



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Alena Haasová

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu veřejného sektoru

**Rašelina a.s., se sídlem v Soběslavi, jako
jedna z organizací ve městě**

Vypracovala:

Alena Haasová

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Eliška Novotná

Plzeň, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

»Rašelina a.s., se sídlem v Soběslavi, jako jedna z organizací ve městě«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály

uvádím v příloženém seznamu literatury.

Plzeň, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Rašelina a.s., se sídlem v Soběslavi, jako jedna z organizací ve městě

Současná ekonomická a sociální situace nynější organizace Rašelina a.s. se sídlem v Soběslavi po transformaci z organizace Rašelina Soběslav, n.p. Pozice na trhu. Vztahy s lokální veřejnou správou a neziskovými organizacemi. Proměny managementu a vztahů.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Mgr. Elišce Novotné

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teorie organizace.....	11
1.1 Pojem organizace.....	11
1.1.1 Organizace ve věcném pojetí.....	11
1.1.2 Organizování.....	13
1.1.2.1 Principy organizování.....	14
1.1.2.2 Organizační struktury.....	15
1.1.2.2.1 Formální organizační struktury.....	15
1.1.2.2.2 Delegování.....	16
1.1.2.2.3 Centralizace a decentralizace.....	17
1.1.2.3 Organizační změny.....	18
1.1.2.4 Překonání odporu vůči změně.....	19
1.1.2.5 Organizovanost.....	19
1.2 Sociologie organizace.....	20
1.2.1 Vývoj sociologie organizace.....	20
1.2.2 Organizace z pohledu hlavních paradigmat sociologie.....	21
1.2.2.1 Strukturně funkcionální pojetí organizace.....	21
1.2.2.2 Organizace z hlediska teorie konfliktu.....	22
1.2.2.3 Organizace z pohledu interpretativní sociologie.....	22
1.2.2.4 Nový pohled na povahu organizací.....	23
1.3 Základní ekonomická teorie organizace.....	23
2 Organizace Rašelina a.s.	25
2.1 Historie společnosti.....	25
2.2 Privatizace národního podniku.....	30
2.3 Transformace.....	31
2.4 Současná ekonomická a sociální situace.....	32
2.4.1 Předmět činnosti.....	32
2.4.2 Používané suroviny, výrobky a lokality těžby.....	34
2.4.3 Používané technologie.....	36
2.4.4 Image společnosti.....	37
2.4.5 Organizační struktura.....	38
2.4.6 Produkty společnosti.....	43
3 Vztahy společnosti k neziskové sféře.....	45
3.1 Vztahy k veřejné správě.....	45
3.1.1 Město Soběslav.....	46
3.1.2 Příspěvková organizace zřízené městem Soběslav.....	49
3.2 Vztahy k neziskovým organizacím.....	52
3.2.1 Sportovní organizace a jejich podpora.....	52
3.2.2 Pomoc dětem a postiženým občanům.....	53
3.2.2.1 Sdružení občanů EXODUS.....	53
3.2.2.2 Organizace „Rolnička“ Soběslav.....	54
3.2.2.3 Ostatní finanční podpory.....	58
4 Ekonomická situace společnosti.....	59
4.1 Pozice na trhu.....	59
4.2 Konkurenti společnosti.....	61
4.2.1 Zjištění velikost tržního potenciálu.....	65
4.2.2 Charakteristika AGRO CS a.s.	67
4.2.3 Vnitřní hodnocení konkurence.....	69
4.3 Největší odběratelé společnosti.....	73

4.4	Strategie společnosti	74
4.4.1	Zásadní změny ve světě a strategický marketing.....	74
4.4.2	Současná strategie společnosti.....	75
4.4.3	SWOT analýza společnosti.....	79
5	Prostředí a management společnosti.....	82
5.1	Kultura společnosti	82
5.2	Vnitřní vztahy společnosti	84
5.3	Analýza vztahů a prostředí společnosti	85
5.3.1	Hodnocení vnitřního prostředí společnosti	85
5.3.2	Hodnocení vnějších vztahů společnosti.....	86
6	Proměny vztahů společnosti	88
6.1	Změna ekonomického vývoje společnosti.....	88
6.2	Vývoj vztahů k veřejné sféře	91
7	Závěr	92
8	Literatura.....	94
9	Seznam tabulek.....	96
10	Seznam obrázků.....	97
11	Ostatní přílohy	98

Úvod

„Organizace jsou právní fikce, nic nedělají, nic neplánují, o ničem nerozhodují. To vše dělají lidé. Organizace fungují potud, pokud fungují lidé, jimž se říká vedoucí pracovníci, tj. lidé, od kterých se očekává, že budou přijímat rozhodnutí, která ovlivní aktivitu a výsledky organizace.“ (Peter Drucker)

Zkoumáním společenských organizací s cílem formulovat základní principy a zákonitosti vytváření a fungování organizací se zabývá interdisciplinární vědní obor - teorie organizace. Teorie organizace využívá metod a poznatků mnoha vědních disciplín – mezi nejdůležitější patří sociologie, psychologie, kulturní a sociální antropologie a ekonomie. Zvláště těsné vazby pak existují mezi teorií organizace a teorií řízení. Vztah mezi těmito dvěma disciplínami řeší různí autoři odborných publikací různě. V současné době je přijímán zejména názor, že řízení je procesem probíhajícím v organizacích (organizačních soustavách nebo systémech), a proto je teorie řízení (managementu) součástí teorie organizace. Pokud však uvažujeme o činnosti organizování, lze vztah obrátit. Organizování je tedy rovněž významnou řídicí činností a tato část teorie organizace je pak integrální součástí studia teoretiků podnikového řízení. (Doktorová, B., 1994)

Vzhledem k rozličnosti typů organizací, jejich vývoji a způsobu jejich zkoumání neusiluje současná teorie organizace o vytvoření jediné, všeobecně platné teorie. Existují tak různé dílčí teorie, školy a přístupy, které se obvykle zaměřují na určitou stránku organizace, jež je v daném historickém kontextu považována za určující. Od přelomu 19. a 20. století jsou vcelku pochopitelně předmětem zkoumání především hospodářské organizace – podniky a firmy. Ve stručnosti lze vývoj teoretického zkoumání organizací v tomto období rozdělit zhruba do několika etap. (Doktorová, B., 1994)

Klasické organizační koncepce (označované také jako klasické teorie řízení), které se rozvíjely hlavně v prvních dvou až třech desetiletích 20. století, řešily především věcné uspořádání a strukturu soustav, funkční nadřizenost a podřizenost útvarů a jejich počty, koordinaci činnosti útvarů, nejvhodnější způsoby řízení, zejména jeho zefektivnění a

postavení na vědeckém základu. Tyto koncepce se však nezabývaly „lidskou stránkou“ organizací a opomíjely lidský prvek. (Novotná, E., 2005)

Teprve od 30. let 20. století a zejména po 2. světové válce (přesněji v 50. a 60. letech 20. století) se pozornost zaměřila na chování lidí v organizacích, na jejich vzájemné vztahy a vazby mezi nimi. Zkoumány byly vztahy v pracovních a obdobných skupinách a zkoumán byl i jejich vliv na výkonnost jednotlivců i skupin. Počátky těchto teorií najdeme u školy tzv. *human relations* lidských vztahů. V tomto období vznikla také řada motivačních teorií a rozvíjely se modely „lídrovského“ vedení lidí v organizacích. V pozdějším období studia organizací (zhruba od 60. let 20. století) převážil pohled na organizace jako na systémy, které mají své vnitřní členění (strukturu) a probíhají v nich procesy změny, ovlivněné vnitřním, ale zároveň také vnějším prostředím. (Novotná, E., 2005)

1 Teorie organizace

1.1 Pojem organizace

Význam pojmu organizace je velmi široký a v běžné řeči se používá v různých kontextech, jen namátkou mohu zmínit některé obvykle užívaná sousloví jako: dobrá či špatná *organizace*, *organizace* práce či jako sloveso: *neorganizuj* mi život, musím si to tu trochu *zorganizovat* atd. Bez nadsázky bychom tedy mohli říci, že náš život je s organizacemi spojen v celém svém průběhu. A. Etzioni v této souvislosti napsal: “Narodili jsme se v organizacích, byli jsme vychováni organizacemi a většina z nás věnuje mnoho ze svého života práci pro organizace” (*Nakonečný, M., 2000*). Nakonec i slovo organizace má základ v „organismu“, přinejmenším souvisí s jejím přeneseným významem ve smyslu „shromáždění orgánů, funkčně specializovaných a přizpůsobených k potřebám celku“ (*Vaněček, O. – Zobač, J., 1991*).

V teorii organizace je pojem organizace vykládán především v následujících významech:

- Organizace jako uspořádaná věc (struktura, systém), v tomto případě hovoříme také o organizační soustavě a jde o věcné (strukturální) pojetí organizace,
- Organizace definovaná z hlediska aktivního (činnostního, dynamického) pojetí, kde je předmětem zkoumání organizační činnost (organizování),
- Organizace jako vlastnost systému – zkoumána je míra organizovanosti (uspořádanosti racionalizace systému), jedná se o pojetí atributové, které doplňuje dvě výše uvedená pojetí, nemá však samo koncepční charakter.

1.1.1 Organizace ve věcném pojetí

Z hlediska věcného neboli strukturálního pojetí můžeme společenské organizace rozdělit například podle typu členství v těchto organizacích nebo podle druhu uplatňované moci (autority). Dle J. Kellera - A. Etzioni tak dělí organizace podle převažujícího typu autority na organizace, kde je uplatňována:

- Donucovací autorita – tyto organizace jsou typické nedobrovolným členstvím, jde například o věznice nebo nápravné ústavy,

- Užitární (racionálně právní) autorita – členství v těchto organizacích je založeno na principu ekonomické odměny – jde o průmyslové, obchodní, zemědělské a další obdobné organizace,
- Normativní autorita – organizace s morálním charakterem členství a vnitřní hodnotou odměn – jedná se zejména o různé církve nebo politické strany,
- Smíšené organizace – do této kategorie lze zahrnout většinu reálných organizací.
(Keller, J., 1997)

Podobně podle typu angažování dělí organizace další autor L. Rosenstiel:

- Organizace s odcizeným angažováním (věznice),
- Organizace s morálním angažováním (církve),
- Organizace s kalkulativním uvažováním (produkční provozy, podniky, ve kterých se jako prostředky kontroly používají odměňování a odnětí odměňování).

Bude-li dále popisována organizace, ať už ve smyslu organizačních soustav, nebo probíhajících činností, bude se jednat právě o výše uvedený třetí typ organizací s kalkulativním angažováním, respektive s uplatňovanou užitární (racionálně právní) autoritou – podniky.

Macmillanův slovník podnikání a managementu charakterizuje organizaci jako skupinu lidí, „které spojují společná pravidla, pracovní postupy a řízení při využívání zdrojů směrem k definovaným společným cílům. Často se vztahuje na společnost nebo skupinu společností.“
(Lamming, R., Bessant, J., 1995)

Původní účel vzniku organizací tj. koordinaci činností za účelem dosažení určitého cíle, zdůraznil E. H. Schein, který definoval organizaci jako „racionální koordinaci činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti.“ (Schein, E. H., 1969)

Z modernějších definic organizace, které doplňují jejich další významné charakteristiky, uvádím ještě alespoň M. Armstronga, který vidí organizace jako „systémy, které pod vlivem prostředí, ve kterém existují a fungují, mají strukturu jak s formálními, tak s neformálními prvky“. Týž autor dále uvádí, že organizace jsou prostředím, ve kterém probíhají soustavné změny, a zdůrazňuje také, že organizaci tvoří lidé s různou schopností spolupráce. Tuto

skutečnost je třeba zohlednit a organizaci na všech řídicích (hierarchických) úrovních přizpůsobit silným a slabým stránkám a vlastnostem zaměstnanců. (*Armstrong, M., 1999*)

Shrňme-li výše uvedené definice, můžeme konstatovat následující:

- Základními „stavebními kameny“ nutnými pro existenci a fungování organizací jsou skupiny lidí, kteří koordinují své úsilí a činnosti v zájmu dosažení určitého cíle.
- Organizace tohoto typu jsou otevřenými systémy, které jsou ovlivňovány svým vnitřním i vnějším prostředím, jemuž se přizpůsobují (ve svých činnostech i ve volbě své vnitřní struktury) a které zároveň samy svojí činností ovlivňují.
- Nedílnou součástí vlivu prostředí na organizace je přizpůsobování se organizací změnám i prognózování těchto změn a jejich iniciace z vnitřku organizace. Tyto změny mohou ovlivnit jen určitou část organizačního systému, častěji však zasáhnou „jako kruhy na vodě“ organizaci jako celek.
- V zájmu dosažení hlavního cíle, kterým je u většiny stávajících organizací komerčního typu zisk, respektive zvětšení bohatství, je nutné zajistit efektivitu fungování organizace, tj. zajistit racionální koordinaci a harmonizaci činností, kterých je dosahováno prostřednictvím účelného uplatňování a naplňování základních principů organizování. Organizace k tomu využívají všech dostupných relevantních zdrojů, materiálních, finančních, informačních a lidských.

1.1.2 Organizování

M. Armstrong definuje proces organizování jako „vytváření, rozvoj a udržení systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů“. (*Armstrong, M., 1999*)

Podle O. Vaněčka – J. Zobače zabezpečuje organizování plynulost a uspořádanost řízení především vytvářením relativně trvalejších vnitřních struktur a trvaleji platných postupů výkonu a návaznosti řízených činností. (*Vaněček, O. – Zobač, J., 1991*)

Ostatně již H. Fayol zařadil organizování mezi funkce „správy“, tj. mezi řídicí činnosti. V tomto významu je organizování jednou ze základních činností vykonávaných řídicími pracovníky. Jako takové je pak definováno jako funkce cyklu řízení, respektive jako (druhá)

sekvenční manažerská funkce, která významným způsobem ovlivňuje a podmiňuje výkon ostatních (sekvenčních i paralelních) manažerských funkcí. ((*Vaněček, O. – Zobač, J., 1991*))

Výše uvedené můžeme shrnout následovně. Posláním organizování je prostřednictvím členů organizace zabezpečit účelné a efektivní vykonávání všech činností vedoucích k dosažení cílů organizace, a to především prostřednictvím:

- Relativně trvalejších vnitřních struktur – tzv. organizační struktury,
- Naplňováním principů organizování,
- Vypracování platných postupů (procedur) výkonu,
- Stanovení zodpovědnosti za výsledky.

1.1.2.1 Principy organizování

Procesy organizování vycházejí z následujících základních principů: **dělbá práce, specializace a koordinace**, které jsou vzájemně provázané, což je patrné z dále uváděných skutečností. Aby mohly organizace efektivně a racionálně plnit svůj základní účel, tj. zajišťovat proces přeměny vstupů (zdrojů) na okolím požadované výstupy (výrobky a služby), je potřebné rozčlenit činnosti do snáze proveditelných dílčích úkolů. Tak je v praxi naplňován princip dělby práce. Každý takový dílčí úkol je přidělen určitému členovi nebo skupině členů organizace, specializovanému na realizaci daného úkolu. Specializovaní pracovníci pak zajišťují splnění úkolu. Tak se uplatňuje princip specializace. (*Armstrong, M., 1999*)

Úspěšná realizace úkolů je zajišťována prostřednictvím dělby práce a specializace a také **závisí na koordinaci**. Ta vyžaduje, aby řídicí pracovníci vymezovali úkoly, respektive určovali cíle pracovního úsilí tak, aby byly v souladu s cíli organizace jako celku. Uplatňování principů organizování je umožněno prostřednictvím vymezení a dodržování vazeb mezi členy organizace, obvykle v hierarchickém uspořádání „nadřízený“ - „podřízený“. Průběh těchto vazeb většinou doplňují a kopírují informační toky organizace, které zajišťují přenos informací mezi řídicími a řízenými pracovníky. Prvky organizace a vazby mezi nimi vytvářejí ve svém souhrnu **organizační strukturu**. (*Armstrong, M., 1999*)

1.1.2.2 Organizační struktury

Organizační struktury lze v prvé řadě rozdělit na formální a neformální. (Veber, J., 2004)

Formální organizační struktury vycházejí z celkové podnikatelské strategie a cílů organizace, jsou podpořeny organizačními normami, předpisy a směrnicemi a jsou vtěleny do organizačních schémat – tzv. organogramů. **Neformální organizační struktury** vyplývají z osobních vztahů mezi členy organizace a ze shody jejich cílů. Existence neformálních organizačních struktur se projevuje například v přístupu k plnění organizačních norem, k řešení úkolů a problémů, které nejsou formálně vymezeny v normách a procedurách, ale vznikají v každé organizaci. Vztahy mezi formálními a neformálními organizačními strukturami mohou mít podobu podpory, neutrality, nebo protichůdnosti zájmů. Problematikou neformálních organizačních struktur a případných konfliktů mezi formálními a neformálními strukturami se zabývají zejména sociálně psychologické přístupy k řízení a jsou také součástí teorií organizačního chování. (Veber, J., 2004)

1.1.2.2.1 Formální organizační struktury

Podle klasika světového managementu P. F. Druckera jsou organizační struktury nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu, přesto anebo právě proto existují různé způsoby jejich vymezení a členění. Zájem o organizační struktury dominoval v období klasických organizačních koncepcí a je určujícím prvkem zkoumání teoretiků „komplexních organizací“ v kontingenčních přístupech k řízení. (Drucker, P., 1993)

Podle L. Vodáčka a O. Vodáčkové můžeme organizační struktury definovat jako „množinu prvků a vztahů mezi nimi, kde pod pojem prvky (respektive strukturální jednotky) lze podle rozlišovací úrovně ... zahrnout firmy, jejich úseky, odbory ..., vztahy mezi prvky jsou informačními vazbami“. (Vodáček, L., – Vodáčková, O., 1999)

Organizační struktury jsou projevem **stability organizace**. To ovšem neznamená, že jsou „organizačním dogmatem“, které nemůže být změněno. Naopak, organizační struktura musí být dostatečně flexibilní a adaptabilní tak, aby podporovala výkon činností organizace.

