pozici setrval až do roku 2009. Do této funkce byl opětovně jmenován v roce 2014 a vykonával ji do roku 2018, kdy se vrátil do státního podniku Lesy České republiky, kde byl pověřen funkcí generálního ředitele.

V průběhu roku 2019 došlo dle Výroční zprávy LČR, s. p. k 13 personálním změnám ve vedoucích ředitelských pozicích z celkového počtu 21, to po zaokrouhlení odpovídá 62 %. V dozorčí radě v témže roce skončilo 5 jejích členů, z celkového počtu 9.

### ***Kontrola***

Kontrola státního podniku Lesy České republiky probíhá hned na několika úrovních, jednak musí předkládat svá rozhodnutí Dozorčí radě, dále se zodpovídá Ministerstvu zemědělství, jakožto zakladateli státního podniku. Každoročně je také prováděn účetní audit a ve svém plánu kontrol má státní podnik Lesy České republiky zařazen také Národní kontrolní úřad.

Státní podnik však podléhá svým způsobem také kontrole všech občanů České republiky, kteří mají dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím možnost jakékoliv kontroly v případě vznesení dotazu. Dále výše zmiňovaného Hlídače státu, Transparency International, Agentury ochrany přírody a krajiny a dalších.

### **Hmotné zdroje podniku**

Hmotné zdroje podniku jsou tvořeny především pozemky, v současné době spravuje státní podnik více než 1, 2 mil ha lesních pozemků a 38 tis. Km vodních toků napříč celou Českou republikou. Pozemky státního podniku jsou tak nejdůležitější složkou hmotných zdrojů, jsou ovšem také předmětem několika restitučních sporů. Důsledkem verdiktu soudu u některých kauz dochází každoročně k úbytku majetku.

**Tabulka 9 – Přírůstky a úbytky majetku LČR, s. p.**

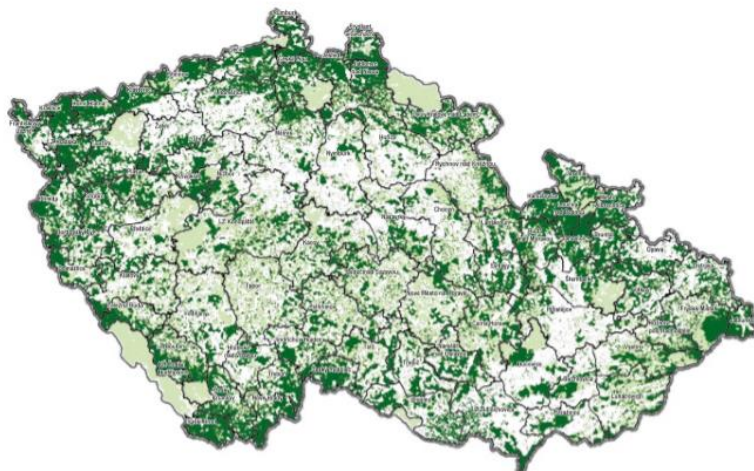
2019	Lesní půda		Ostatní půda		Celkem	
	tis. Kč	tis. m <sup>2</sup>	tis. Kč	tis. m <sup>2</sup>	tis. Kč	tis. m <sup>2</sup>
<b>Stav k 1. 1.</b>	46 771 494	11 979 839	1 810 179	274 388	48 581 673	12 254 227
<b>Přírůstek celkem</b>	752 243	134 487	143 124	12 620	895 367	147 107
Převod práva hospodaření	118 181	9 167	20 079	1 779	138 260	10 946
Nákup (směna)	164 501	9 350	27 588	655	192 089	10 005
Ostatní	469 561	115 970	95 457	10 186	565 018	126 156
<b>Úbytek celkem</b>	487 887	124 692	112 652	13 323	660 539	138 015
Církevní restituce	110 653	29 122	1 388	386	112 041	29 508
Restituce	6 736	1 770	18	4	6 754	1 774
Prodej (směna)	3 306	880	2 578	273	5 884	1 153
Ostatní	367 192	92 920	108 668	12 660	475 860	105 580
<b>Stav k 31. 12.</b>	47 035 850	11 989 634	1 840 651	273 685	48 876 501	12 263 319

**Zdroj: Výroční zpráva LČR, s. p. za rok 2019**

V rámci pozemků zároveň postupně dochází k jejich arondaci, přičemž státní podnik prodává pozemky, které již nejsou součástí souvislého celků, a naopak vykupuje ty pozemky, jejichž nákupem dojde ke scelení. Cílem je obhospodařovat co největší množství scelených pozemků. Význam arondace lesních pozemků lze doložit příklady z kůrovcové kalamity. Podnik učiní veškerá opatření ke zmírnění kalamity na svých pozemcích, mezi těmito pozemky se nachází pozemek v jiném vlastnictví a jeho majitel neučiní opatření žádná, tím dochází k výraznému poklesu efektivity přijatých opatření státního podniku.



**Obrázek 19 - Přehled majetku státního podniku Lesy České republiky**



□ Hranice lesních správ / závodů  
 ■ Lesy ČR ve správě LČR, s. p. (stav k 31. 12. 2019)  
 ■ Lesy ČR ostatních vlastníků a správců

**Zdroj: Výroční zpráva LČR, s. p. za rok 2019**

Mezi další hmotný majetek podniku patří stavby, pěstební celky trvalých porostů, stroje, přístroje a zařízení.

### *Nehmotné zdroje podniku*

Jak vyplývá z Výroční zprávy LČR, s.p. za rok 2019 mezi nehmotné zdroje státního podniku patří software, ocenitelná práva, lesní hospodářské plány a ostatní dlouhodobý nehmotný majetek. Zůstatky a pohyby jednotlivých položek jsou v tabulce níže.

**Tabulka 10 - Struktura nehmotného majetku státního podniku Lesy České republiky**

pořizovací cena v tis. Kč	Stav	Přírůstky	Úbytky	Stav	Přírůstky	Úbytky	Stav
	1. 1. 2018	2018	2018	31. 12. 2018	2019	2019	31. 12. 2019
Software	624 385	14 390	352 887	285 888	15 921	0	301 809
Ocenitelná práva	38 624	0	0	38 624	0	0	38 624
Lesní hospodářské plány	424 321	60 223	14 923	469 621	82 604	29 539	522 686
Ostatní DNM	70 248	3 816	20 000	54 064	4 423	114	58 373

**Zdroj: Výroční zpráva LČR, s. p. za rok 2019**

Z tabulky výše je patrné, že nejhodnotnější z hlediska nehmotných zdrojů jsou pro státní podnik Lesní hospodářské plány v celkové pořizovací ceně 522 686 tis. Kč. Druhou položkou je pak software.

#### 4.4.2 Syntéza analýzy zdrojů a kompetencí

Z každé funkcionální oblasti byl vybrán jeden prvek, který byl dále hodnocen na základě rastru uvedeném v teoretické části dle Tiché a Hrona (2003). K analýze zdrojů a kompetencí byly použity informace a analyzována data z veřejně dostupných zdrojů.

**Tabulka 11 - Syntéza analýzy zdrojů a kompetencí**

Zdroj/Kompetence	Hodnotnost	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Nenahraditelnost	Důsledky pro konkurenceschopnost	Výsledné chování
Image a prestiž	ANO	ANO	ANO	ANO	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy
CCP	ANO	NE	NE	NE	konkurenční parita	průměrné výnosy
Koncepce strategie rozvoje LČR, s. p.	ANO	NE	NE	NE	konkurenční parita	průměrné výnosy
Generální ředitel	ANO	NE	NE	NE	konkurenční parita	průměrné výnosy
Dozorčí rada	ANO	NE	NE	NE	konkurenční parita	průměrné výnosy
Pozemky	ANO	ANO	ANO	ANO	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy
LHP	ANO	ANO	ANO	ANO	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

**Zdroj: vlastní zpracování dle Tiché a Hrona (2003)**

Z provedené analýzy vyplývá, že image a prestiž podniku je relativní konkurenční výhodou, která s sebou přináší nadprůměrné výnosy. S ohledem na výsledky předchozích analýz je patrné, že podnik zároveň prostřednictvím svého jména může do značné míry zvýšit zájem obyvatel o ochranu životního prostředí, což dokazuje zájem občanů o akci uspořádanou státním podnikem pod názvem „Den za obnovu lesa“, které se zúčastnilo 31.000 lidí.

Dalšími zdroji, které jsou trvale konkurenční výhodou jsou pozemky, jejichž neodmyslitelnou částí je také lesní porost, liniové stavby, vodní toky, vodní díla a další.

S lesním porostem souvisí další trvale konkurenční výhoda v podobě nehmotného majetku, kterým je Lesní hospodářský plán, a to z důvodu, že LHP státního podniku se dotýká 45, 52 % lesů v České republice.

V ostatních zkoumaných zdrojích a kompetencích je státní podnik Lesy České republiky v konkurenční paritě, což dokládá znění zákona č. 77/1997 Sb., o státním podniku, kde se uvádí, že do zakládací listiny je třeba uvést mimo jiné jméno ředitele, počet členů dozorčí rady a jejich jména. Dále je v zákoně uvedeno, že dozorčí rada schvaluje zásadní otázky koncepce rozvoje (zejména strategií), z toho vyplývá, že každý státní podnik musí mít ředitele, dozorčí radu a zpracovanou strategii. Vzhledem k tomu, že je zhodnocení Koncepce rozvoje státního podniku LČR, s. p. předmětem této diplomové práce, bude rastr pro analýzu zdrojů a kompetenci aktualizován v jejím závěru.

#### 4.4.3 Analýza citlivosti podniku

Podklady k analýze citlivosti podniku vyplývají z již provedených analýz a z obecných veřejně dostupných informací.

Pro potřeby této diplomové práce bude pravděpodobnost stanovena subjektivní metodou, a to nejprve slovním vyjádřením na základě výsledků analýz, převedeného do číselného vyjádření v rastru, jednotlivé hodnoty jsou uvedeny v tabulce níže:

**Tabulka 12 - Vyjádření pravděpodobnosti**

číselné	slovní vyjádření
0	zcela vyloučeno
0,1	krajně nepravděpodobné
0,2 - 0,3	velmi nepravděpodobné
0,4	nepravděpodobné
0,6	pravděpodobné
0,7 - 0,8	velmi pravděpodobné
0,9	krajně pravděpodobné
1	hraničí s jistotou

Zdroj: vlastní zpracování dle Klicnarové

### ***Poptávku zákazníků***

Jak vyplývá z výše uvedených analýz jsou v současné době potřeby zákazníků uspokojeny. Následky ztráty zákazníků by znamenal, v případě zákazníků ve smyslu veřejného sektoru oslabení image, v případě zákazníků ve smyslu soukromého sektoru pak pokles výnosů z provozní činnosti. Vliv je v obou případech výrazný, pravděpodobnost se u jednotlivých skupin liší. Zatímco ztráta zákazníků ve smyslu soukromého sektoru je v době kůrovcové kalamity krajně nepravděpodobná. Ztráta zákazníků ve smyslu veřejného sektoru je nepravděpodobná. Schopnost podniku absorbovat ohrožení je v obou případech blíže bezproblémové absorpce.