Jak již bylo uvedeno, jsou organizační struktury v teorii i praxi členěny různým způsobem. Organizační struktury mají dále další dvě základní charakteristiky, které vyplývají z klasifikace organizačních struktur:

- Podle sdružování činností – dělicí organizační struktury na funkcionální, výrobní a ostatní účelové struktury,
- Podle rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti – organizační struktury liniové, štábní, kombinované a komisionální. (Vodáček, L., – Vodáčková, O., 1999)

Kromě těchto dvou základních kritérií dělení se organizační struktury dále mohou dělit:

- Podle míry delegování pravomocí a zodpovědností – centralizované nebo decentralizované struktury,
- Podle počtu podřízených strukturálních jednotek (tzn. podle členitosti) – ploché nebo úzké („špičaté“) struktury,
- Podle trvání v čase – stabilní (dlouhodoběji neměnné) a dočasné. (Vodáček, L., – Vodáčková, O., 1999)

K charakteristice organizačních struktur se obvykle používá více klasifikačních charakteristik tzv. **vícedimenzionální označení**. Navíc má málokterá organizace „čistou formu“ organizační struktury, tvořenou jen jedním výše uvedeným typem. Organizační struktura je aplikována buď pro organizaci jako celek, což je méně častý případ, nebo pro určitou část organizace (strukturální jednotku). (Vodáček, L., – Vodáčková, O., 1999)

V dalším textu práce nebudu popisovat jednotlivé typy organizačních struktur, které lze nalézt ve výše uvedené nebo i jiné odborné literatuře. Naproti tomu se spíše zaměřím na vysvětlení některých pojmů uvedených v klasifikaci organizačních struktur.

1.1.2.2 Delegování

Delegováním rozumíme proces přenosu určitých činností z řídicího pracovníka na pracovníka řízeného, a to při současném přenosu části rozhodovacích pravomocí. Delegování může mít buď jednorázovou, nebo trvalou platnost. Rozeznáváme dvě stránky delegování: **věcnou** - „komu a co“ delegovat a **formální**, tj. jak delegovat. Proces delegování je považován za obtížný a jeho zvládnutí je jedním z kritérií úspěšnosti řídicích pracovníků. Ti obvykle nemají problémy s delegováním úkolů, v delegování pravomocí však vidí řadu překážek – například

možnost snížení organizovanosti systému decentralizací pravomocí, případně vlastní „ohrožení“, zneužití pravomocí podřízenými, či naopak jejich „růst na úkolech“. Mezi překážkami delegování bývá uváděna i velká časová náročnost přenosu nutných informací. Má-li být proces delegování úspěšný, je třeba dodržovat určitá dále uvedená pravidla.

- Znat pracovníky a vědět, na koho lze jaký úkol nebo pravomoc delegovat – ne každý řízený pracovník je pro delegování „zralý“, ne každý je ochoten přijímat náročnější úkoly a spolu s pravomocemi přebírat odpovědnost za splnění úkolu.
- Delegovat postupně náročnější činnosti, tak aby je řízený pracovník zvládl a stačil na ně „dozrát“ – i v tom spočívá umění řízení.
- Průběh výkonu delegované činnosti sledovat nenápadně a zpozzdálí – zasahovat jen v krajním případě (tzv. řízení výjimkou), podstatná je důvěra ve spolupracovníky.
- Nevměšovat se do pracovních postupů, kontrolovat jen celkový výsledek a jeho kvalitu.

Proces delegování je rovněž spojen s otázkou centralizace a decentralizace v organizaci, kterou se zabývám dále. (*Doktorová, B., 1994*)

1.1.2.2.3 Centralizace a decentralizace

Delegování je projevem decentralizace organizační struktury, která by měla vést k její větší flexibilitě. Nelze však jednoznačně konstatovat, že decentralizace je vždy jevem pozitivním a centralizace negativním. (*Doktorová, B., 1994*)

Centralizace v organizaci umožňuje lepší koordinaci výkonu pracovních činností a důsledná centralizace je dokonce naprosto nutná pro efektivní využívání informačních zdrojů. Zároveň je ovšem nezbytné zajistit, aby ke všem potřebných informacím existoval přístup z každého rozhodovacího místa. Centralizace se stává brzdou či překážkou tehdy, omezuje-li samostatnost, iniciativu a tvořivý přístup k výkonu pracovních činností. Zde je na místě decentralizace rozhodovacích pravomocí (delegování) a to až po úroveň, již se rozhodnutí týká. Limitem decentralizace je přitom moment, kdy ještě nedochází ke vzniku podmínek pro anarchii v jednání. (*Doktorová, B., 1994*)

1.1.2.3 Organizační změny

K organizačním změnám podle Vodáčka, L., - Vodáčkové, O., dochází v důsledku změn ve vnějším prostředí, na které organizace reagují úpravou - provedením změn ve svém vnitřním prostředí – tzv. **reaktivní změna**, případně dojde ke změně iniciované zevnitř organizace - tzv. **proaktivní změna**.

Změny v jedné části systému vyvolají obvykle změny dalších částí. Organizační změny mohou vyvolávat nebo být vyvolány změnami:

- V podnikatelské strategii a v cílech organizace,
- V produkční oblasti – například změny sortimentu nebo inovace,
- V používaných technologiích – například rozvoj informačních technologií umožňuje změny v rozhodovacích procesech nebo v systému firemní komunikace,
- „Lidského faktoru“ – nové způsoby a projevy chování, respektive jednání členů organizace, změny v jejich vzdělanostní a dovednostní struktuře atp. (Vodáček, L., - Vodáčková, O., 1999)

Organizační změny a jimi vyvolané konflikty jsou nedílnou součástí života organizace. Je s nimi třeba nejen počítat, ale také se cílevědomě připravovat na jejich zvládnutí a překonávání. To předpokládá zejména být si vědom, že každá změna (nebo jen záměr provést změnu) vyvolá u části lidí odpor. Důležité je tedy zajistit podporu rozhodujících členů organizace (majících důvěru ostatních a vliv na jejich jednání), kteří budou „katalyzátorem“ změn. Je zřejmé, že úspěšná změna probíhá v určité posloupnosti kroků, z nichž každý vyžaduje odpovídající čas. Porozumět procesu řízení změny a přijmout za své, že se realizace změny obvykle zúčastňují zástupci „třetí strany“ (experti a konzultanti). Nepodcenit, že změna také „něco – a obvykle ne málo – stojí“ (počítat s finančními náklady). (Vodáček, L., - Vodáčková, O., 1999)

1.1.2.4 Překonání odporu vůči změně

Každá organizační změna je provázena **organizačními konflikty**, které jsou vyvolány střetem „sil odporu“, jež se snaží o zachování stability organizace, a hybných sil, usilujících o změnu. Na tuto skutečnost upozornil již v r. 1951 K. Lewin, který také objasnil mechanismus fungování a překonávání odporu vůči změně. (*Schein, E. H., 1969*)

Má-li dojít v organizaci ke změně, je třeba, aby hybné síly „převážily“, a aby došlo ke změně v chování těch, kteří byli původně vůči změně rezistentní. Podle K. Lewina dle E. Schiena lze této změny dosáhnout třemi postupnými kroky:

- „Rozmrazením“ (uvolněním) stávajícího chování – tj. akceptováním změny,
- Změnou chování – tj. osvojením si nových postojů (obvykle tu hlavní roli sehraje „katalyzátor“ nebo „agent“ změny),
- „Zamrazením“ nového chování – tj. posilováním nových způsobů myšlení nebo práce. (*Schein, E.H., 1969*)

1.1.2.5 Organizovanost

Podle L. Vodáčka a O. Vodáčkové atributové pojetí organizace má hodnotící charakter a v běžné řeči se s ním setkáváme všude tam, kde hovoříme o dobré nebo špatné organizaci. Jde tedy vlastně o jakési doplnění obou předchozích pojetí.

V teorii organizace se pojem organizovanost, respektive **míra organizovanosti** používá pro vyjádření míry uspořádanosti systému. Souvisí se stupněm racionalizace činností v organizaci a s centralizací či decentralizací v organizaci. Obecně lze říci, že s rostoucí mírou organizovanosti soustavy klesá možnost jednotlivců podílet se na rozhodování a jejich samostatnost ve volbě postupů, tzn. že se zvyšuje centralizace.

Organizovanost můžeme rozdělit na formální – danou organizačními normami, předpisy a pravidly – a neformální, projevující se při výkladu a dodržování formálních směrnic a nařízení. Vzniká z vůle členů organizace poté, co byla vytvořena formální organizace. (*Vodáček, L., – Vodáčková, O., 1999*)

1.2 Sociologie organizace

„Formální organizace představují umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem“. (Keller, J., 1997)

Formálnost organizací spočívá především v tom, že principy jejich fungování jsou podobné. Jednotlivé rysy dnešních formálních organizací vznikly nezáměrným skládáním prvků různého původu, které se rozvíjely v dobách, kdy existovalo mnohem zjevnější pouto mezi podobou určité organizace a charakterem určité činnosti, jejíhož provozování se ujala. Všechny formální organizace vznikají jako pokusy o řešení téhož problému, jak zajistit koordinaci společné akce a její stálost. J. Keller v knize Sociologie byrokracie a organizace uvádí, že formální organizaci bychom mohli definovat jako umělé ustavený sociální útvar vybavený formalizovanými procedurami za účelem mobilizace a koordinace kolektivního úsilí k dosažení stanovených cílů. (Keller, J., 1997)

Zvláště závažným problémem formálních organizací však je, že často zavedená opatření, která byla ustavena s cílem zvýšit účinnost organizace, navozují stav, který tuto činnost tlumí či přímo odvádí od stanovených cílů. Tyto dysfunkční vlivy lze pak označit termínem byrokracie. (Keller, J., 1997)

1.2.1 Vývoj sociologie organizace

Literatura o organizacích se zabývá společnými rysy organizací různého typu, snaží se odkrýt obecnější trendy jejich vývoje a celkovou logiku jejich fungování. V této souvislosti jsou analyzovány zejména kategorie vyjadřující strukturu reálných mocenských vztahů uvnitř organizací a postihující jednání členů organizací. Organizace je někdy chápána mechanicky jako stroj na efektivní zpracovávání vstupů všeho druhu, a to v teorii tzv. klasického období jejímiž hlavními zastánci a tvůrci byli Weber, Fayol a Taylor. Naopak ve studiu „human relations“, jehož tvůrci byli především Mayo a Dickson, je kladen důraz na význam lidského faktoru, odlišení neformálních vztahů od formální struktury ale přesto je organizace nadále zkoumána izolovaně od svého okolí. Teorie organizační psychologie vychází z nových teorií lidské motivace, k sociální orientaci členů organizací přidává jejich zájem o seberealizaci vlastní osobnosti a důraz se klade na nové styly řízení. V této teorii je základním

předpokladem soulad cílů aktérů s cíli organizace. Tvůrci této teorie byli zejména Argyris a Likert. (Keller, J., 1997)

Existují i další teorie jako je teorie založená na „paradigma omezené racionality“ jejímiž zastánci byli mimo jinými March, Simon a Merton. V této teorii je kladen důraz na limitovanou racionalitu člověka, která poznamenává průběh a výsledky rozhodovacích procesů. V rovině organizace vychází toto paradigma z uznání fatálnosti organizačních dysfunkcí. Tento směr našel i svou silnou odezvu v ekonomické oblasti v podobě teorie racionálních očekávání nejen rozhodovacích procesů, ale všech ekonomických procesů (Lucas, 1974) a byl základním kamenem teorie nového ekonomického paradigma. Tvůrci této teorie byli zejména Parson a Downs a jejich teorie byla ovlivněna již zmíněným konceptem omezené racionality člověka, která však obohacuje tento přístup o makroekonomický a makrosociální pohled, a to tím, že analyzovala odlišnost mezi fungováním tržně orientovaných subjektů a procesy probíhajícími v netržním prostředí komplexních organizací. Z dalších teorií lze jmenovat zejména teorii založenou na tzv. paradigma strukturně funkcionálním, kde je organizace chápána jako komplexní systém nadaný seberegulující se schopností a kde dochází k výraznému zohlednění vazeb organizace na vnější prostředí. Systémový přístup, který je součástí této teorie postupně přechází v přístup kontingenční, kde je důraz kladen na situační podmíněnost chování celých organizací i jejich členů a v rovině manažerské je kladen důraz na schopnost řídicích pracovníků pružně reagovat na nepředvídatelné situace a dynamicky vyrovnávat stále se vynořující tlaky a napětí. (Keller, J., 1997)

1.2.2 Organizace z pohledu hlavních paradigmat sociologie

1.2.2.1 Strukturně funkcionální pojetí organizace

T. Parsons odlišuje formální organizaci od ostatních sociálních útvarů především její orientací na dosažení specifického cíle. Od tohoto určujícího kritéria pak odvozuje její vztah k vnějšímu prostředí a také její vnitřní strukturu. Oproti tomu Selznick (1948) chápe organizace jako kooperativní systémy složené z individuů, která jsou ve vzájemné interakci a zároveň ve vztahu k formálnímu systému koordinace. Konkrétní struktura je tedy výsledkem vzájemného ovlivňování formálních a neformálních aspektů organizace. Tato struktura jako celek zároveň reaguje na vlivy přicházející z vnějšího prostředí. (Keller, J., 1997)

Strukturní funkcionalismus chápe organizace jako zvláštní sociální útvary odlišné od svého sociálního prostředí, jako útvary plnící specifické cíle, k jejichž dosažení jsou jistým způsobem strukturovány.

Všechny umělé vytvořené organizace se přitom vyznačují následujícími vlastnostmi.