### ***Kvalifikovaní pracovníci***

Ze Závěrečné zprávy LČR, s. p. 2019 je patrné, že 40,1 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 40,8 % má vzdělání středoškolské s maturitou + VOŠ, a pouze 19,1 % zaměstnanců má střední a odborné vzdělání. Z těchto údajů vyplývá, že státní podnik disponuje kvalifikovanými pracovníky. Ztráta kvalifikovaných pracovníků s sebou nese rizika spojená se ztrátou know-how, zpomalení chodu určitých činností atd. V rámci hodnocení vlivu na podnik je pak zásadní, zda se jedná o zaměstnance nahraditelného, či nenahraditelného, z tohoto důvodu bylo ohodnocení vlivu stanoveno číslem 5. Odhad pravděpodobnosti, že dojde ke ztrátě kvalifikovaného pracovníka je možné vypočítat např. jako průměrná fluktuace za rok ( $m$ ) příznivých jevů ku celkovému počtu zaměstnanců ( $n$ ). Dle vzorce:

$$P(A) = \frac{m}{n}.$$

V Závěrečné zprávě Lesů České republiky, s. p. není informace o fluktuaci zaměstnanců ve státním podniku, avšak dle serveru Podnikatel.cz byla střední hodnota fluktuace zaměstnanců v ČR b v roce 2019 14,8 %. Při celkovém počtu zaměstnanců 3450 v roce 2019 je 14,8 % rovno po zaokrouhlení 511 zaměstnancům. Po dosazení do vzorce se pravděpodobnost ztráty klíčového zaměstnance rovná 0,1478260869565217, což se ve slovním vyjádření jeví jako krajně nepravděpodobné. Schopnost reakce byla opět stanovena číslem 5, jelikož je tato proměnná v korelaci s vlivem na podnik.

### ***Zařízení, suroviny, technologické know-how***

Jak vyplývá z analýzy zdrojů a kompetencí, státní podnik v současné době disponuje množstvím surovin, zařízení i technologického know-how. Ztráta těchto faktorů by znamenala ztrátu výnosů. Vliv byl stanoven hodnotou 5 jelikož je rozhodující, jakého množství, případně, kterého konkrétního majetku by se taková ztráta týkala. Pravděpodobnost byla vyjádřena hodnotou stupněm pravděpodobné, s ohledem na mediální články poukazující na krádeže dřeva.<sup>66</sup> Schopnost reakci je opět v korelaci s vlivem na podnik, tím mu byla přiřazena hodnota 5.

### ***Identita podniku – logo, image, podniková kultura***

Identita podniku je dle Analýzy zdrojů a kompetencí na uspokojivé úrovni. Následky ztráty identity podniku by pak znamenaly pokles výnosů, ztrátu důvěry. Vliv takové ztráty byl vyhodnocen stupněm 7, takový jev je z hlediska pravděpodobnosti pravděpodobný na základě mediálního monitoringu, kde byl státní podnik uváděn v souvislosti s některými kauzami. Schopnost absorpce takové ztráty je však ohodnocena stupněm 8, a to na základě výsledků analýzy zdrojů a faktorů, ze které vyplynulo, že i přes problémy s image podniku v minulosti neklesá zájem o akce pořádané podnikem.

### ***Společenské hodnoty, životní styl***

Posledním zkoumaným jevem byly společenské hodnoty a životní styl. V tomto ohledu proběhl v roce 2019 rozsáhlý průzkum sociologů ve spolupráci s Českým rozhlasem o struktuře a postojích české společnosti. Výsledkem byla definice šesti společenských tříd. Dále byly zkoumány postoje jednotlivých tříd k celkem 18 tématům z hlediska jejich polarizace společnosti. Z předem stanovených témat je dle Českého rozhlasu<sup>67</sup> pak nejméně polarizující otázka životního prostředí, zároveň však uvádí:

---

<sup>66</sup> Z lesů se ročně krade dřevo za milióny. *Novinky.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/z-lesu-se-rocne-krade-drevo-za-miliony-40059297>

<sup>67</sup> Unikátní výzkum: česká společnost se nedělí na dva tábory, ale do šesti tříd. *IRozhlas* [online]. 2019 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka\\_1909171000\\_zlo](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo)

„V otázce životního prostředí už si lidé připouštějí, že je to problém, ale nehledají ještě příliš intenzivně jeho řešení. Z jiných výzkumů například víme, že značná část veřejnosti má v hlavě pořad oddělené kapitoly „klimatická změna“ a „sucho“. Takže očekávám, že postoje k životnímu prostředí se budou v nejbližší budoucnosti dynamicky vyvíjet, krystalizovat a může to být brzy téma daleko výbušnější, než je dnes.“<sup>68</sup>

Pokud by tedy lidé začali intenzivně hledat řešení v otázkách životního prostředí vliv na podnik by byl závislý na souhlasu/nesouhlasu se strategií podniku. Pravděpodobnost takového jevu je rovna stupni velmi pravděpodobné s odkazem na výše uvedenou citaci. Schopnost reakce je opět v korelaci se souhlasem/nesouhlasem se strategií.

#### 4.4.4 Syntéza analýzy citlivosti podniku

Tabulka 13 - Syntéza analýzy citlivosti podniku

Faktor	Vliv	Pravděpodobnost	Míra ohrožení (Vliv * Pravděpodobnost)	Schopnost reakce	Hodnocení
Potřeby a přání zákazníků ve smyslu veřejného sektoru	9	0,1	0,9	2	Zranitelnost
Potřeby a přání zákazníků ve smyslu soukromého sektoru	9	0,2	1,8	8	Připravenost
Kvalifikovaní pracovníci	5	0,1	0,5	5	Zranitelnost
Zařízení, suroviny, technologické know-how	5	0,6	4,8	5	Zranitelnost
Identita podniku – logo, image, podniková kultura	7	0,6	4,2	8	Připravenost
Společenské hodnoty, životní styl	5	0,6	4,8	5	Zranitelnost

Zdroj: vlastní zpracování dle Tiché a Hrona (2003)

Z výše uvedené tabulky vyplývá u faktorů potřeby a přání zákazníků ve smyslu soukromého sektoru a identita podniku – logo, image, podniková kultura není nutné přistoupit k žádným výrazným krokům, jelikož je podnik schopen na případné změny reagovat.

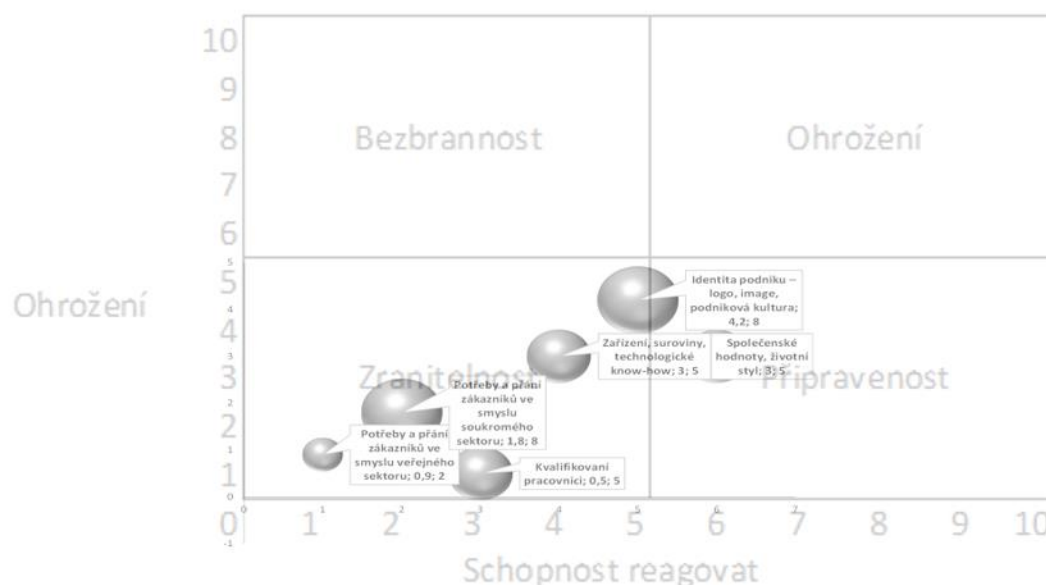
Potřeby a přání zákazníků ve smyslu veřejného sektoru by měl podnik sledovat, tak aby byla včas podchycena případná eskalace. Je-li následek ztráty zákazníků ve smyslu

<sup>68</sup> Unikátní výzkum: česká společnost se nedělí na dva tábory, ale do šesti tříd. *Irozhlás* [online]. 2019 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka\\_1909171000\\_zlo](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo)

veřejného sektoru definován jako oslabení image, a zároveň faktor Identita podniku – logo, image, podniková kultura byl hodnocen jako faktor, jehož ztrátě je podnik schopen čelit je i případná eskalace ztráty zákazníků ve smyslu veřejného sektoru pro podnik únosná.

U faktorů kvalifikování pracovníci, zařízení, suroviny, technologické know-how a společenské hodnoty, životní styl byla prokázána závislost na dalších proměnných. Zároveň však u nich existuje korelace mezi vlivem na podnik a schopností reagovat. Analýzou míry korelace bylo vyhodnoceno, že se jedná o nepřímou závislost. Což znamená, že čím vyšší má vliv daného faktoru na podnik, tím nižší je odolnost podniku vůči jeho ztrátě.

**Obrázek 20 - Analýza citlivosti vybraných faktorů**



Zdroj: vlastní zpracování dle Tiché a Hrona (2003)

#### 4.4.5 SWOT analýza

##### *Silné stránky*

Nenahraditelnou silnou stránkou státního podniku je jeho postavení v České republice vlivem rozsahu území, které obhospodařuje, které navíc posiluje prostřednictvím image a podnikové kultury. Další silnou stránkou jsou také kvalifikovaní pracovníci, ti

mají ve většině buď středoškolské vzdělání v kombinaci s vyšším odborným, nebo přímo vysokoškolské vzdělání.

Z hlediska zdrojů jsou pak hlavní silnou stránkou pozemky, se kterými a na nichž státní podnik hospodaří a lesní hospodářské plány, které jsou nejdůležitějším nehmotným majetkem. V neposlední řadě jsou pak silnou stránkou podniku Grantová politika, jejíž prostřednictvím provádí státní podnik vědu a výzkum.

<input checked="" type="checkbox"/> Lokalita	3	<input checked="" type="checkbox"/> Hmotný majetek	5
<input checked="" type="checkbox"/> Produkt	5	<input checked="" type="checkbox"/> Nehmotný majetek	3
<input checked="" type="checkbox"/> Image	4	<input type="checkbox"/> Finanční majetek	
<input checked="" type="checkbox"/> Výzkum	4	<input checked="" type="checkbox"/> Obchodní vztahy	4

### ***Slabé stránky***

Mezi slabé stránky podniku se řadí množství administrativních úkonů, ty jsou zejména spojeny s plněním legislativních, požadavků s tím bývá spojeno také obsáhlé množství metodologie. Další slabou stránkou je výše nákladů státního podniku. Státní podnik Lesy České republiky má navíc zřízené kontokorentní údaje, což se řadí jako další slabá stránka podniku. V neposlední řadě je to množství personálních změn v roce 2019 ve vedoucích pozicích.

<input checked="" type="checkbox"/> Náklady	5	<input type="checkbox"/> Hmotný majetek	
<input type="checkbox"/> Produktivita		<input type="checkbox"/> Nehmotný majetek	
<input type="checkbox"/> Zdroje		<input checked="" type="checkbox"/> Finanční majetek	5
<input type="checkbox"/> Distribuce		<input checked="" type="checkbox"/> Zaměstnanci	3

### ***Příležitosti***

Hlavní příležitostí státního podniku Lesy České republiky je vzhledem k majetkové struktuře ochrana životního prostředí a prezentace tématu. Z provedených analýz je patrná příležitost podniku využít poptávky po řezaném dříví v Asii a Africe. Další příležitosti podniku jsou pak změny ve složení zákazníků a jejich potřeb k ochraně životního prostředí.



Jako další příležitost byla vyhodnocena inovace ve výrobním procesu, zde byly jmenovány technologie používané v zahraničí. V neposlední řadě jsou to změny v nákladech a efektivnosti.