- Dělbou práce, dělbou moci a dělbou zodpovědnosti, které jsou stanoveny způsobem podporujícím dosažení stanovených cílů.
- Existencí jednoho či většího počtu rozhodovacích center, jež orientují úsilí všech členů organizace k dosažení cílů. (*Keller, J., 1997*)

1.2.2.2 Organizace z hlediska teorie konfliktu

Kritiku strukturně funkcionálního pojetí organizací podává z pozic teorie konfliktu S. Krupp. Konsensuální teorie přistupují ke zkoumání organizací z hlediska pozic exekutivy, z hlediska pozic problémů těch, kdo mají v organizacích moc. Soustředění těchto teorií na neosobní procesy udržování rovnováhy jim brání vidět za děním v organizacích jeho skutečné aktéry. Organizace je však nutno analyzovat právě v rovině dílčích cílů jejich členů a jejich různé schopnosti vnutit své preference také ostatním. Teorie konfliktu obecně pohlíží na organizace jako na arénu, v níž probíhá konfrontace protikladných zájmů. Podle této teorie nejtrvalejší formu organizace pochopitelně představují neosobní byrokracie soustředěné kolem formálních pozic, jež jednotlivá individua odsazují pouze dočasně. Byrokratizace řeší řadu problémů vlastních všem tradičním formám panství, především směřuje loajalitu podřízených nikoli vůči konkrétním osobám, nýbrž vůči organizaci jako celku. Rituály a ceremonie, jejichž závaznost je v jakémkoliv typu organizace mimo diskusi, mají umožnit, aby zájmové konflikty mezi členy a celými skupinami nebránily elementární spolupráci. (*Keller, J., 1997*)

1.2.2.3 Organizace z pohledu interpretativní sociologie

Dle J. Kellera D. Silverman vyložil povahu a fungování formálních organizací jako příklad reality sociálně konstruované, sociálně udržované a sociálně měněné. „Formální“ systém organizací podle tohoto autora není ničím jiným než přechodným výsledkem minulých interakcí mezi aktéry a výsledkem jejich schopnosti přimět ostatní, aby akceptovali jejich vlastní definici situace. Interpretativní sociologie potom chápe cíle organizace jako kulturní nástroje, jichž lidé užívají, aby učinili své jednání zdůvodnitelným. Zatímco pozitivismus

chápe chování aktérů jako více či méně bezprostřední odraz vnějších, objektivně daných organizačních struktur, interpretativní přístup pohled radikálně obrací. Chápe „vnější struktury“, tedy samotnou organizaci, jen jako nestálý a proměnlivý výsledek dočasných interakcí různě motivovaných aktérů snažících se především řešit své vlastní problémy. Střetávání aktérů neprobíhá uzavřeno do prostoru zkoumané organizace. Jsou v něm vždy přítomny vlivy vnějšího prostředí, které je zdrojem významů, jež lidé střetávající se v podmínkách organizací přikládají jednání svému i jednání svých partnerů. (Keller, J., 1997)

1.2.2.4 Nový pohled na povahu organizací

Nejrozsáhlejší pokus o syntézu dosavadního vědění představují dle J. Kellera teorie francouzského sociologa M. Croziera, který v nich poukazuje zejména na jednu zásadní skutečnost. Hlavním problémem veškeré sociologie organizace je prostý fakt, že každá kooperace činností většího počtu lidí vyžaduje docílení nezbytné míry konformity ze strany všech zúčastněných, tedy i těch, kdo z koordinace profitují nejméně. M. Croizer analyzuje mechanismus organizačních dysfunkcí a za byrokratickou přitom považuje každou organizaci, která v situacích, kdy některé ze zavedených pravidel nevede k žádaným výsledkům, nesáhne k tomu, aby od pravidla upustila, nýbrž lpí na něm s ještě větším důrazem. Byrokratický systém je tedy systémem, který ztratil schopnost korigovat své vlastní fungování na základě informací o svých omylech. (Keller, J., 1997)

1.3 Základní ekonomická teorie organizace

Při studiu podnikatelských organizací nesmíme odhlédnout od skutečnosti, že jejich zásadním cílem je realizace zisku. Z tohoto důvodu nelze při analýze organizace opomenout čistě ekonomické prvky, které samozřejmě velice významně a v některých případech zcela zásadně ovlivňují vztahy uvnitř organizace i vztahy organizace k vnějšímu prostředí.

Hospodářský výsledek podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Převýší-li výnosy náklady, vzniká zisk, v opačném případě vzniká ztráta. Zisk je cílem a „hnacím motorem“ veškerého podnikání, nikoliv však jediným. Podnikatelé sledují podle M. Synka nejen další **monetární cíle** (zajištění platební pohotovosti, zachování substanční hodnoty podniku, maximalizaci obrátu aj.), ale i **nemonetární cíle** (získání nezávislosti a samostatnosti, dosažení hospodářské moci, získání nebo udržení dobrého jména

firmy nebo značky a další). Tyto cíle u drobného výrobce často převažují nad ziskovým hlediskem. U organizace by měl převládnout dlouhodobý pohled před krátkodobým. Zisk a rentabilita (výnosnost) jsou rozhodující pro strategické a taktické rozhodování. Pro krátkodobé (operativní) rozhodování mohou ustoupit do pozadí, a to v případech, kdy je například ohrožena platební schopnost podniku. (Synek, M., 2003)

Přesto lze tvrdit, že převažujícím kritériem rozhodování v podnikovém hospodaření je **maximalizace zisku**. V rámci ekonomické teorie organizace však nelze opomenout základní ekonomickou poučku, a to, že výše zisku (tzn. výnosnost investovaného kapitálu) je spojena s rizikem a čím vyšší je očekávaný zisk tím je vyšší riziko. Investoři vkládající své prostředky do podniků - organizací musí mít uvedenou poučku vždy na paměti. Jestliže se budeme zabývat snahou manažerů organizací po co nejvyšším zisku s přihlédnutím k dalším vedlejším podmínkám, tak je zřejmé, že jejich snaha pramení skutečně ze základního ekonomického postulátu, dle kterého je zisk hlavním zdrojem růstu podniku a tím i zvětšování majetku vlastníků podniku. Pro některá manažerská rozhodování se však přesto velice často jako rozhodující kritérium využívá místo zisku stav peněžních (likvidních) prostředků - cash flow. V určitém období mohou být cíle podniku i jiné - maximalizace tržeb, maximalizace podílu na trhu nebo maximalizace růstu podniku. (Synek, M., 2003)

V každém případě v ekonomických teoriích organizace plní zisk následující důležité funkce:

- Je **kritériem pro rozhodování** o všech základních otázkách ekonomiky podniku – kritériem rozhodujícím o objemu výroby, o nových výrobcích, o provedených nebo zamýšlených investicích – v tomto případě lze hovořit o tzv. kritériální funkci zisku,
- Je **hlavním zdrojem akumulace**, tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku - v tomto případě lze hovořit o tzv. rozvojové funkci zisku,
- Je **základem rozdělování důchodů** mezi vlastníky (ve formě dividend nebo podílů na zisku), investory (ve formě úroků) a stát (ve formě daní) - v tomto případě lze hovořit o tzv. funkci rozdělovací,
- Je **základním motivem** veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků organizace - v tomto případě lze hovořit o tzv. motivační funkci. (Synek, M., 2003)

2 Organizace Rašelina a.s.

2.1 *Historie společnosti*

Podle údajů vedených v kronice n. p. Rašelina, vznikla společnost Rašelina a.s. na základě dlouholeté tradice těžby rašeliny v oblastech jihočeského kraje, který je na tento přírodní zdroj v České republice nejbohatší. Rašelina se v jihočeském kraji těžila odpradávná a sloužila jako topivo v domácnostech, selských usedlostech v obcích v okolí blat a rašelinišť. Jen v malém množství byla používána jako topivo v malých průmyslových podnicích. Těžbu si prováděli sami spotřebitelé na dílech koupených od majitele blata. Ze zakoupeného dílu se snažili vytěžit co nejvíce, bez ohledu na následky této „divoké těžby“. Do jaké hloubky se podařilo rašelinu z ložiska vytěžit, záleželo na těžaři, na jeho schopnostech a svědomitosti, jak dokázal zabránit spodní vodě vniknout do prostoru těžby. Těžba byla prováděna ručně rýčí, nebo zvláště upravenými želízky pro těžbu rašeliny v borkách o rozměrech 10x15x30 cm. Průměrný výkon těžaře byl cca 1m³ vytěžené rašeliny za 1 hodinu poměrně namáhavé práce. Vytěžené kusy nebo borky byly k sušení vyváženy na trakařích na nevytěženou plochu rašeliniště a rozloženy do řadů, po částečném usušení šránkovány a následně složeny do malých a větších komínků. Po usušení byly skládány do hromad, ze kterých byly odváženy na otop. Na rašeliništích v Krušných Horách byly vytěžené kusy nebo borky sušeny v dřevěných skládacích sušácích, neboť při častých mlhách by sušení na zemi trvalo příliš dlouho a došlo by i k znehodnocení rašeliny.

Obrázek 1 Borky





Národní podnik Rašelina vznikl v roce 1948 se sídlem v Českých Budějovicích. Byl zřízen zřizovací listinou ministerstva průmyslu ze dne 29. 7. 1948 čj. 260 367/1948, skutečně však začal svoji činnost v srpnu 1948. Do podniku byly podle zákona č. 114/48 Sb., včleněny soukromé podniky a organizace, které se v té době zabývaly těžbou a zpracováním rašeliny. Jednalo se zejména o následující subjekty:

- Josef Černý, těžba rašeliny, Tachov, Stalinova 12,
- František Veselý, obchod a zpracování rašeliny, Nažice,
- Antonín Pfeifer, těžba a zpracování rašeliny, Veselí nad Lužnicí,
- Rašelinový podnik ONV, Třeboň,
- Jaroslav Klimenta, těžba a zpracování rašeliny, Hranice čp. 50, okres Třeboň,
- Lang a syn, Trpnouze, okres Třeboň,
- Josef Pospíšil, těžba rašeliny ve Flájích se sídlem v Teplicích,
- Linhart Procházka, těžba a zpracování rašeliny v Poničce, okres Žďár nad Sázavou,
- Ing. Augustin Steiner, dobývání a zpracování rašeliny v Příbrami, okr. Jindřichův Hradec,
- Julius Tomsa, rašelinový průmysl a tovární výroba humusních hnojiv, Praha, Václavské náměstí 41,
- Wildner a spol., České Budějovice, těžba rašeliny v Branné, okres Třeboň,
- Jan Ondrák, Pstějov, Plumlovská 62,
- Alois Chromčík, Hrdibořice 10, okres Prostějov,

- Pošumavské družstvo pro těžbu a zpracování rašeliny, Praha 2, Dlážděná 2 – těžba rašeliny v Hůrce na Šumavě, okres Český Krumlov,
- Rašelinové podniky města Hora Sv. Šebestiána,
- Karel Dreje, Suchdol nad Lužnicí,
- Miloš Valenta, Zablatí u Lomnice nad Lužnicí,
- Kerpanol, továrna na výrobu podpalovačů, Varnsdorf.

Zřizovací listinou ministerstva průmyslu byl podniku stanoven název „Závody pro těžbu a zpracování rašeliny a uhlí n. p., České Budějovice“. Tento název byl stanoven proto, že výhledově měla být do podniku začleněna i těžba a zpracování lignitu. Proto také byl podnik řízen Generálním ředitelstvím Čsl. dolů v Praze, Lazarská 7. Prvním ředitelem byl jmenován báňský inženýr Josef Piňos.

Převzaté podniky neměly podnikové finanční prostředky, jen nepatrné strojní a stavební investice a vzhledem k tomu, že expedici jim prováděly jiné dopravní podniky, neměly ani dopravní prostředky. Byly k dispozici jen drobné nemovité majetky, zejména dřevěné budovy. Podnik tedy znárodněním získal pro začátek své činnosti pouze nevyhovující stavební investice a prakticky žádné finanční prostředky. Pro těžbu převzal rašeliněště od MMV Třeboň a po delších jednáních rašeliněště obcí Borkovice, Mažice, Zálší, Hora sv. Šebestiána a Branná. Další rašeliněště, která chtěl těžit, musel získat koupí, nebo přidělem od jiných socialistických organizací, které je obhospodařovaly.

Přes všechny počáteční potíže se podnik v krátké době zformoval finančně i provozně. Po zajištění všech skutečností ve znárodněných podnicích rozhodl se pokračovat v těžbě a zpracování rašeliny pouze na některých závodech, a to: Borkovice, Branná, Hora sv. Šebestiána, Hranice, Hrdibořice, Hůrka, Polnička, Příbraz, Erpanl, Závody Praha a Brno. Ostatní znárodněné podniky nebyly dány do dalšího provozu, neboť výhledově, vzhledem k jejich stavu a velikosti, nebylo účelné pokračovat v jejich činnosti.

Podle vyhlášky ministerstva průmyslu č. 1364 z 30. 7. 1949 změnil se od 1. 8. 1949 název podniku na „Rašelinové závody n.p., České Budějovice“. Sídlem n.p. Rašelina se staly České Budějovice. Provozy podniku v té době nebyly vybaveny téměř žádnou technikou a těžba byla až do r. 1955 prováděna ručně za pomoci jen jednoduché mechanizace, například těžba

bagrem, korečkových rýpadlem. Mechanizovaná těžba však znemožňovala řádné sušení vytěžené rašeliny a tím dodržování stanovené ČSN. Mokrý rašelina neměla potřebný odbyt a mohla být využita pouze při výrobě Vitahumu (hnojiva). Zpracování rašeliny bylo prováděno dále zubovými drtiči. Ruční lisování bylo nahrazeno lisováním elektrikou, avšak nemohlo být použito všude díky malé vláknitosti a nadměrné vlhkosti rašeliny. Balíky byly nedostatečně slisovány a při expedici se rozpadávaly. Zlepšení bylo dosaženo alespoň v dopravě, kde jak pro dopravu z rašeliniště, tak do nakládací železniční stanice byly nakoupeny vlastní auta a traktory s vlečnými vozy. Pro dopravu polními drážkami byly nakoupeny lokomotivky.

K úplnému zvratu v těžbě rašeliny však došlo po návštěvě sovětských partnerů Pankartova a Jermolajeva v roce 1954, kteří podniku předali kompletní technologický postup pro přípravu těžebních ploch a mechanizovanou těžbu frézovacím způsobem. Technologický postup s pracovníky podniku probrali a podali i podrobné odborné vysvětlení pro pracovní projektů přípravných prací a vlastní těžby rašeliny. Pro kontrolu kvality výrobků a rozbor vzorků odebraných při průzkumu určeném pro vypracování projektové dokumentace vlastním vývojovým oddělením byla v roce 1954 zřízena podniková laboratoř.

Po roce 1955 i ostatní závody přešly na novou těžební metodu – frézování za pomoci speciální techniky dovezené ze Sovětského svazu. Tento druh těžby zaznamenal úplný zvrát v těžbě rašeliny a s tím související rychlý rozvoj společnosti. Z podniku, ve kterém převládala těžká ruční práce a hlavními výrobními prostředky byly rýče, lopaty, želízka a krumpáče, se stal mechanizovaný podnik vybavený nejdokonalejšími stroji. Želízka na těžbu rašeliny, rýče, lopaty a trakaře nahradily při těžbě frézovacím způsobem velmi výkonné sovětské stroje. Odvoz vytěžené rašeliny byl také významně změněn. Místo odvozu koňskými a volskými potahy nebo vozíky polní drážky tlačené lidmi, byl nahrazen samovýsypnými velkoobjemovými vozy taženými po polní drážce speciálními lokomotivkami nebo taženými nákladními auty po panelových vozovkách až k valům.

Byla otevírána nová těžební ložiska, vznikly nové těžební a zpracovatelské závody a technologické linky po celé republice. V roce 1960 se sídlo společnosti přesunulo do Soběslavi. Národní podnik Rašelina se stal výhradním dodavatelem rašeliny a výrobcem kompostů pro zemědělství v celé republice.

Rok 1967 byl jedním z nejdůležitějších roků v historii podniku. V tomto roce bylo rozhodnuto o řadě opatření, která měla vliv na další činnost podniku a využívání rašeliny. Mimo prvních dodávek do tuzemska bylo dodáno zboží rovněž do Rakouska, a to konkrétně do podniku Stickstoffwerke, Linz. Balené zboží vyráběly v té době závody Borkovice, Branná a Příbraz a v tomtéž roce byla také zahájena ambulantní výroba kompostů. Od 1. 1. 1967 byla zavedena nová soustava řízení, která měla příznivý vliv na hospodaření podniku, což se projevilo i na dosažených hospodářských výsledcích podniku. Zisk za rok 1967 ve výši 6 514 tis. Kčs byl nejvyšší, který do té doby podnik dosáhl. Příznivé hospodářské výsledky byly docíleny zejména zvyšováním těžby rašelin a výroby Vitahumu, snahou po snižování vlastních nákladů výroby, plným využitím strojů ve vlastní činnosti a v práci pro jiné podniky, rozšiřováním sortimentu výroby, ambulantní výrobou Vitahumu, zvýšením produktivity práce, omezováním a rušením neefektivní výroby. Nová soustava řízení nepříznivě ovlivnila pouze provádění stavebních investic, neboť na prováděné stavební investice společnost musela vynaložit vlastní prostředky. (*Kronika společnosti Rašelina n. p., období 1948 – 1983*)

Střídal se roky, kdy společnost měla dobré období a kdy bylo období s nedobrymi hospodářskými výsledky. Ty závisely velice významně na povětrnostních vlivech.

V polovině sedmdesátých let byla zahájena výroba kůrorašelinových substrátů na závodě Soumarský most. O deset let později pak společnost rozšířila svůj výrobní program o pěstování zeleně.