<input checked="" type="checkbox"/> Dotace	5	<input checked="" type="checkbox"/> Spolupráce	3
<input checked="" type="checkbox"/> Technologie	5	<input checked="" type="checkbox"/> Věrnost zákazníků	4
<input checked="" type="checkbox"/> Expanze	5	<input checked="" type="checkbox"/> Noví dodavatelé	3
<input checked="" type="checkbox"/> Inovace	5	<input checked="" type="checkbox"/> Demografie	4

### ***Hrozby***

Mezi zásadní hrozby podniku patří rozsáhlé kalamity, které výrazně zvyšují podíl nahodilé těžby a jak dokazují grafy vývoje smrkového dříví, také ovlivňují cenu kalamitního dříví. Další výraznou hrozbou pro státní podnik je klimatická změna. Z hlediska politických vlivů je to pak stabilita vlády a její regulace. Další hrozbou pro státní podnik jsou časté změny v legislativě.

<input checked="" type="checkbox"/> Legislativa	5	<input checked="" type="checkbox"/> Konkurence	1
<input checked="" type="checkbox"/> Nezaměstnanost	3	<input checked="" type="checkbox"/> Environmentální vlivy	5
<input checked="" type="checkbox"/> Ekonomické ukazatele	3	<input checked="" type="checkbox"/> Ztráta zákazníků/dodavatelů	3
<input checked="" type="checkbox"/> Politická vlivy	5	<input checked="" type="checkbox"/> Bezpečnostní incidenty	5

#### **4.4.6 Syntéza SWOT analýzy**

Syntéza SWOT analýzy byla provedena následujícím způsobem:

- 1) Vymezení faktorů, z teoretické části, které se vztahují na státní podnik Lesy České republiky (označení křížkem).
- 2) Přiřazení bodů každému faktoru, dle jeho významu
- 3) Provedení součinu jednotlivých proměnných.
- 4) Provedení analýzy, dle škály
- 5) Vyhodnocení jednotlivých typů strategií.

Tabulka 14 - Syntéza SWOT analýzy

SWOT analýza Státního podniku Lesy České republiky, s. p.

		Interní prostředí											
		Silné stránky (S)						Slabé stránky (W)					
		Lokalita	Produkt	Image	Výzkum	Hmotný majetek	Nehmotný majetek	Obchodní vztahy	Náklady	Finanční majetek	Zaměstnanci		
		3	5	4	4	5	3	4	5	5	3		
Vnější prostředí	Příležitosti (O)	Dotace	5	15	25	20	20	25	15	20	25	25	15
		Technologie	5	15	25	20	20	25	15	20	25	25	15
		Expanze	4	12	20	16	16	20	12	16	20	20	12
		Inovace	5	15	25	20	20	25	15	20	25	25	15
		Spolupráce	3	9	15	12	12	15	9	12	15	15	9
		Věrnost zákazníků	4	12	20	16	16	20	12	16	20	20	12
		Noví dodavatelé	3	9	15	12	12	15	9	12	15	15	9
	Demografie	4	12	20	16	16	20	12	16	20	20	12	
	Hrozby (T)	Legislativa	5	15	25	20	20	25	15	20	25	25	15
		Nezaměstnanost	3	9	15	12	12	15	9	12	15	15	9
		Ekonomické ukazatele	3	9	15	12	12	15	9	12	15	15	9
		Politické vlivy	5	15	25	20	20	25	15	20	25	25	15
		Konkurence	1	3	5	4	4	5	3	4	5	5	3
		Environmentální vlivy	5	15	25	20	20	25	15	20	25	25	15
Ztráta zákazníků/dodavatelů		3	9	15	12	12	15	9	12	15	15	9	
Bezpečnostní incidenty	5	15	25	20	20	25	15	20	25	25	15		

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené analýzy vyplývají následující strategie, Nejefektivnější jsou strategie vycházející z kombinací s nejvyšším bodovým ohodnocením.

### *SO kombinace – VYUŽITÍ*

- 1) Využití dotací pro produkt, hmotný majetek.
- 2) Využití technologií pro produkt, hmotný majetek.
- 3) Využití inovací pro produkty, hmotný majetek.

### *ST kombinace – KONFRONTACE*

- 1) Konfrontace legislativy a produktu, hmotného majetku

- 2) Konfrontace politických vlivů a produktu, hmotného majetku
- 3) Konfrontace environmentálních vlivů a produktu, hmotného majetku
- 4) Konfrontace bezpečnostních incidentů a produktu, hmotného majetku
- 5) Konfrontace legislativy a hmotného majetku
- 6) Konfrontace politických vlivů a hmotného majetku
- 7) Konfrontace environmentálních a hmotného majetku
- 8) Konfrontace bezpečnostních incidentů a hmotného majetku

#### ***WO kombinace – HLEDÁNÍ***

- 1) Hledání dotací ke snížení nákladů.
- 2) Hledání technologií ke snížení nákladů.
- 3) Hledání inovací ke snížení nákladů
- 4) Hledání dotace k finančnímu majetku
- 5) Hledání technologie k finančnímu majetku
- 6) Hledání inovace k finančního majetku

#### ***WT kombinace – VYHÝBÁNÍ***

- 1) Vyhýbání se nákladům spojeným s legislativou
- 2) Vyhýbání se nákladům spojeným s politickými vlivy
- 3) Vyhýbání se nákladům spojeným s environmentálními vlivy
- 4) Vyhýbání se nákladům spojeným s bezpečnostními incidenty
- 5) Vyhýbání se finančním majetku spojenému s legislativou
- 6) Vyhýbání se finančnímu majetku spojenému s politickými vlivy
- 7) Vyhýbání se finančnímu majetku spojenému s environmentálními vlivy
- 8) Vyhýbání se finančnímu majetku spojeného s bezpečnostními incidenty

## 5 Zhodnocení a návrhy

### 5.1 Zhodnocení

Z provedené analýzy vyplývá, že státní podnik Lesy České republiky funguje dle těchto uvedených strategií.

Tabulka 15 - Vybrané strategie LČR, s. p.

Lesy ČR, s. p.	Strategie dle Portere	Strategie dle Ansoffa	Strategie dle Kotlera
Současná strategie	<i>Zaměření</i> (lesnické odvětví)	<i>Tržní penetrace</i> (Existující trh, existující produkty)	<i>Strategie tržního vůdce</i> (45,52 % lesů)

Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení formální podoby strategie státního podniku Lesy České republiky byla pro potřeby této diplomové práce vybrána metoda strategického benchmarkingu. Jako druhý subjekt bylo zvoleno Ministerstvo zemědělství, a to hned z několika důvodů:

- 1) Je zakladatelem státního podniku.
- 2) Jednotlivé strategie by měly být ve vzájemné shodě.
- 3) Strategie je tvořena pro stejné prostředí.

V bodě 3) je však třeba zohlednit fakt, že Strategie resortu Ministerstva zemědělství ČR s výhledem do roku 2030 byla zpracována v roce 2016, zatímco Strategie rozvoje Lesů ČR je z roku 2019. Z hlediska analýzy tak bude zajímavé sledovat, zda byly zohledněny externí vlivy v mezidobí.

***Vybrat produkty, služby nebo postupy vhodné pro porovnání.***

Pro porovnání byla vybrána oblast lesnictví.

***Identifikovat klíčové jednotky při porovnávání.***

	Lesy České republiky, s. p.	Ministerstvo zemědělství
Založení	1.1.1992	1.1.1981
Sídlo	Hradec Králové	Praha
Forma	Státní podnik	Ministerstvo
Počet zaměstnanců	3450	717
Výměra (mil. ha)	1,2	2,67
Index korupčního rizika <sup>69</sup>	B	E

***Nalézt společnosti a interní plochy pro porovnání.***

Pro potřeby této diplomové práce, jejíž cílem je zhodnocení strategie podniku byly vybrány pro porovnání jednotlivé poznatky z teoretické části.

- 1) Formulace poslání a vize
- 2) Je obsažen rámec strategie
- 3) Byla provedena analytická část
- 4) Formulace strategických cílů v oblasti lesnictví
- 5) Splňují specifické cíle zásadu SMART
- 6) Je vytvořen akční, implementační plán / Balanced Scored Card

***Sbírat data pro provedení porovnání a praktické zkušenosti.***

---

<sup>69</sup> *Informace o státní firmě/Informace o úřadu* [online]. [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/subjekt/>

Veškerá použitá data byla čerpána ze Strategie resortu Ministerstva zemědělství ČR s výhledem do roku 2030<sup>70</sup> a Strategie rozvoje Lesů ČR<sup>71</sup>.

**Tabulka 16 - Strategický benchmarking**

	Lesy České republiky, s. p.	Ministerstvo zemědělství
1	„LESY ČR jako stabilní, odborně zdatný a finančně soběstačný hospodář pečující o přirozené ekosystémy, druhově pestré, odolné lesy a vodu v ekologicky harmonické krajině.“ <sup>67</sup>	„Posláním lesního hospodářství je udržitelné obhospodařování lesů a multifunkční úloha lesů, poskytování různých lesních produktů, výrobků a služeb způsobem, který nepovede ke zhoršení stavu lesů, účinné využívání zdrojů, optimalizace přínosu lesů a lesnického sektoru k rozvoji venkova, růstu a vytváření pracovních míst. Podpora udržitelné výroby a spotřeby lesních produktů a výrobků.“ <sup>68</sup>
2	NE	ANO
3	ANO	ANO
4	2.1 ZASTAVENÍ PROBÍHAJÍCÍ KŮROVCOVÉ KALAMITY 2.2 ZVÝŠENÍ STABILITY A PESTROSTI DRUHOVÉ SKLADBY LESNÍCH POROSTŮ 2.3 PODPORA PŘIROZENÉ OBNOVY LESNÍCH POROSTŮ 2.4 ZAJIŠTĚNÍ DOSTATEČNÉHO MNOŽSTVÍ KVALITNÍHO SADEBNÍHO MATERIÁLU 2.5 OPATŘENÍ OPTIMALIZUJÍCÍ HOSPODAŘENÍ S VODOU 2.6 POSÍLENÍ ROLE ODBORNÉHO LESNÍHO HOSPODÁŘE 2.7 KOMPLEXNÍ ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY MYSLIVOSTI A ŠKOD ZVĚŘÍ 2.8 HOSPODÁŘSKÁ ÚPRAVA LESŮ 2.9 OCHRANA PŘÍRODY A DALŠÍ VEŘEJNÉ ZÁJMY	D.1 Trvale udržitelné hospodaření v lesích za soustavného zlepšování jejich stavu D.2 Konkurenceschopnost hodnotového řetězce založeného na lesním hospodářství
5	NE	ANO

**Zdroj: vlastní zpracování**

### **Analyzovat data a identifikovat příležitosti pro zlepšení.**

Z výše uvedené tabulky provedeného strategického benchmarkingu vyplývá pro státní podnik Lesy České republiky příležitost v podobě:

- Doplnění rámce strategie
- Aplikaci metody SMART u specifických cílů
- Vytvořit implementační plán pomocí BSC

**Přijmout a implementovat nejlepší příklady, nastavit rozumné cíle a zajistit širokou podporu těmto cílům ve společnosti** – je tak zároveň prvním doporučením.

<sup>70</sup> Strategie resortu Ministerstva zemědělství ČR s výhledem do roku 2030 [online]. 2016 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/460683/\\_460659\\_683669\\_Strategie\\_resortu\\_ministerstva\\_zemedelstvi\\_s\\_vyhledem\\_do\\_2030.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/460683/_460659_683669_Strategie_resortu_ministerstva_zemedelstvi_s_vyhledem_do_2030.pdf)

<sup>71</sup> Strategie rozvoje Lesů ČR [online]. 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://lesycr.cz/wp-content/uploads/2020/01/Strategie-rozvoje-stav-06-01-2020.pdf>

## **5.2 Návrhy a doporučení**

Veškeré návrhy na zlepšení vychází primárně z analýzy SWOT za použití poznatků ze strategické analýzy.