V osmdesátých letech došlo k výstavbě linek na zpracování rašeliny. V roce 1988 měla Rašelina již celkem 17 samostatných závodů, zaměstnávala 453 pracovníků a její těžba rašeliny v tomto roce představovala objem 303 tis m³. (*Profil společnosti Rašelina a.s.*)

2.2 *Privatizace národního podniku*

Akciová společnost byla založena podle § 172 obchodního zákoníku. Jediným zakladatelem společnosti byl Pozemkový fond ČR se sídlem v Praze. V zakladatelské listině učiněné ve formě notářského zápisu ze dne 19. 11. 1993, bylo zároveň rozhodnuto o založení společnosti, schválení stanov a jmenování členů představenstva a dozorčí rady. Zakladatel splatil celé základní jmění společnosti, které bylo představováno cenou vkládaného hmotného a dalšího majetku uvedeného v zakladatelské listině. Ocenění tohoto majetku bylo obsaženo ve schváleném privatizačním projektu č. 1223 na majetek státního podniku Rašelina Soběslav. Schválené znění privatizačního projektu bylo předáno k realizaci na Pozemkový fond ČR. Informace o projektu, který schvalovací komise Ministerstva pro správu národního majetku a jeho privatizaci ČR navrhla ke schválení byly následující:

- IČO subjektu: 18317,
- Zakladatel: Ministerstvo zemědělství ČR,
- Název společnosti: Rašelina Soběslav s. p.,
- Hodnota privatizovaného subjektu ve výši 248 905 tis. Kč,
- Počet pracovníků 188,
- Disponibilní zisk 1 172 tis. Kč,
- Ve společnosti byl nedořešený majetek – restituční nároky ve výši 8 065 tis. Kč.

V privatizačním projektu byly schváleny podmínky jednotlivých samostatně privatizovaných jednotek. Proces jejich privatizace byl proveden formou aukce ve velké privatizaci, a to na závody: Rynholec, Liberec, Opava a Vracov. Formou přímého prodeje byl privatizován závod Krásno, a to ve výši účetní hodnoty a na transformaci akciové společnosti Rašelina Soběslav připadl zbytek podniku ve výši základního kapitálu, tzn. ve výši 197 277 tis. Kč. Rozdělení základního kapitálu bylo následující: akcie na kupony ve výši 189 386 tj. 96 %, dále 3 % na RIF a 1 % na NIF. Celá složka privatizačního projektu má 834 listů, jedná se o velmi rozsáhlý dokument. Součástí privatizačního projektu byl rovněž souhlas Ministerstva životního prostředí ČR. Společnost Rašelina a.s. byla zapsána dne 1.ledna 1994 do obchodního rejstříku jako akciová společnost vzniklá transformací ze státního podniku Rašelina Soběslav. Komplexní privatizační projekt sestavoval tehdejší zaměstnanec, vedoucí ekonomického úseku. (*Privatizační projekt, 1992*)

2.3 *Transformace*

Jak jsem uvedla v předchozím textu, v lednu 1994 vznikla akciová společnost Rašelina postupnou transformací a privatizací z národního podniku Rašelina Soběslav. V roce 1998 se tato akciová společnost stala dceřinnou společností mateřské společnosti CiMS, a.s. se sídlem v Plzni. Holdingová společnost CiMS, a.s. následovně zahájila jednotlivé transformační kroky, jež nastartovaly odlišný, výrazně komerčně zaměřený podnikatelský vývoj společnosti. Hlavní pozornost při realizaci transformace byla nasměrována na zefektivnění a optimalizaci výrobního procesu a rovněž do rozvoje informatiky. Také díky vhodně provedené transformaci je v současné době společnost jednou z nejsilnějších společností v České republice zaměřených na výrobu rašelinových substrátů.

Společnost Rašelina a.s. od roku 1999 již hospodaří bez výraznějších vlivů minulosti, přičemž neustále investuje do nových technologií s cílem zvyšovat produktivitu práce, což je a bude vždy její prioritou.

Společnosti Rašelina a.s. se dostalo v roce 2000 významného ocenění veškerého vynaloženého úsilí o restrukturalizaci firmy. V tomto roce došlo k zařazení společnosti mezi „TOP 100“ obdivovaných firem v České republice, a to v oboru „Zemědělství a těžba dřeva“. Toto ocenění se však stalo pro společnost rovněž velkým závazkem do budoucnosti, jak mi ostatně osobně potvrdil současný ředitel společnosti.

V roce 2002 získala společnost certifikát dle normy ISO 9001/2000, což jednoznačně deklaruje její snahu poskytovat i v budoucnu co nejkvalitnější služby a stát se firmou připravenou konkurovat na náročném evropském trhu. Každoročně čeká akciovou společnost prověrka plnění předpisů stanovených 23 organizačními směrnicemi ISO a Příručkou jakosti – tzv. externí audit prováděný společností TÜV CERT Mnichov. (*Profil společnosti Rašelina a.s.*)

2.4 Současná ekonomická a sociální situace

Společnost Rašelina a.s. má administrativní ústředí v Soběslavi. Základní kapitál společnosti zůstal po privatizaci nezměněn a jeho výše činí 197 277 tis. Kč. Vlastní kapitál společnosti ke dni 31. prosinci 2005 činil 196 095 tis. Kč (závěrka společnosti za rok 2006 není ještě definitivně dokončena a z tohoto důvodu uvádím údaje roku 2005). Majetek společnosti činil ke konci roku 2005 v netto hodnotě částku 226 279 tis. Kč. Hospodářský výsledek za rok 2005 po zdanění přitom činil 4 684 tis. Kč (viz příloha č. 1). Jedná se přitom o výsledky ověřené auditorem. Z pohledu předložených účetních výkazů se dá konstatovat, že společnost je ekonomicky v rovnováze, technologickým zařízením vybavena na vysoké úrovni a celkově jen minimálně zadlužena.

2.4.1 Předmět činnosti

Současná činnost akciové společnosti Rašelina a.s. je zaměřena především na těžbu rašelin a jejich zhodnocení zpracováním na balené a volně ložené výrobky.

Hlavním předmětem činnosti je:

- Výroba rašelinových substrátů a rašelinových výrobků,
- Průmyslová výroba kompostů mikrobiálním zpracováním organických látek, obsahující hnojivé hodnoty,
- Zprostředkování obchodu a služeb,
- Silniční motorová doprava nákladní.

Činností společnosti však není jen všem známá těžba rašeliny, ale společnost se také zabývá i dalšími doplňkovými činnostmi, kterými jsou zejména:

- Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- Pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostor,
- Pronájem motorových vozidel (viz příloha č. 2).

Nejdůležitějším výrobním procesem, podle slov ředitele společnosti, je, jak bylo uvedeno shora, těžba rašeliny a její technologické zpracování. Vzhledem k tomu, že se jedná o velice zajímavý proces, pokusím se v dalším textu tento proces v krátkosti vysvětlit. Rašelina je v současné době těžena metodou frézování. Pravá přírodní rašelina, kterou a. s. Rašelina jako jedna z mála sama těží na vlastních nebo dlouhodobě pronajatých blatech, je základem všech výrobků. Tato přírodní surovina je společností těžena na plochách, které činí 90 %

veškerých těžebních ploch rašeliny v České republice. Rašelina těžená v místních lokalitách je přechodového nebo slatinného typu, čili zemitější, tmavší barvy a ve směsích s vrchovištní světlejší vláknitou rašelinou, dováženou z pobaltských oblastí, vytváří nejvhodnější prostředí pro pěstování rostlin.

Těžba rašeliny je dlouhodobý proces. Předchází jí posuzování rašelinistních ploch a důležitá předprojektová příprava. Poté následuje příprava rašelinist' k těžbě – odlesnění, budování odvodňovacích kanálů, kterými odchází přebytečná voda z rašelinistě po několik let, než se dosáhne jejího optimálního obsahu, oddřevení a zpřístupnění rašelinistě budováním panelových vozovek. Poté se rašelina frézuje po slabých vrstvách a vysypá se vedle rádků, kde znovu vysychá. Po vyschnutí je vytěžená rašelina sbírána dalším strojem a odvážena na valy u rašelinist'. Těžba je velmi závislá na suchém počasí, proto počet těžebních dní v roce zřídka přesáhne 20 dní. Společnost Rašelina a.s. těží ročně cca 100 tis m³.

Z valů se rašelina dopravuje do výrobního závodu, kde se dále upravuje – prosypá se sítím, aby se oddělily dřevěné části a poté se dává do míchaček, kde se do ní přidává vápenec, aby se snížila její kyselost. Takto připravená hmota je dále zpracována na technologické lince, která je umístěna v závodě Branná. Zde je podle stanovených receptur vytríděna a smíchána s ostatními komponenty, mezi které patří kompostovaná stromová kůra, bentonit, perlit, vápenec a kombinovaná hnojiva. Stále větší podíl při výrobě substrátů a zemin však představují rovněž vrchovištní rašeliny, dovezené z pobaltských republik.

Obrázek 2 Těžba rašeliny frézováním





2.4.2 Používané suroviny, výrobky a lokality těžby

Činnost akciové společnosti Rašelina je zaměřena na těžbu rašelin a jejich zhodnocení zpracováním na balené a volně ložené výrobky. Dle tvrzení ředitele společnosti a pracovního útvaru řízení jakosti a technologie tvoří základní sortiment společnosti zejména rašeliny, zahradnické i lesnické substráty, speciální pěstební zeminy, komposty, a také mulčovací a dekorační kůra. Základem všech pěstebních substrátů a zemin je rašelina, kterou těží společnost na sedmi lokalitách a to na lokalitě Člunek, Příbraz, Branná, Hrdlořezy, Světlík, Vlčí Jámy a Hora sv. Šebestiána. Jednotlivé lokality jsou i jednotlivými výrobními středisky společnosti, jejichž polohu dokumentují mapkou ČR, kde jsou orientačně zakresleny.

Obrázek 3 Umístění středisek společnosti



Značnou část rašelin vrchovištního typu určených jako příměsí do rašeliny těžené v ČR dováží společnost z Běloruska. Tyto rašeliny zejména výrazně vylehčují výrobky s jejich příměsí, ale do výrobků už nepřinášejí další kvalitativní vylepšení. Rozdílné zastoupení rašelin z různých lokalit a rozdílného botanického složení spolu s rašelinou z dovozu umožňuje kombinovat vlastnosti konkrétních rašelin a dalších doplňkových hmot ve výrobních recepturách tak, aby bylo vytvořeno nejvhodnější prostředí pro růst rostlin v konkrétním pěstebním substrátu nebo zemině.

Základem všech výrobků je **přírodní rašelina**, kterou společnost těží na svých i dlouhodobě pronajatých blatech. Rašelina je velmi důležitou surovinou při všech pěstebních činnostech a její použití značně podporuje růst rostlin a bohatou tvorbu kořenů. Mimo obohacení půd o organické látky a zadržování živin pro rostliny patří mezi další přednosti rašeliny například udržování kyprosti a vzdušnosti půd, zlepšování záhřevnosti půd a zadržování vláhy.

Další skupinou výrobků a.s. Rašelina jsou **rašelinové substráty a speciální zeminy**, jejichž sortiment je velmi široký. Plnohodnotné pěstební zeminy, které jsou hotovým půdním prostředím pro rostliny, se vyrábějí z kvalitní tříděné rašeliny s přidavkem dalších složek, a to samozřejmě v různě vhodném poměru. Zeminy obsahují potřebné množství základních živin, mají příznivě upravený obsah organických látek i minerálů, vhodnou kyselost a vlhkost a celkově splňují nároky na určité požadované půdní prostředí.

Odborní pracovníci firmy stále vyvíjejí nové speciální výrobky pro pěstitelské činnosti drobných zákazníků i profesionálních pěstitelů. Kvalita výrobků je sledována vlastní laboratoří a zůstává přitom stále hlavním kritériem, na které je kladen důraz při výrobě každého nového produktu s logem Rašelina a.s.

Třetí velkou skupinu tvoří **mulčovací a dekorační kůra**. Tomuto produktu se dostává stále většího zájmu, a to především z důvodu jeho mnohostranného využití jako nastýlky v okrasných zahradách, kolem květinových záhonů, keřů a stromů, okolí travních ploch i pěšin, či ke krytí ploch na svazích. Jejím použitím se zabrání klíčení a růstu plevelů, udrží se půdní vlhkost, a současně se stává zdrojem budoucího půdního humusu.

2.4.3 Používané technologie

Z údajů uvedených v Profilu společnosti byla v roce 1999 technologie výroby rašelinových substrátů a pěstebních zemin doplněna o automatizované řízení, které umožňuje přesné dávkování jednotlivých surovin, průběžnou kontrolu dávkování a tisk protokolu o průběhu výroby a spotřebě surovin pro konkrétní výrobek. Tím se zpracování rašelin v a. s. Rašelina zařadilo mezi předstihové technologie.

Společnost vyrábí produkt na vysoké úrovni pomocí nejmodernější technologie. Moderní výrobní závod v Soběslavi je v provozu od roku 2003. Byl navržen podle dlouholetých zkušeností odběratelů společnosti, zahradníků, obchodníků a odborných pracovníků z oboru rašelinářství. Výsledkem je počítačem řízená a kontrolovaná technologie pro kontinuální výrobu a balení rašelin, substrátů, zahradnických zemin i mulčovací kůry. Technologie také umožňuje postupně zvyšovat podíl doplňkových, obnovitelných hmot, při respektování požadavků jednotlivých druhů rostlin na pěstební substráty. Celý výrobní proces dávkování, drcení, třídění, míchání, balení, paletizace i ovíjení je plně automatizován a obsluha plní pouze kontrolní funkci. Touto dlouhodobou investicí se zpracování rašelin ve společnosti zařadilo, jak jsem uvedla již shora, mezi předstihové technologie, a to dokonce v evropském měřítku. Společnost má vlastní laboratoř, v které je prováděna neustálá kontrola všech vyráběných druhů produktů. V laboratoři se také vyvíjí všechny nové výrobky pro pěstitelské činnosti profesionálních zahradníků i pro hobby obor a jsou zde také prováděny rozborů pro zákazníky společnosti. *(Profil společnosti Rašelina a.s.)*

Ráda bych uvedla pro zajímavost, jak vysoké jsou náklady na pořízení balících linek, na pořízení drtiček a ostatních strojů k používání moderního zpracování rašeliny. Celkové investice do nové technologie řízené počítačem stály společnost cca 80 mil. Kč. Výše uvedená investice se však musela nutně promítnout do ceny výrobků a zatěžuje tak značně přímé náklady na výrobu substrátů. Jedná se zejména o následující komponenty:

- | | | |
|-----------------------------------|---------|-----------------|
| • Balící a paletizační linka I. | ve výši | 9 448 tis. Kč |
| • Balící a paletizační linka II. | ve výši | 5 044 tis. Kč |
| • Balící a paletizační linka III. | ve výši | 14 935 tis. Kč |
| • Další součásti linky | ve výši | 3 367 tis. Kč |
| • Investice do areálu | ve výši | 30 000 tis. Kč. |

Obrázek 4 Ukázka části výrobní linky



2.4.4 Image společnosti

Společnost Rašelina a.s. si vytvořila výborné obchodní jméno ve svém oboru zejména mezi odbornými zákazníky, a to zejména vlivem dlouhodobé inklinace celé společnosti k zákaznickému přístupu. Jejím cílem je zejména co nejlepší uspokojování potřeb a přizpůsobování se novým požadavkům všech zákazníků. Společnost má na domácím trhu velkého konkurenta v podobě společnosti AGRO CS a.s. se sídlem v České Skalici, a její jednoznačnou konkurenční výhodou oproti tomuto konkurentovi je vysoká kvalita poskytovaných výrobků, zatímco společnost AGRO CS a.s. je společnost zaměřená spíše na oblast kvantity prodávané produkce zejména v levnějších supermarketech.

Výrobky s logem Rašelina se podle posledních studií podílí na domácím trhu podílem ve výši asi 30 %. Své produkty dodává Rašelina a.s. cca 4 300 odběratelům. Avšak jak jsem pak se dozvěděla od zástupců nově vznikajícího marketingového oddělení společnosti, tato informace je již velice stará a skutečnou pozici na trhu, kterou má Rašelina a.s. aktuálně by bylo nutné nově zjistit. Z veškerých dostupných indicií se vedení společnosti jednoznačně domnívá, že podíl na českém trhu částečně ztratila díky mnoha drobným výrobcům rašeliny a substrátů, kteří se v posledních letech objevili na trhu.

V další části mé diplomové práce bych se z výše uvedených důvodů ráda rovněž zaměřila na rozbor způsobu a výsledků podnikání společnosti AGRO CS a.s., a to zejména za účelem odhalení hlavních konkurenčních výhod tohoto současného největšího dodavatele na trhu u jím vyráběných a prodávaných konkurenčních produktů. Současně podrobím ekonomickému rozboru tuzemský trh výrobků obsahujících rašelínu z pohledu obou hlavních konkurentů, neboť se podle mého názoru jedná o velmi podstatnou součást vztahů společnosti Rašelina a.s.

2.4.5 Organizační struktura

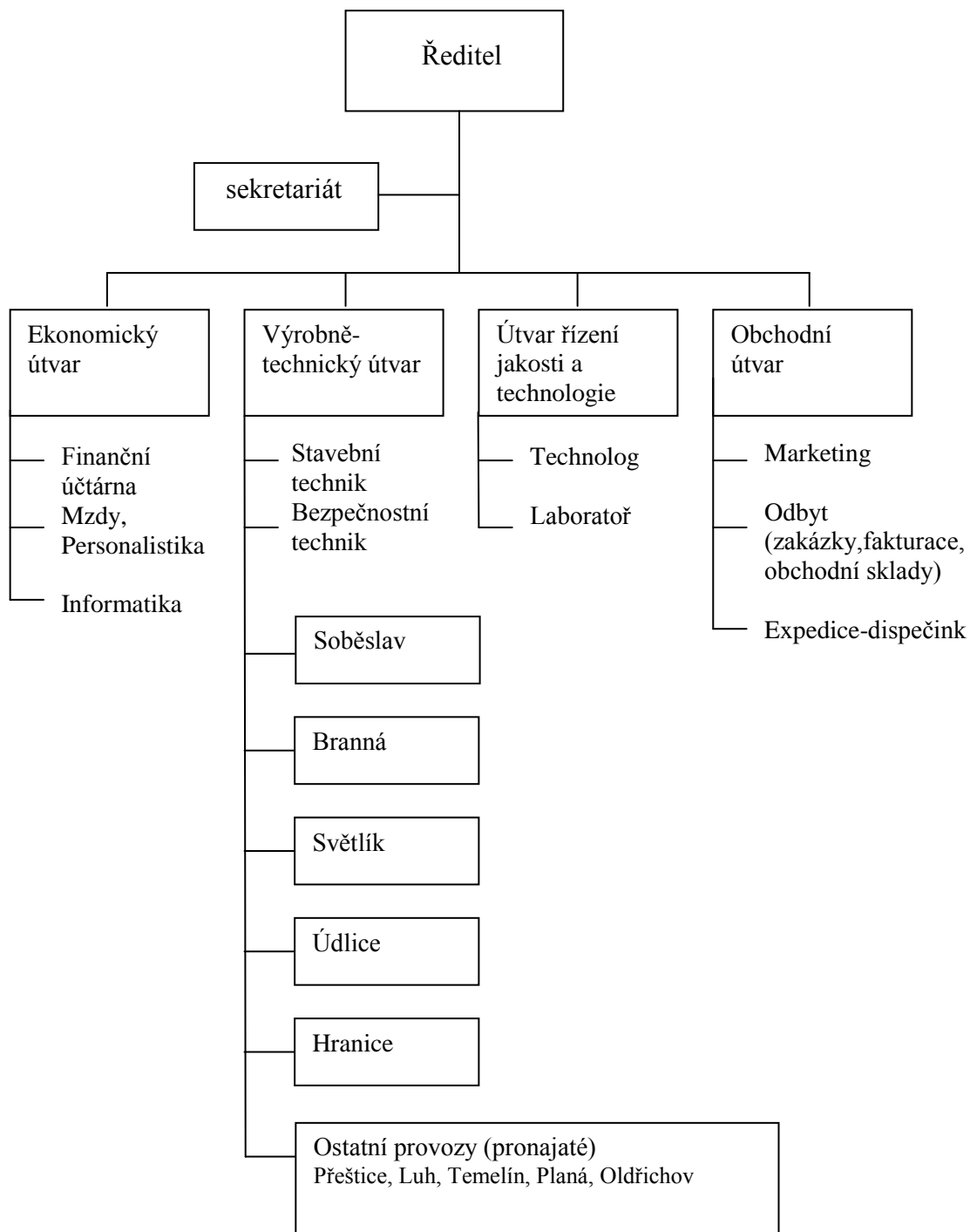
Organizační struktura společnosti se vyznačuje několika stupni řízení. Nejvyšším orgánem společnosti je přímo statutární orgán společnosti - členové představenstva. Dozorčím orgánem je pak ve smyslu příslušných ustanovení obchodního zákoníku a stanov společnosti - dozorčí rada. Valnou hromadou je pak jmenován výkonný ředitel společnosti, který má pod sebou dále uvedené jednotlivé útvary (popisované schéma řízení společnosti je názorně uvedeno v dále připojeném schématu organizační strukturu společnosti:

- sekretariát,
- ekonomický útvar,
- výrobně-technický útvar,
- útvar řízení jakosti a technologie,
- obchodní útvar.

Jednotlivé útvary mají pod sebou ještě další úseky. Společnost je orientována na zákazníka a klade se přitom velký důraz na fungující ekonomické, obchodní i výrobní celky. Společnost musí být funkční ve všech směrech, aby požadavky zákazníků byly co nejlépe naplněny.

Základní struktura společnosti byla již vytvořena v minulosti na základě probíhajících transformačních procesů. Na tuto strukturu se pokusilo navázat současné vedení společnosti řízené přímo prostřednictvím valné hromady akcionářů mateřskou společností CiMS, a.s., a to v letech transformace společnosti - zejména v období let 1994 až 1995, kdy byla některá oddělení společnosti zrušena pro nadbytečnost nebo sloučena pro jejich větší efektivnost. Podle tvrzení současného předsedy představenstva společnosti, se jednalo zejména o již nepotřebné úseky, které byly vytvořeny v době socialistického režimu.

Obrázek 5 Organizační struktura společnosti



Společnost Rašelina a.s. má v současné době několik samostatných výrobních závodů, které se z ekonomického respektive účetního hlediska dělí na jednotlivá hospodářská střediska, jejichž regionální rozložení blíže popisuje následující vložená mapka (obrázek č. 3).

Všeobecně mohu konstatovat, dle mých zkušeností, že organizaci Rašelina a.s. bych v praktickém ekonomickém životě zařadila mezi tzv. **klasické pojetí organizací**, neboť se jedná o organizačně rozsáhlejší společnost, která musí mít vnitřně poměrně přesně stanovená pravidla nadřízenosti a podřízenosti.

Avšak na druhou stranu nelze říci, že se ve společnosti neprojevuje dynamika, flexibilita a dovednost, které jsou nutné v dnešním tržním prostředí, pokud je záměrem společnosti na takovém trhu obstát. V této oblasti jsou patrné prvky implementovaného strategického řízení poskytovaného pracovníky mateřské společnosti CiMS, a.s. Pro zdůraznění výše uvedených poznatků lze uvést, že společnost Rašelina a.s. zaměstnávala k 31. prosinci 2006 celkem 89 zaměstnanců a z toho řídicích celkem 12, což dokazuje poměrně významné řídicí struktury, které jsou ve společnosti na první pohled přítomny.

Ve společnosti Rašelina a.s. je každé pracovní místo přesně definováno. Každý zaměstnanec má stanovenou svoji náplň práce, se kterou je seznámen při svém nástupu do zaměstnání. Náplň práce je přímo přílohou pracovní smlouvy. Další práva a povinnosti zaměstnanců vyplývají rovněž z příslušných mzdových předpisů a kolektivní smlouvy. Je zde patrný vysoký stupeň formalizace. Společnost má logicky strukturovaný systém organizace práce, kde jsou specifikována jednotlivá pracovní místa a jejich personální obsazení. Současně však může být takto přesně vymezený rozsah odpovědností a práv jednotlivých zaměstnanců podle mého názoru na škodu flexibilitě při případných přesunech zaměstnanců z jedné pozice do jiné.

Společnost má kolektivní smlouvu s odbory. Jedná se již o dlouholetou spolupráci s odborovou organizací, kterou zastupuje dlouholetý pracovník společnosti. Podle mého názoru zde odborová organizace sehrává roli určité jistoty pro zaměstnance v případě řešení vzniklých sporů s vedením společnosti. Odborová organizace prakticky nezasahuje do utváření a modelování personálního práva ve společnosti. Podle mě dostupných informací nedošlo od dob transformace společnosti k žádnému problému s odborovou organizací, ale

ani k žádným zásadním jednáním s vedením společnosti. Kolektivní smlouva je přenášena z minulosti a je v podvědomí pro zaměstnance pouze určitou zárukou, kterou nové vedení společnosti v době transformace respektovalo a také ponechalo do současné doby zejména z motivačních důvodů. Společnost Rašelina a.s., jak jsem zjistila studiem podmínek nového zákoníku práce platného od 1. ledna 2007, nespadá pod vyšší kolektivní smlouvu.

Zaměstnanci společnosti se řídí pracovním řádem společnosti, který je zapracován do organizačních směrnic společnosti. Organizační směrnice a i výše uvedené definice náplně práce zaměstnanců jsou řízeným dokumentem pro certifikaci ISO 9001:2001.

Pracovní místa a jejich náplň byly již určeny před provedenou privatizací společnosti, ale v rámci zefektivnění došlo k velkému snížení počtu zaměstnanců a některá pracovní místa musela být zrušena, zejména také proto, že došlo k významné modernizaci technologií používaných společností. Základní atributy jednotlivých pracovních míst jsou však přes tento vývoj založeny na dlouhodobých zkušenostech získávaných společnostmi dávno před privatizací. Při obsazování stávajícího pracovního místa novými pracovníky dochází k zaškolování nových zaměstnanců ve lhůtě 3 až 12 měsíců s ohledem na odbornost daného pracovního místa. Velkým problémem, který se pro společnost rýsuje do budoucnosti, je výchova zaměstnanců na pozice současných zaměstnanců, kteří v současné době již budou dosahovat důchodového věku a společnost tedy musí počítat s jejich brzkou výměnou. Pro společnost se tento fakt jeví jako zásadní problém, neboť odborná pracovní místa jsou obsazena již několik desítek let odborníky, kteří se zabývají problematikou rašelinářství. Ta, jako velice specializovaný obor, nemá bohužel vytvořen odpovídající učební obor, a tak starost o nové nástupce bude stěžejním problémem personální politiky společnosti v nejbližších následujících letech.

Jak jsem již uvedla, kompetence jednotlivých pracovníků společnosti jsou stanoveny jejími vnitřními předpisy. Jedná se zejména o organizační řád, a dále pak o mzdové předpisy, které stanovují konkrétní náplň práce každého pracovníka. Obojí doplňují striktní organizační směrnice, které vymezují zejména kompetence jednotlivých vedoucích pracovníků. Dle mého názoru se tedy jedná o klasické pojetí managementu vyznačující se definicí pracovních pozic s důrazem na uplatňování podnikových pravidel a hierarchickým pojetím vzájemných vazeb mezi pracovníky. Pracovní pozice se pak vyznačují svou stálostí týkající se zejména náplně činnosti na každé pracovní pozici.

Kompetence jsou vztaženy automaticky na konkrétní pracovní místo. Vedoucí pracovník je tím pádem zmocněn k výkonu určitých pravomocí, které jsou stanoveny organizačním řádem společnosti a jejími vnitřními předpisy. Například vedoucí jednotlivých úseků mají pravomoci rozhodovat o personálním obsazení svého střediska a mohou rozhodovat o drobných nákupech, o výši stavu aktuálních využitelných zásob apod., ale jejich pravomoci nejsou neomezené - například o pořízení hmotného dlouhodobého majetku v hodnotě přesahující 10 tis. Kč rozhoduje nadřízený vedoucího úseku. Delegování pravomocí vedoucích pracovníků na jejich podřízené musí být provedeno výhradně písemnou formou. Využití plných mocí je zejména při zastoupení v době dovolených či dlouhodobé nemoci.

Vlastní odpovědnost pracovníků společnosti vyplývá z již zmíněných kompetencí. Odpovědnost se samozřejmě liší u vedoucích pracovníků a ostatních zaměstnanců. Ve společnosti striktně platí, že každý zaměstnanec je zodpovědný za svoji provedenou práci a podle kvality a způsobu plnění svých pracovních úkolů je následně odměňován, to vše je řešeno ve mzdovém předpisu společnosti, který navazuje na kolektivní smlouvu. Ve společnosti existují smlouvy o hmotné odpovědnosti zaměstnanců za svěřené předměty a zásoby, a dále také hmotná odpovědnost příslušných zaměstnanců za hotovostní peníze.

Domnívám se, že ve společnosti jsou velmi úzkostlivě stanovena pravidla využití jednotlivých kompetencí, zmocnění, odpovědností i jejich případného delegování. Při počtu zaměstnanců, které organizace v současné době má (cca 90), je podle stávajícího managementu zřejmě nezbytné, aby takováto pravidla byla pro zajištění spolehlivého fungování společnosti přesně stanovena a dodržována.

2.4.6 Produkty společnosti

Společnost Rašelina a.s. produkuje a prodává v současné době sortiment představující celkem asi 120 druhů výrobků. Vyrábí také substráty na speciální zakázku pro významné klienty. Celou produkci tvoří ze 2/3 výrobky určené pro hobby program, tj. balené výrobky v objemu 7, 10, 20, 50, 70 a 75 l. Zbývající objem produkce je určen ve formě volně ložené hmoty pro potřeby zákazníků z oblasti lesnictví, okrasného a produkčního zahradnictví a zemědělství.

Sortiment je rozdělen na:

- rašeliny a substráty,
- zeminy pro venkovní úpravy,
- zeminy pro květiny,
- speciální zeminy,
- profesionální substráty,
- mulčovací kůra,
- hnojiva: - kapalná, vodorozpustná, minerální,
- travní směsi.

Od dob transformace společnost Rašelina a.s. své výrobky pod značkou Rašelina nikterak neměnila až v roce 2004 vyšla na trhu s novou značkou kvalitativně vyšších výrobků, kterou připravovala dva roky. Název značky „**Hortus**“ pochází z latiny a je synonymem pro zahradu či hnojivo určené pro hnojení okrasných rostlin a zeleniny. Celou výrobkovou řadu doprovází slogan „Vaše zahrádka v našem balení“. Hortus je unikátní nová řada pěstebních zemin, mulčovací kůry, granulovaných minerálních, kapalných a vodorozpustných hnojiv a travních směsí. Jak společnost propaguje, značka Hortus využívá poznatků a zkušeností odborníků české firmy Rašelina, která působí nejen na českém trhu, ale i v zahraničí, s více než padesátiletou tradicí. Nově pod značkou Hortus společnost prodává i kapalná hnojiva, která do té doby v klasické řadě výrobků nenabízela.

K hodnocení nové řady Hortus je nutné udělat malou poznámku. Mým záměrem v další části diplomové práce bude rovněž podrobný rozbor všech výrobků nabízených společností Rašelina a.s., a to zejména s ohledem na dopady jednotlivé produkce společnosti na její další vývoj v budoucnu. Jak jsem však již uvedla, nová řada výrobků Hortus přinesla poněkud rozporuplné pocity z výsledků prodeje těchto výrobků. Rozšířila se sice sortimentní řada stávajících výrobků nabízených společností, což bylo zajisté pozitivní stránkou věci, avšak na

druhé straně se ukázalo, že je velmi těžké konkurovat již zaběhlým a na trhu dobře známým hnojivům dodávaným společností AGRO CS a.s., která má obdobných sortimentních řad několik. V další části práce se proto novou řadou Hortus budu zabývat poněkud podrobněji, a to zejména s cílem odhalit jednotlivé aspekty jejího uvedení na trh v České republice se zdůrazněním dopadů na vztahy společnosti Rašelina a.s.