### ***Dotace***

Sestavení expertní skupiny pro průzkum dotačních příležitostí nejen v oblasti lesnictví a v maximální možné míře využít těchto příležitostí.

### ***Technologie, Inovace***

Sestavit expertní skupinu pro technologie a inovace v oboru lesnictví, to přináší další příležitost čerpat také dotace z oblasti Vědy a Výzkumu. Následně implementovat takto získané poznatky vedoucí ke snížení nákladů v praxi.

### ***Expanze***

Z provedené analýzy celosvětového stavu potřeby a spotřeby je patrné, že trh v Evropské Unii má vyšší produkci než spotřebu. Státní podnik Lesy České republiky by tak po provedení dalších potřebných analýz mohl expandovat na trhy, kde je naopak spotřeba vyšší než produkce.

### ***Spolupráce***

Z analýzy dále vyplývá jako příležitost spolupráce v otázkách nákladů a finančního majetku.

### ***Věrnost zákazníků***

Z analýzy je dále patrná příležitost využití věrnosti zákazníků ve vztahu k produktu a hmotnému majetku. To dokazuje i „Den za obnovu lesa“, kam přišlo 31.000 lidí. V rámci expertní skupiny na průzkum dotačních příležitostí, prozkoumat také možnosti čerpání dotací na akce pro veřejnost, tím zároveň budovat pozitivní image podniku.

### ***Noví dodavatelé***

Na základě výsledků provedené analýzy ke snížení nákladů, s ohledem na fakt, že státní podnik je veřejným zadavatelem, mělo by se jednat spíše o nové poznatky v oblasti

zadávaní veřejných zakázek, jako jsou například předběžné tržní konzultace, Meet The Buyer, Best Value Procurement atd.

### ***Demografie***

Analýza prokázala, že je třeba zohlednit regionální disparity v přístupu k produktu a hmotnému majetku.

### ***Citlivé faktory***

Analýza citlivosti podniku poukázala na ohrožení podniku při ztrátě kvalifikovaného pracovníka s velkým vlivem na podnik. Z tohoto důvodu by měl podnik stanovit klíčové pracovní pozice, ať už z důvodu know-how, zkušeností, přístupů atd. a přijatými opatřeními přesunout tento faktor z levého horního kvadrantu – bezbrannosti, do pravého horního kvadrantu ohrožení. Z důvodu počtu zaměstnanců by obecně bylo vhodné sestavit strategii řízení lidských zdrojů s ohledem na výše uvedené.

Dalším faktorem, který na základě citlivostní analýzy vyšel jako bezbrannost pro podnik byl faktor zařízení suroviny, technologické know-how, opět je důležité nejprve vyhodnotit klíčové faktory podniku z těchto kategorií a poté realizovat opatření k eliminaci jejich ztráty. Z analýz vyplynulo, že takovým faktorem jsou například lesní hospodářské plány (LHP).

Posledním, avšak neméně důležitým faktorem v rámci citlivostní analýzy jsou společenské hodnoty a životní styl, tento faktor se s ohledem na další analýzy nejeví jako rizikový. V současnosti je kladen důraz na ochranu životního prostředí a s tím také udržitelný způsob života, což dostává tento faktor v porovnání se strategií podniku do kvadrantu připravenost. I tak je tato oblast velkou výzvou pro podnik, který by mohl s podporou dotací založit výzkumný expertní tým pro zpracování studie v této oblasti pro podmínky České republiky. Prozkoumat inovace a technologie ostatních nejlépe hodnocených subjektů, navázat s nimi spolupráci a dostat se tak do povědomí zákazníků jako **celosvětově uznávaný podnik, který se podílí na vývoji technologií pro trvale udržitelné lesnictví na mezinárodní úrovni.**



## 6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků získaných zejména pomocí literárního průzkumu a internetových zdrojů, provést strategickou analýzu pomocí vybraných analýz a na základě jejich výsledků pak sestavit návrhy a doporučení.

Dílčí cíle této diplomové práce byly:

- Externí analýza prostředí
- Interní analýza prostředí
- Zhodnocení Strategie rozvoje Lesů ČR pro období 2019 - 2024
- Sestavení návrhů a doporučení

V diplomové práci byly pro hodnocení analýz použity zejména kvantitativní metody. V případě spolupráce se státním podnikem Lesy České republiky a možností prozkoumat interní prostředí státního podniku a konzultace se zaměstnanci státního podniku by bylo bez pochyby bylo zajímavé také kvalitativní hodnocení a jejich komparace. To může sloužit jako námět pro zpracování další práce.

## 7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 280 s., ISBN 978-80-247-1535-3

DEDOUCHOVÁ Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 3 s. ISBN-80-717-9603-4

FOTR Jiří, VACÍK Emil; SOUČEK Ivan; ŠPAČEK Miroslav; HÁJEK Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 97-807-4001-192

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0. S. 132.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V

Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*. Praha. ČZU. 2003. ISBN 80-213-0922-9.