Obrázek 6 Výrobky řady Hortus



3 Vztahy společnosti k neziskové sféře

3.1 Vztahy k veřejné správě

Obecně lze konstatovat, že veřejná správa zahrnuje státní správu, která má dominantní postavení a samosprávu, která je k výkonu veřejné správy pověřena příslušným zákonem a to zejména na úrovni územní samosprávy, zájmovou samosprávou a specializovanou veřejnoprávní institucí, korporací fondy apod. (Peková, J., 2005)

V ČR má územní samospráva bohatou historii. Při obnovování územní samosprávy začátkem 90. let 20. století se v mnohém vycházelo ze zkušeností fungování územní samosprávy v první polovině 20. století. K obnově samosprávy u nás došlo až v r. 1990 přijetím Ústavy ČR a zákona o obcích, čímž bylo potvrzeno právo občanů na územní samosprávu. Obce se tak, a to podle mého osobního názoru zcela oprávněně, staly základním územním samosprávným celkem. V roce 1997 byl schválen zákon o vytvoření 14 krajů jako vyšších územních samosprávních celků. K naplnění tohoto zákona však došlo až faktických zřízením krajů od 1.1.2001. Obnovení územní samosprávy je v duchu našich tradic i tendencí ve vyspělých demokratických, zejména evropských zemích. Po právní stránce jsou obce a kraje samostatným právním a ekonomickým subjektem, právnickou osobou. Územně samosprávný celek se rozkládá na jednom nebo několika katastrálních územích. Každá obec v ČR je začleněna do určitého okresu a do územního obvodu vyššího územního samosprávného celku - kraje. (Peková, J., 2005)

Rozlišujeme tyto samosprávné celky:

- Obce,
- Města,
- Obce s pověřenými obecními úřady a obce s rozšířenou působností,
- Statutární města,
- Hlavní město Praha.

Vztahy společnosti Rašelina a.s. k veřejné sféře můžeme definovat jako vztahy k několika zcela rozdílným subjektům. Mezi zásadní však nepochybně náleží vztahy k městu Soběslav a vztahy k rozličným neziskovým organizacím, které působí ve městě a přilehlém regionu.

Mezi nejznámější a i nejvýznamnější neziskové organizace v Soběslavi patří, samozřejmě kromě samotného města Soběslav, a dále pak Diakonie ČCE – středisko Rolnička, Kulturní dům Soběslav, Senior – dům Soběslav, „I MY“ společnost přátel Rolničky, Gymnázium Soběslav, První Soběslavská cyklo společnost, Sportovní klub – OK Klub, ŠVEC CYKLO TEAM, TJ SPARTAK Soběslav, Tenisový klub Soběslav, Sdružená obec Baráčníků, Základní kynologická organizace, Dětský folklorní soubor Soběslaváček, Flétnový soubor Bouřky, Poradenské centrum pro sluchově postižené, Svaz tělesně postižených, dále jsou to základní školy, několik Společenství vlastníků bytových domů a další drobné organizace.

Výčet neziskových organizací ke dni 19. 3. 2007 jsem získala z materiálů, které mi poskytl ředitel Finančního úřadu v Soběslavi (viz příloha č. 3). V dalším textu práce se zaměřuji na několik z nejvýznamnějších, jako je například město Soběslav, TJ SPARTAK Soběslav, Diakonie ČCE – středisko Rolnička.

3.1.1 Město Soběslav

Město Soběslav má přiděleno identifikační číslo v registru právnických osob Českého statistického úřadu 00252921 (údaje ze systému ARIS získané výpisem z internetu dne 2. 3. 2007 a podle posledních údajů v něm žije 7 314 obyvatel.

Vztahy společnosti Rašelina a.s. k městu Soběslav mají dlouhou tradici. Společnost Rašelina a.s. v dobách bývalého státního podniku byl jedním z nejvýznamnějších podniků v daném regionu. Bohužel se mi nepodařilo zjistit historii těchto vztahů. Bývalý ředitel společnosti Rašelina a.s. mi odmítl rozhovor a zastupitelstvo města Soběslav se již o té doby zcela obměnilo. Je však patrné, že jméno podniku je stále v očích občanů města velice úzce spjato s městem a je tedy nepochybné, že určitá partnerská forma spolupráce musela v minulosti existovat. Ostatně mnohé společné akce města a společnosti Rašelina a.s. přetrvávají právě z dob státního podniku.

Pro podrobné zmapování současných vztahů společnosti Rašelina a.s. s městem Soběslav jsem získala informace v rozhovoru se starostou města, který se uskutečnil 15. prosince 2006 tzn. na sklonku jeho dalšího volebního období. Podle jeho mínění byla nejsilnější spolupráce v období roku 2002, kdy zasáhly naši zem katastrofální povodně a jejich dopad na život v jižních Čechách byl drtivý. Rašelina a.s. jako jedna z ekonomicky silných společností v regionu pomáhala s likvidací následků povodní zejména uvolněním těžké techniky, kterou sama vlastnila, nebo kterou si pro tento účel zapůjčila od ostatních společností holdingu. Na připomínku pevného vzájemného partnerství z roku 2002 pořádají od roku 2003 společnost Rašelina a.s. spolu s městem Soběslav v únoru každého roku společenský ples, který po zásluze náleží mezi nejvýznamnější a zároveň nejpůsobivější kulturní a společenskou události ve městě. V rámci plesu je také pořádána rozsáhlá tombola jako veřejně prospěšná akce, kterou zajišťuje již tradičně společnost Rašelina a.s. ve prospěch místní organizace Rolnička. Konkrétní formy a výsledky spolupráce s organizací Rolnička rozebírám podrobně v samostatném bodu této práce. Společnost Rašelina a.s. hradí většinové náklady na uspořádání plesu, které vždy přesahují příjem z prodeje lístků. Mezi podstatné náklady na pořádání plesu patří výdaje na financování několika kulturních vystoupení v rámci kulturního programu plesu, které významně zvyšují jeho atraktivitu. Ples je podle mého názoru velice významný pro kulturní povědomí a současně pro pocit sounáležitosti jednotlivých zaměstnanců společnosti a přispívá k naplnění všech cílů kultury společnosti, tak jak ji popisují v dalších bodech mé práce. Pro zaměstnance je ples jednou z mála možností společenského a kulturního neformálního setkání s dalšími zaměstnanci a vedením společnosti.

Rašelina a.s. vypomáhá městu i dalšími způsoby. Například v roce 2003 byla na pozemcích Města Soběslav vybudována komunikační cesta v nákladech ve výši cca 500 tis. Kč, které v plné výši hradila společnost. Jednalo se sice o příjezdovou cestu k ústředí a k hlavnímu závodu společnosti, ale za situace, kdy město Soběslav neprodalo dané pozemky společnosti a chtělo si je ponechat ve svém výlučném vlastnictví, musela společnost investovat vlastní prostředky na zhodnocení majetku města, což jistě je možné považovat za nepřímou podporu městu a jeho občanům. Zmíněná komunikace slouží nejenom pro účely společnosti Rašelina a.s., ale je i využívána jinými podniky v dané lokalitě.

Další informace jsem získala v rozhovoru s místostarostou města Soběslav, který se uskutečnil 16. 3. 2007. Dověděla jsem se, že Rada města Soběslav odsouhlasila pro rok 2007 dále uvedené finanční příspěvky zájmovým a společenským organizacím, jejichž sídlo je právě v Soběslavi:

- Fotbalový klub Rašelina - město Soběslav dotuje tento fotbalový klub a společnost Rašelina a.s. je jeho generálním sponzorem, tento klub má ve městě již několikaletou tradici (příspěvek města činí 7 tis. Kč a zbytek na provoz hradí mimo jiné společnost Rašelina a.s.).
- TJ SPARTAK Soběslav - tato organizace patří mezi jedny z nejdůležitějších sportovních organizací ve městě. Město za spolupráce se sponzory realizovalo výstavbu velkého sportovního areálu. Tento sportovní areál, který se nachází v centru města, je velkou chloubou města. TJ SPARTAK má 11 oddílů (příspěvek města na oddíl floorbalu činí 7 tis. Kč a na oddíl ledního hokeje 20 tis. Kč).
- Sdružená obec Baráčníků „Vitoraz“ - jedná se o sdružení starších občanů, celá organizace vznikla již počátkem 20. století. Jednotliví členové se oslovují „strejčku - tetičko“ (příspěvek města činí 12 tis. Kč).
- Kulturní dům Soběslav - město Soběslav v roce 2003 provedlo celkovou rekonstrukci objektu. Díky této rekonstrukci byly obnoveny staré klenby a kulturnímu domu to přidalo nepochybně na kráse. Jedná se o skvostný objekt, který přispívá k vysoké úrovni města. Kulturní dům je využíván i regionálně.
- ŠVEC CYKLO TEAM - důležitá organizace ve městě, neboť na kole v Soběslavi jezdí jak mladí, tak staří. Město přispívá této organizaci ve městě druhou nejvyšší částkou (35 tis. Kč).
- Vodní záchranná služba – je zavedena v obci jako asistenční či záchranářská služba, která je velmi důležitá pro daný region. Lidé z této organizace byli velmi nápomocní městu při povodních v letech 2002 a také v roce 2006. Nejedná se o sdružení vodáků, jak by se dalo předpokládat, ale jmenovaná organizace poskytuje rovněž služby pro obec a okolní vesnice v oblasti první pomoci. Pořádá rovněž veřejné kurzy, kde učí občany, jak reagovat v případě první pomoci atd. (příspěvek města činí 40 tis. Kč).
- Diakonie ČCE Rolnička – na sdružení Rolnička je město patřičně hrdé. Rolnička pomáhá postiženým občanům a jejím prioritním cílem je aktivní zapojení postižených občanů do běžného života. Činnost této organizace a její vztahy ke společnosti Rašelina a.s. více rozebírám v samostatné části této práce.

Všem těmto organizacím zejména organizaci TJ SPARTAK, Vodní záchranné služby a Diakonie ČCE Rolnička přispívá finančními prostředky rovněž společnost Rašelina a.s., a to buď formou úplatné propagace svého jména nebo přímo finančními dary. V dalších bodech mé práce uvedu výši poskytnutých finančních prostředků u každé organizace, kterou společnost Rašelina a.s. podporuje.

Podle mého názoru je spolupráce města Soběslav a společnosti Rašelina a.s. na vysoké úrovni a v případě potřeby je společnost ochotna pomoci městu jak finančně, tak technicky. Zjistila jsem, že generální ředitel společnosti Rašelina a.s. velmi podporuje spolupráci s městem a má zájem ji nadále prohlubovat. Chápe spolupráci s městem jako dlouhodobý cíl společnosti. Kvalitní zázemí v obci pro své zaměstnance bere za jeden z prioritních motivačních cílů. Apeluje zejména na zastupitelstvo města, aby obec a jeho okolí poskytovalo obyvatelům kvalitní životní zázemí, dostatečné kulturní, sportovní a umělecké vyžití, aby město Soběslav podporovalo další sociální rozvoj města. Hlavním bodem sociálního rozvoje města by měla být podpora imigrace prostřednictvím výstavby bytů či domů. Město a jeho okolí by se mělo stát, dle slov ředitele společnosti, lukrativním místem pro mladé lidi. Zajištění trvalého rozvoje města Soběslav a přilehlého regionu je i v zájmu společnosti Rašelina a.s., která potřebuje mít kvalitní personální zdroje pro rozvoj svého podnikání v regionu.

Společnost Rašelina a.s. se značně potýká s personálními problémy při nahrazování vysoce odborných a specializovaných pracovníků, kteří odcházejí do důchodu. Specifická činnost v oblasti rašelinářství a dále stále se stupňující velká konkurence na trhu, udává jednoznačný trend, a to nahradit stávající zaměstnance stejně kvalitními lidmi, jako tomu bylo doposud. Již dost značným handicapem pro nově nastupující zaměstnance je skutečnost, že společnost Rašelina a.s. se zabývá specifickou oblastí podnikání. V ČR podle mých informací neexistují učební ani studijního obory zabývající se těžbou a využitím rašeliny.

3.1.2 Příspěvková organizace zřízené městem Soběslav

Právní rámec příspěvkových organizací zřízovaných městy a obcemi je poměrně komplikovaný. Územně samosprávný celek může zřízovat a zakládat právnické osoby a organizační složky dle ustanovení § 35a zákona o obcích č. 128/2000 Sb., v platném znění. Obec může zřízovat příspěvkové organizace a zakládat společnosti s ručením omezeným či

akciové společnosti. Vznik, druhy organizací územně samosprávného celku a jejich hospodaření řeší část čtvrtá zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, v platném znění. Příspěvkové organizace jsou zřízené jako neziskové a pro takové činnosti, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu dle zákona č. 250/2000 Sb., ustanovení § 27. To znamená, že se zapisují do obchodního rejstříku, mají své IČ, a dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., v platném znění, jsou účetní jednotkou. Zřizovací listina musí být schválena zastupitelstvem obce dle ustanovení § 84, zákona č. 128/2000 Sb. Rada obce schvaluje jejich hospodaření dle ustanovení § 102 zákona č. 128/2000 Sb. Příspěvkové organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele. Dále hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžním dary od fyzických či právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí. Školské organizace jako příspěvkové organizace města hospodaří ještě s prostředky státu a dále mohou žádat o různé další dotace z veřejných prostředků. O vzniku příspěvkové organizace musí zřizovatel vydat zřizovací listinu, která musí obsahovat náležitosti dle ustanovení § 27 zákona č. 250/2000 Sb. Příspěvkové organizace lze zřizovat, rušit, slučovat a mohou také splynout. Činnost příspěvkových organizací se rozděluje na hlavní a doplňkovou. Například u škol se o doplňkovou činností jedná v případě využití školní jídelny i pro občany města. V doplňkové činnosti může vzniknout zisk, který lze použít jen ve prospěch hlavní činnosti. Většinou by u příspěvkových organizací neměl být generován zisk a v případě, kdy příspěvková organizace skončí své hospodaření s nepatrným ziskem, jsou pravidla rozdělení tohoto zisku jednoznačně určena zákonem č. 250/2000 Sb., a to ustanovením § 30 až § 33. Vykázaný zisk je rozdělován do peněžních fondů organizace.

Rozpočet příspěvkové organizace tvoří náklady a výnosy. Čtyřikrát ročně musí příspěvkové organizace předkládat svému zřizovateli účetní závěrku. Obec následně předkládá Ministerstvu financí výsledky nejen svého vlastního hospodaření, ale rovněž hospodaření jimi zřízených příspěvkových organizací. Třikrát ročně se jedná o mezitímní účetní závěrku a jedenkrát ročně o řádnou účetní závěrku dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Tyto rozpočty se dostávají do centrální evidence ARIS, ve které lze najít jednotlivé výkazy. Evidence je umístěna na internetových stránkách : www.denik.obce.cz .

System ARIS, jehož zřizovatelem je Ministerstvo financí, byl vybudován na základě Opatření MF ČR č.j. 283/1381/1993 (ve znění pozdějších doplňků) podle ustanovení § 10, odst. 4

zákona České národní rady č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v České republice (rozpočtová pravidla republiky), ve znění zákona České národní rady č. 10/1993 Sb.

Město Soběslav na zřízení následující příspěvkové organizace:

- Základní škola Soběslav, Komenského 20, IČ: 00582786,
- Základní škola Soběslav, tř. Dr. Edvarda Beneše 50, IČ: 00582841,
- Mateřská škola DUHA Soběslav, sídliště Míru 750, IČ: 70934355,
- Mateřská škola Soběslav, Nerudova 278, IČ: 70934363,
- Poliklinika Soběslav, Petra Voka 159/I, IČ: 00582387,
- Kulturní dům města Soběslavi, Jirsíkova 34/I, IČ: 69092150,
- Technické služby města Soběslavi, Tyršova 482/III, IČ: 00072389,
- Senior – dům Soběslav, Mrázkova 748, IČ: 70920567.

Jednotlivé náplně činnosti těchto příspěvkových organizací je možné najít na internetových stránkách: www.obchodni-rejstrik.cz, kde po zadání příslušného identifikačního čísla se objeví požadované údaje. Zřizovatel, tzn. město Soběslav, musí podle příslušných ustanovení zákona č. 128/2000 Sb., o obecním zřízení, provádět kontrolní činnost, což mu neukládá pouze uvedený zákon, ale také zákon o rozpočtových pravidlech, který v některých ustanoveních definuje způsoby kontroly hospodaření s veřejnými prostředky.

Jak vyplývá ze zákona o rozpočtových pravidlech č. 250/2000 Sb., musí příspěvkové organizace jako orgán veřejné správy mít zajištěn vnitřní kontrolní systém. Tento kontrolní systém je složený z řídicí kontroly a interního auditu. Co je obsahem a cílem finanční kontroly lze nalézt ve výše uvedeném zákoně. Interní audit může být u malých organizací s předpokladem malých rizik nahrazen výkonem veřejnoprávní kontroly zřizovatelem jako je tomu u Města Soběslav. Řídicí kontrolu musí mít zajištěnu, a to rozdělením funkcí příkazce, správce rozpočtu a hlavní účetní. Funkce správce rozpočtu a hlavní účetní může být sloučena, opět u malých organizací s předpokladem nízkých rizik, jak uvádí ustanovení § 26, odst. 3 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). Řídicí kontrola může být prováděna jako předběžná, průběžná a následná.

3.2 Vztahy k neziskovým organizacím

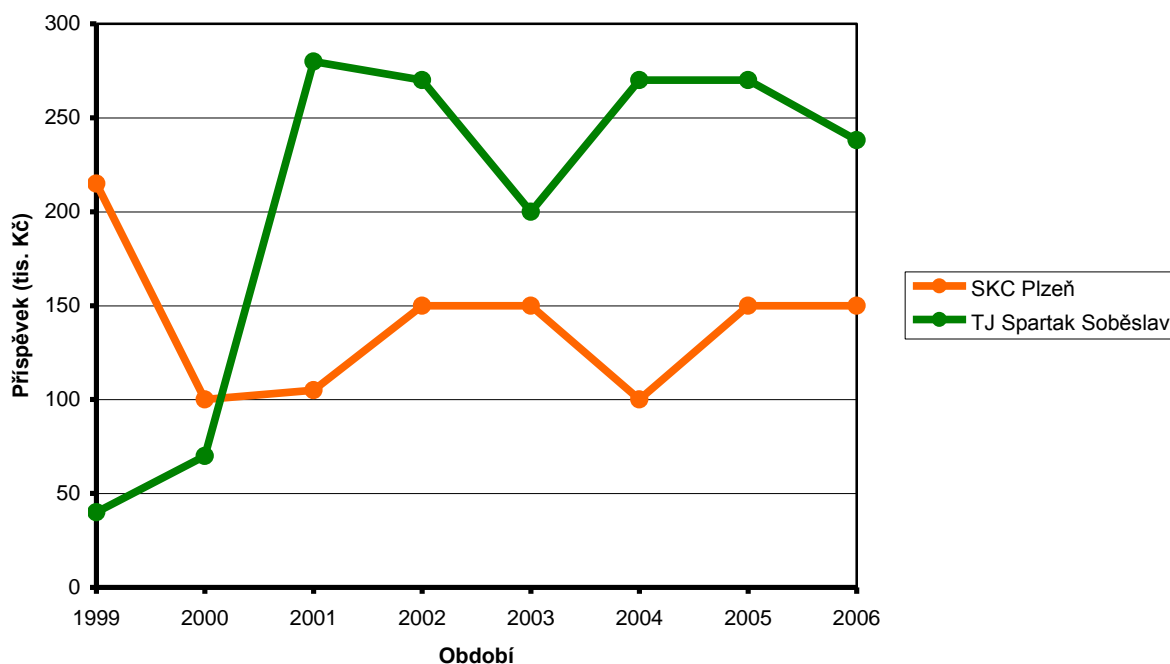
3.2.1 Sportovní organizace a jejich podpora

Rašelina a.s. trvale podporuje sportovní aktivity na výkonnostní i rekreační úrovni ve městě Soběslav. Podle mých údajů, zjištěných z účetnictví společnosti, přispívá společnost Rašelina a.s. finančními dary některým sportovním klubům v regionu. Dále má společnost Rašelina a.s. v rámci své mateřské společnosti zřízen vlastní sportovní klub SKC Plzeň, který je určen zejména pro zaměstnance společnosti a zaměstnance ostatních společností holdingu. Klub SKC Plzeň poskytuje svým členům zejména sportovní aktivity ve formě lyžování, turistiky a cyklistiky.

Tabulka 1 Objem nejvýznamnějších příspěvků sportovním klubům (v tis. Kč)

Sportovní organizace / Období	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sportovní klub SKC Plzeň	215	100	105	150	150	100	150	150
Sportovní klub TJ Spartak Soběslav	40	70	280	270	200	270	270	238

Obrázek 7 Graf vývoje objemu nejvýznamnějších příspěvků sportovním klubům



Vyhledala jsem i jiné příspěvky různým organizacím, které společnost poskytuje, patří mezi ně například:

- V roce 1999 byl poskytnut příspěvek Tenisovému klubu v Soběslavi ve výši 8 tis. Kč,
- V roce 2005 a 2006 byly Tenisovému klubu v Soběslavi poskytnuty finanční prostředky za propagaci jména společnosti v roční výši 36 tis. Kč,
- V roce 2005 získal SSK Dukla Plzeň příspěvek za propagaci jména společnosti ve výši 20 tis. Kč,
- Oddílu TJ Lokomotiva Veselí nad Lužnicí byl poskytnut v roce 1999 příspěvek ve výši 20 tis. Kč a v roce 2000 ve výši 10 tis. Kč.

3.2.2 Pomoc dětem a postiženým občanům

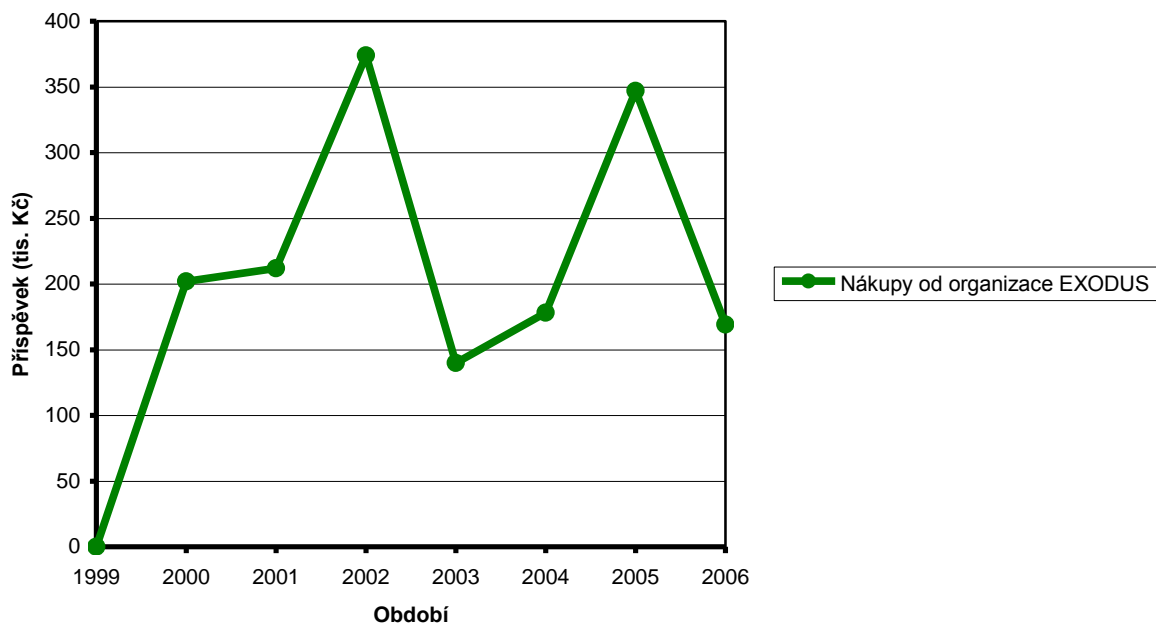
3.2.2.1 Sdružení občanů EXODUS

Společnost Rašelina a.s. již dlouhou dobu spolupracuje se sdružením občanů EXODUS se sídlem Třemošná, U kapličky 51. Společnost tuto spolupráci využívá zejména k tzv. náhradnímu plnění od chráněné dílny, kterou sdružení provozuje, při nesplnění povinného podílu zaměstnávání občanů se zdravotním postižením. Tato povinnost vyplývá pro každého zaměstnavatele, který zaměstnává 25 a více zaměstnanců. Podle příslušných ustanovení zákona č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti, má každý takový zaměstnavatel povinnost zaměstnávat alespoň 4 % zaměstnanců se zdravotním postižením. Pokud je z jakéhokoli důvodu nezaměstnává, má možnost odebírat výrobky nebo služby od subjektu, zaměstnávajícího minimálně 50 % lidí se zdravotním postižením (jako je např. Sdružení občanů EXODUS), a to ve formě náhradního plnění povinného podílu osob se zdravotním postižením. Poslední možností je finanční sankce, jejíž výše se však stále zvyšuje vzhledem k rostoucí průměrné měsíční mzdě v ČR, na kterou je výše sankce vázána. Jak jsem zjistila, společnost Rašelina a.s. raději využívá finančně náročnější variantu nákupu výrobku od zmíněné chráněné dílny EXODUS, která je však současně spojena s podporou zdravotně postižených občanů. V této formě spolupráce případně i s jinými organizacemi hodlá společnost pokračovat i v dalších letech.

Tabulka 2 Nákup výrobků od organizace EXODUS (v tis. Kč)

Období	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nákupy od organizace EXODUS	0	202	212	374	140	178	347	169

Obrázek 8 Graf vývoje nákupu výrobků od organizace EXODUS



3.2.2.2 Organizace „Rolnička“ Soběslav

Jak jsem již zmiňovala, město Soběslav je hrdé na činnost soběslavské „Rolničky“. Rolnička je součástí Diakonie Českobratrské církve evangelické, jedná se tedy o křesťanskou organizaci, jejímž posláním je služba a pomoc člověku v nouzi. Informace jsem získala od koordinátory fundraisingu a P.R. Rolnička vznikla počátkem devadesátých let v Soběslavi. V současné době ji naleznete v Soběslavi na dvou místech:

- v Mrázkově ulici, kde sídlí centrum denních služeb a speciální školy a v centru města,
- v Bezděkově ulici, kde jsou chráněné dílny.

V prvopočátcích vzniku Rolničky byly schůzky rodičů a přátel dětí s postižením v rámci občanského sdružení Arida. V tomto prostředí se začaly pořádat nejrůznější aktivity a setkání, hry, sportovní soutěže, výlety. Postupně však byla patrná nutnost zastřešení těchto aktivit nějakou stálější organizací. Přemýšlelo se o soukromém zařízení i o založení nového občanského sdružení, nejlepší variantou se však nakonec ukázala širší organizace, kde by

Rolnička mohla mít oporu nejen v již existující struktuře, ale i v lidském a duchovním zázemí. A tak se Rolnička stala jedním z diakonických středisek Diakonie Českobratrské církve evangelické. Tento nápad krystalizoval na jaře 1993 a v říjnu 1993 byla vydána zřizovací listina a 1. ledna 1994 začal vlastní provoz. V jejích začátcích navštěvovalo zařízení 12 občanů s mentálním a kombinovaných postižením ze Soběslavi či jejího blízkého okolí. Město Soběslav podporuje Rolničku od jejího vzniku. Důvodem trvalé podpory města je především skutečnost, že služby, které Rolnička poskytuje, umožňují postiženým dětem i dospělým, kteří jsou odkázáni na cizí pomoc, začlenit se do společnosti a samostatně řešit vlastními silami své základní potřeby.

Rolničku v současné době tvoří dva dále uvedené samostatné právní subjekty, jejichž provoz je úzce spjat a vzájemně se prolíná:

- Středisko fungující jako centrum denních služeb, chráněné dílny a chráněného bydlení,
- Mateřská škola a základní škola speciální Diakonie ČCE Rolnička Soběslav.

Přímo v Soběslavi se nachází chráněná dílna, která zde vznikla v roce 1996. Chráněné dílny jsou podle současného právního rámce pracoviště zřizované fyzickými nebo právnickými osobami, kde je zaměstnáno více než 60 % občanů se změněnou pracovní schopností. Nyní v chráněné dílně v Soběslavi pracuje okolo 20 zaměstnanců. Od roku 2005 se práce v dílnách rozšířila do nových prostor, kde se i zkvalitnilo zázemí pro postižené občany. Byl zde otevřen „Dům pro dospělé klienty“. Jednalo se o projekt, který vznikl od roku 2000 a mj. byl zařazen do Adventních koncertů České televize. Využívaný starý dům z konce 19. století koupila Rolnička v roce 1998 a v dalších letech ho zrekonstruovala jako prostor pro rehabilitační a chráněné dílny. Rekonstrukce byla dokončena v prosinci 2004 a byla spojena se slavnostním otevřením, kdy se konala malá zahradní slavnost a benefiční večer. V daném domě se nachází v současné době i šest bytů tzv. chráněného bydlení pro postižené občany, kteří potřebují různou míru asistence. Chráněné bydlení bylo zrealizováno v květnu 2005 a celkové náklady na přestavbu činily cca 17 mil. Kč. Veškeré prostředky potřebné pro tuto investici získala Rolnička vlastními silami z různých zdrojů - například z výtěžku veřejných sbírek, benefičních akcí, darů od fyzických či právnických osob. Ve zmíněném domě byl na konci roku 2005 rovněž zřízen provoz čajovny. Čajovna je určena široké veřejnosti a záměrem jejího otevření bylo vytvořit v Soběslavi místo pro přirozené setkávání lidí zdravých a lidí s postižením a udělat tak další malý krůček k úspěšné integraci lidí s postižením do života většinové společnosti.

Osobně jsem navštívila chráněné dílny a čajovnu a s laskavým doprovodem jejich pracovníků si vše prohlédla. V chráněné dílně se nachází dřevodílna, keramická dílna, dílna na výrobu svíček a textilní dílna. Prohlídka chráněné dílny na mě udělala velký dojem. Ráda bych se pokusila, aby společnost Rašelina a.s. začala podporovat i tuto chráněnou dílnu tím, že bude odebírat výrobky, které vyrábějí v této dílně postižení občané.

Mezi nejvýznamnější akce, které středisko Rolnička provozuje nebo se na nich podílí, patří:

- Jarní trhy pořádané na konci března, na kterých jsou prodávány výrobky z chráněných dílen,
- Rolničkové dny – jedná se o veřejnou sbírku pořádanou v měsíci květnu, která ve čtyřech jihočeských městech a to v Českých Budějovicích, Jindřichově Hradci, Táboře a Soběslavi je realizována dobrovolníky z řad studentů,
- Rolničkování – oslava Dne dětí, která se stala ve městě opravdovou tradicí – konán se na plovárně a za hojné účasti dětí se zde soutěží, hraje divadlo a akce je pravidelně zakončena ohňostrojem na náměstí,
- Letní slavnosti - jedná se o týdenní tvůrčí „dílnu“,
- Vánoční trhy s prodejem výrobků chráněné dílny a v neposlední řadě,
- Dětská vánoční hra pořádaná pravidelně na Štědrý den.

Společnost Rašelina a.s. spolupracuje s Rolničkou již dlouhou dobu. Pravidelně každý rok poskytuje sdružení finanční částku ve výši 10 tis. Kč a dále napomáhá sdružení Rolnička s organizováním tomboly na plesu pořádaným společností Rašelina a.s. a městem Soběslav, o kterém jsem se již zmiňovala v souvislosti se vztahy mezi městem a společností Rašelina a.s. Celý výtěžek tomboly je pak věnován Rolničce.

V Soběslavi se také nachází další občanské sdružení „I MY“ a také toto sdružení je podporováno městem Soběslav. Jedná se o společnost přátel Rolničky pro podporu lidí s postižením, které vzniklo v Soběslavi v březnu 2000. Členy sdružení jsou rodiče dětí s postižením, zaměstnanci Rolničky, dobrovolníci a další přátelé, kteří chtějí pomáhat postiženým občanům. Cílem organizace je prosazovat zájmy dětí i dospělých s postižením a jejich rodin, zejména podporovat všechny formy integrace, zasazovat se o vytváření podmínek pro samostatný a důstojný život lidí s postižením a podporovat činnost Rolničky.

Jak jsem zjistila, chráněná dílna je ve značné míře financována prostředky získanými od Úřadu práce v Táboře a rovněž oddělení fundraisingu má snahu zaměstnávat i zdravé lidi ve spolupráci s tímto úřadem. Mateřská škola a základní škola speciální Diakonie ČCE Rolnička jsou financovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v ČR. Centrum denních služeb je z podstatné části financováno Krajským úřadem Jihočeského kraje, avšak tyto finanční zdroje zdaleka nepokrývají nezbytné výdaje.

Neměla bych opomenout poznamenat, že pro Rolničku pracuje i řada dobrovolníků, kteří věnují svůj volný čas pomoci při práci s dětmi, v provozu čajovny či v chráněné dílně a v chráněném bydlení. Rolnička své služby poskytuje klientům s postižením, jejichž počet každý rok narůstá. Na počátku roku 1994 navštěvovalo Rolničku jen 12 klientů s postižením, v roce 1995 již 33 klientů a v roce 2004 navštěvovalo Rolničku již 56 klientů, z toho 48 s postižením a 8 zdravých dětí.