#### Internetové zdroje:

*Mise, Poslání (Mission)* [online]. <https://managementmania.com>: Managementmania, 2017 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

Vize. <https://managementmania.com/cs/vize> [online]. 2019 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

Akční plán. *Management mania* [online]. 2019 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akcni-plan-action-plan>

Strategická situační analýza [online]. [cit. 2020-08-21]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2020-08-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Why the 4C' Marketing Model is Good for Business. *Www.business.org* [online]. 2013 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://www.business.org/marketing/sales/4cs-marketing-model-good-business/>

Situation analysis 7C. *Www.managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/situation-analysis-7c>

Zákazník. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Z%C3%A1kazn%C3%ADk>

Zákon o státním podniku. *Zákony pro lidi* [online]. 2010–2020 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-77>

Analýza pěti sil 5 F. *Www.managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

SWOT analýza [online]. 2014 - 2020 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

Tvorba strategického plánu – úrovně plánování a funkční strategie. *Www.businessinfo.cz* [online]. 2013 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/tvorba-strategickeho-planu-urovne-planovani-a-funkcni-strategie/3/>

Ansoffova matice. *Www.managementmania.com* [online]. 2017 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

Kontrola. *Www.managementmania.com* [online]. 2018 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

Realizace strategie. *Www.strateg.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-10-04]. Dostupné z: [https://www.strateg.cz/Realizace\\_strategie.html](https://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html)

*Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování?* [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamenava-benchmarking-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani>

Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část 1. [online]. 2004 [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/Lesnictví. Wikipedia> [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Lesnictv%C3%AD>

*Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2019* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-21]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/658587/Zprava\\_o\\_stavu\\_lesa\\_2019.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/658587/Zprava_o_stavu_lesa_2019.pdf)

O společnosti. *Lesy.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://lesy.cz/o-nas/profil-firmy/>

Základní údaje. *Lesy.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://lesy.cz/o-nas/profil-firmy/zakladni-udaje-o-firme/>

*Politický systém Česka* [online]. 2020 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Politick%C3%BD\\_syst%C3%A9m\\_%C4%8Ceska](https://cs.wikipedia.org/wiki/Politick%C3%BD_syst%C3%A9m_%C4%8Ceska)

*Makroekonomická predikce – září 2020* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>

Tisková zpráva – Nezaměstnanost zůstala v září na 3,8 %, počet uchazečů mírně klesl. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/03-09-2020\\_TZ\\_Nezamestnanost\\_zustala\\_v\\_srpnu\\_na\\_cervencovych\\_3\\_8\\_procent\\_pocet\\_uchazecu\\_mirne\\_klesl.pdf/e78130cf-bf34-c325-63da-ab2ad151cc4c](https://www.mpsv.cz/documents/20142/1248138/03-09-2020_TZ_Nezamestnanost_zustala_v_srpnu_na_cervencovych_3_8_procent_pocet_uchazecu_mirne_klesl.pdf/e78130cf-bf34-c325-63da-ab2ad151cc4c)

HDP 2020, vývoj hdp v ČR. *Kurzycz* [online]. 2020 [cit. 2020-10-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Nejnovější ekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#12>

Česká republika od roku 1989 v číslech – aktualizováno 28.8.2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-2882020#12>

Česká republika od roku 1989 v číslech – aktualizováno 28.8.2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-2882020#12>

Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2020 *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2020>

FAO and UNEP. 2020. The State of the World's Forests 2020. Forests, biodiversity and people. Rome. <https://doi.org/10.4060/ca8642en>

*Výroční zpráva 2019 - Lesy České republiky* [online]. 2020 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <https://lesy.cz/wp-content/uploads/2020/06/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2019-final-pro-rejst%C5%99%C3%ADk1.pdf>

Global demand for wood products. *Fao.org* [online]. 2005 [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: <http://www.fao.org/3/i0350e/i0350e02a.pdf>

*Nejvýznamnějším vlastníkem lesů je stát* [online]. 2019 [cit. 2020-11-04]. Dostupné z: <http://www.uhul.cz/rychle-informace/88-nejvyznamnejsim-vlastnikem-lesu-v-cr-je-stat>

WHITE, Andy a Alejandra MARTIN. *WHO OWNS THE WORLD'S FORESTS?: FOREST TENURE AND PUBLIC FORESTS IN TRANSITION* [online]. Washington, D.C.: Center for International Environmental Law, 2002 [cit. 2020-11-05]. ISBN 0-9713606-2-6. Dostupné z: [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/reports/tenurereport\\_whoowns.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/reports/tenurereport_whoowns.pdf)

Indexy cen v lesnictví (surové dříví) - 1. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123243272/01103520q1g1.pdf/017baaf5-d1f4-4d57-8549-7cfec3f984e5?version=1.3>  
*veřejných zakázkách* [online]. Praha: Transparency International – Česká republika, 2018 [cit. 2020-11-05]. ISBN 0-9713606-2-6. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/wp-content/uploads/Srovn%C3%A1vac%C3%AD-studie-OLAF-Rizika-korupce-a-podvodu-ve-ve%C5%99ejn%C3%BDch-zak%C3%A1zk%C3%A1ch.pdf>

VRBOVÁ, Martina. *Strategický analytický dokument pro oblast využívání druhotných surovin: Závěrečná zpráva* [online]. Praha: EKO-KOM, 2011 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/45560/51384/586455/priloha001.pdf>  
*Hlídač státu* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-11-05]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/subjekt/42196451>

Z lesů se ročně krade dřevo za milióny. *Novinky.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/z-lesu-se-rocne-krade-drevo-za-miliony-40059297>

Unikátní výzkum: česká společnost se nedělí na dva tábory, ale do šesti tříd. *IRozhlas* [online]. 2019 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka\\_1909171000\\_zlo](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo)

Unikátní výzkum: česká společnost se nedělí na dva tábory, ale do šesti tříd. *IRozhlas* [online]. 2019 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka\\_1909171000\\_zlo](https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-spolecnost-vyzkum-tridy-kalkulacka_1909171000_zlo)

*Informace o státní firmě/Informace o úřadu* [online]. [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://www.hlidacstatu.cz/subjekt/>

*Strategie resortu Ministerstva zemědělství ČR s výhledem do roku 2030* [online]. 2016 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/460683/\\_460659\\_683669\\_Strategie\\_resortu\\_ministerstva\\_zemedelstvi\\_s\\_vyhledem\\_do\\_2030.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/460683/_460659_683669_Strategie_resortu_ministerstva_zemedelstvi_s_vyhledem_do_2030.pdf)

*Strategie rozvoje Lesů ČR* [online]. 2019 [cit. 2020-11-09]. Dostupné z: <https://lesy.cz/wp-content/uploads/2020/01/Strategie-rozvoje-stav-06-01-2020.pdf>