Obrázek 9 Průčelí Domu pro dospělé klienty – Rolnička



3.2.2.3 *Ostatní finanční podpory*

Společnost Rašelina a.s. poskytuje i další drobné finanční dary či příspěvky různým organizacím. Jedná se však o méně významné částky, které sice neovlivňují podle mého názoru tak výrazně vztahy společnosti ale pro příjemce darů nebo příspěvků mohou být velmi důležité. Výčet příjemců by byl poměrně dlouhý a proto uvádím pouze namátkou příjemce jako jsou SOŠ ve Veselí nad Lužnicí, Nadační fond oční kliniky nebo Vodní záchranná služba v Soběslavi.

4 Ekonomická situace společnosti

4.1 *Pozice na trhu*

Rašelina a.s. jako dlouholetý výrobce substrátů a zemin měla téměř monopolní postavení až do poloviny 90. let. Bohužel některé zvyklosti se nedokázaly nebo nestihly včas měnícím se poměrům na trhu přizpůsobit. Koncem devadesátých let, po privatizaci a převzetí společnosti majoritním vlastníkem, proběhla řada pozitivních změn. Za největší a nejdůležitější změnu můžeme jednoznačně označit modernizaci výrobních a dopravních kapacit. Toto strategické rozhodnutí bralo v úvahu důležitý fakt, že do té doby prakticky výrobní kapacity nebyly schopné dostatečně vyhovět požadavkům trhu. Touto modernizací společnost Rašelina a.s. získala silné výrobní zázemí, a to jak z pohledu kvantitativního, tak i z pohledu kvalitativního. Bohužel jeden ze zásadních problémů podle mého názoru unikál pozornosti managementu. Trh se začínal pomalu zvětšovat a zároveň začínal klást nové a nové požadavky na výrobce a dodavatele. Zároveň se na trhu začali objevovat i noví výrobci a tím i konkurence. Nejvýznamnější současný konkurent společnosti začal intenzivně pracovat na kontaktu se zákazníkem, a to už v okamžiku, kdy jeho produkce a zkušenosti byly nedostatečné. To dokládá ostatně i vývoj nárůstu prodejů největšího konkurenta společnosti Rašelina a.s., o němž budu dále hovořit v samostatném bodu této práce, a vývoj neustále klesajícího podílu na trhu společnosti Rašelina a.s.

Společnost Rašelina a.s., která byla zvyklá na to, že zákazníci znali její produkci a sami její zboží vyhledávali, najednou začala pociťovat nepříjemný fakt, že ačkoliv trh rostl, objednávky u Rašeliny a.s. nikoliv. Jinými slovy, že zákazníci, kteří byli dlouholetými odběrateli odebírali menší množství, nebo dokonce přestali odebírat zboží úplně. Tato situace byla způsobena tím, že konkurence se snažila co nejvíce upoutat zákazníky a předběhla tím společnost Rašelina a.s. To vše se navíc odehrávalo v době, kdy se na trhu začali objevovat i další noví zákazníci a někteří velcí zanikali, nebo se rozpadli na menší podniky. Tato část trhu však už neměla kontakt na Rašelinu a.s. zažitý a tak samozřejmě po oslovení obchodníkem konkurence dala i přednost konkurenčnímu zboží.

Jak se nyní ukazuje, tyto signály nepřiměly management společnosti k rychlé reakci, a tak se poměr obsazení trhu postupem měnil, až se dokonce obrátil v neprospěch Rašeliny a.s. Prohlédnutí Rašeliny a.s. přišlo až v době, kdy konkurence byla silně zastoupená na trhu, a to zejména v oblasti prodeje prostřednictvím supermarketů.

Vedení společnosti tuto situaci začalo podle slov zástupců marketingového oddělení řešit tím, že přijalo do svého pracovního poměru obchodní zástupce, které vyslalo do terénu. Po rozšíření obchodního útvaru o obchodní zástupce (v roce 2004) ještě stále dozníval trend poklesu zakázek. Situace se ale začala zvolna uklidňovat a obracet. Pro obchodníky to situace nebyla nikterak jednoduchá, jak uvádí jednotliví pracovníci, ale zejména díky výborné kvalitě výrobků a spolehlivosti dodávek, začali opět oslovovat nové i staronové zákazníky. Bohužel i tato strategie společnosti byla jen pouhým následováním konkurence, která si najala obchodní zástupce dávno předtím.

V této době však už měla konkurence v rukávu další trumf. Postavila obchodní podmínky pro své zákazníky tak, aby odebírali zeminy a substráty, i když nebyly kvalitativně srovnatelné s výrobky Rašelina a.s. Konkurence měla širší sortiment, především hnojiva. Zvláště pak velice úspěšně na trhu zavedené hnojivo Kristalon. Charakter zemin a substrátů, zejména z pohledu velké hmotnosti a objemu a tím i náročnosti na prodejní plochu, dostatečně neumožňuje umístit na jednom prodejním místě více navzájem konkurenčních výrobků. Konečný odběratel, tak nemá možnost srovnání a výběru. Proto je pro úspěšný obchod velice důležité se sortimentem zemin a substrátů k velko i maloobchodu vůbec dostat. Obchodní oddělení společnosti mi potvrdilo, že většina odběratelů odebírá pouze od jednoho dodavatele.

Společnost si byla vědoma toho, že musí svůj sortiment rozšířit i o další výrobky, aby jejich řada výrobků byla kompletní. Tehdejší marketingové pracovníci společnosti (jako jedinému marketingovému pracovníkovi společnosti!), bylo zadáno managementem zpracování nové řady výrobků, která bude nabízet komplexní sortiment v této specifické oblasti, tak aby se plně vyrovnala konkurenci. Nová řada výrobků Rašelina nesla název Hortus. Popis a charakteristika této řady výrobků je uveden v bodu 2.4.6 této práce.

Bohužel však ani tato nová řada výrobků nedokázala to, co společnost očekávala. Navíc v řadě kapalných hnojiv nastaly konkrétní technické problémy s víčky, které přesně nedoléhaly a způsobovaly zákazník i prodejčům obrovské komplikace, což se však zjistilo až po spuštění výroby a po ročním zavedení daného sortimentu na trh. Nejde však jednoznačně říci, že problém řady byl jen v kapalných hnojivech, určitým způsobem šlo i o to, že společnost neuměla své výrobky dostatečně kvalitně nabídnout svým odběratelům a nedostala se svým zákazníkům jak se říká „pod kůži“. Pro podporu tohoto názoru hovoří fakt, že i když jsou u kapalných hnojiv problémy s obalovým materiálem, přesto se z celé řady Hortus jako jediné stále dobře prodávají. Řada výrobků Hortus, která byla nepatrně dražší než stávající výrobky, tedy, jak ostatně společnosti ukázal zájem jejich odběratelů o tuto řadu výrobků, nepřinesla požadovaný efekt a zvýšení obrátu či zvýšení počtu nových zákazníků.

V současné době se společnost připravuje na zkvalitnění stávajících řad, aby došlo zejména k odstranění vad obalů u kapalných hnojiv. Další aktuální snahou společnosti je udržení stávajícího trhu a zejména snaha dostat se do velkoobchodů a supermarketů. Na pořadu dne jsou podle slov pracovníků marketingového oddělení i otázky, zda společnost Rašelina a.s. neuvede do provozu i jiné dosud nerealizované obchodní aktivity. Tyto skutečnosti mi z pochopitelných důvodů nemohli příslušní pracovníci sdělit předem, a proto jsem se v dalších bodech práce pokusila navrhnout sama vlastní aktivity, které by podle mého názoru mohly společnosti pomoci překlenout současnou nepříliš lichotivou a nekonsolidovanou pozici na trhu.

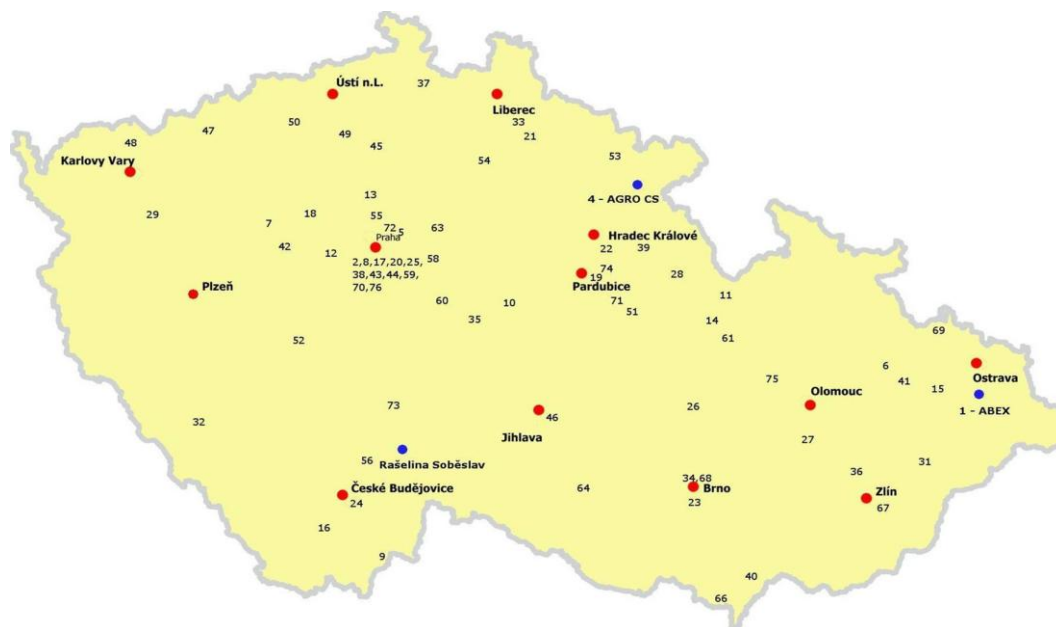
4.2 Konkurenti společnosti

V této části diplomové práce bych se ráda nejdříve zaměřila na rozbor základních charakteristik jednotlivých významných konkurentů společnosti a jejich regionální rozložení v rámci ČR. Dále bych se pokusila zaměřit na velikost tržního potenciálu společnosti a v neposlední řadě se pokusím provést rozbor největšího konkurenta společnosti na domácím trhu. Na úvod této části mé práce musím uvést, že se společností Rašelina a.s. spolupracuji externě jako zaměstnanec její mateřské společnosti CiMS, a.s., a to jako odborný ekonomický a finanční dozor. Na základě tohoto postavení je mi umožněno sledovat vývoj společnosti v jednotlivých finančních ukazatelích velice podrobně. Z jedné strany mi tato moje pozice poskytovala otevřenější přístup zaměstnanců společnosti k mým dotazům a možnost

nahlédnout do jinak veřejně nedostupných účetních a finančních dat, ale na druhé straně jsem si byla vědoma toho, že na sebe беру závazek ve smyslu nutnosti zabezpečení maximální objektivitě mých zjištění a také ve smyslu nutnosti tvorby určitých konkrétních závěrů, které by eventuálně mohly být praktickým přínosem pro další vývoj společnosti. Významným přínosem pro úspěch mé práce byla skutečnost, že mi vedení společnosti umožnilo provést mnou navržený průzkum podílu obsazení společnosti na českém trhu. V neposlední řadě bylo důležitým přínosem pro zpracování mé diplomové práce možnost účasti na několika holdingových zasedání, kde byla rozebírána problematika a další vývoj společnosti Rašelina a.s. v obecném měřítku, a kde jsem získala obraz o celkovém postavení společnosti a o trendech jejího budoucího vývoje. Ve společnosti Rašelina a.s., jak jsem uvedla v předchozích kapitolách, nebyl po dlouhou dobu kladen důraz na důkladný průzkum trhu. Společnost těžila z dlouholeté tradice a kvality svých výrobků a postupem let zejména vlivem nárůstu konkurence bylo stále složitější proniknout na trhu. Obchodní řetězce se postupně satureovaly konkurenčními společnostmi, které dokázaly proniknout do téměř všech stávajících obchodních řetězců, a to zejména díky své nízké ceně bez ohledu na kvalitu zboží. V této fázi obsazování trhu společnost Rašelina a.s., podle mého názoru, silně zaspala. Jediný obchodní řetězec, kde má prioritní místo společnost Rašelina a.s. je řetězec obchodů COOP. V roce 2006 by měl být společností plně obsazen i celý řetězec obchodů Globus.

Z hlediska struktury zákazníků společnosti jsou na prvních místech řetězce COOP a Globus, které dosahují celkem 35 % tržeb společnosti (viz příloha č. 4). Z přiložené tabulky je zřejmé, že portfolio zákazníků společnosti Rašelina a.s. je velice úzké. Většina zakázek a objemu expedovaných výrobků je realizována na velmi malý počet silných zákazníků a pouze ve třetině do obchodních řetězců. Drobní zákazníci jsou navíc regionálně velice rozptýleni a není možné tak dosahovat úspor z velkoobchodních způsobů prodeje. Na trhu v ČR je nyní několikanásobně více výrobků a prodejců daného sortimentu než tomu bylo v předchozích letech. Trh ČR byl obsazen v minulosti zejména dvěma společnostmi, a to společností AGRO CS a.s. a Rašelinou a.s. Podíl společnosti Rašelina a.s. na trhu v ČR se v rámci marketingového oddělení společnosti odhaduje ve výši cca 30 %, avšak například z průzkumu, který jsem provedla na základě údajů registru Hortiflora (www.hortiflora.cz), může být skutečný podíl společnosti Rašelina a.s. na trhu nižší. Rozdíl může vznikat z důvodů, které objasňuji v dalším textu této práce. V rámci této kapitoly jsem se však nejprve pokusila prezentovat regionální rozvržení jednotlivých producentů obdobného sortimentu jako produkuje společnost Rašelina a.s.

Obrázek 10 Mapa výrobců rašeliny a substrátů v ČR



1 ABEX SUBSTRÁTY a.s., Žabeň	39 Jiří Proche, AKEBIA, Albrechtice nad Orlicí
2 ACRE spol. s r.o., Praha	40 JIŽNÍ MORAVA, a.s., Tvrdonice
3 AGRA a.s. Beroun, Hostomice	41 Karel Pecl - EKOVERMES, Pustějov
4 AGRO a.s., Česká Skalice	42 KNOR - Rašelinové substráty, Rakovník
5 AGROMARKET, Libeznice	43 KOČÍ v.o.s., Praha
6 AGROPODNIK DVORCE, a.s., Dvorce	44 Kološek Vladimír Ing., Praha
7 AGROS HOŘESEDLY	45 KOMAS a.s., Štětí
8 AREA spol. s r.o., Praha	46 KRONOSPAN ČR spol. s r.o. Jihlava
9 ASB Grünland spol. s r.o., Žár	47 KRUŠNOHORSKÉ LESY a.s., Jirkov
10 B.E.N. Kutná Hora	48 Lesní společnost Horní Blatná a.s.
11 BB COM s.r.o, Letohrad	49 Lesní společnost Litoměřice a.s.
12 Bc. František Šafránek, Velké Přílepy	50 Luboš Hora, EKODENDRA
13 Bc. Milan Hanč - Jahodárna Vraňany	51 MACHAČ A ZAHÁLKA sdružení, Přestavky
14 BIOPRODUKT Knapovec	52 Marie Fialová, Příbram
15 BOLF-SLUŽBY ZAHRADNICKÉ, Hukovice	53 Miroslav Neřuka - Krkonošské zahradnictví, Vrchlabí
16 CENTRÁLNÍ REALITNÍ, Křemže	54 OVOCNÁŘSKÁ FARMA - Kocmanovi, Mnichovo Hradiště
17 CRUBO AUTOTRANSPORT, Praha	55 PĚSTOVÁNÍ A PRODEJ RODODENDRONU, Kralupy n. Vltavou
18 Dr. Hříbal Vladimír - vodní zahrada, Lhota	56 RAŠELINA a.s., Soběslav
19 DRUŽSTVO DAD, Dražkovice	57 SECOM - Mgr. Milan Milfait, Žatec
20 EKOLIA -Vladimír Švec, Praha	58 SOOL, Český Brod
21 EKOPLANET, Turnov	59 STAVCOM s.r.o., Praha
22 EKORA - Rampasová Věra	60 SUBSTRÁTY MĚLNÍK s.r.o., Mělník
23 FRAGARIA, Moravany u Brna	61 SYMBIO - M s.r.o., Lanškroun
24 FYTO REIDL, České Budějovice	62 ŠKOLKAŘSKÉ STŘEDISKO JOHANKA, Kamenice n. Lipou
25 FYTOMAX s.r.o. Matyska Jiří, Praha	63 TALPA, s.r.o., Přerov n. Labem
26 GARSO Zahradnictví Petr Opálka, Kunštát	64 TERNO TŘEBÍČ
27 GRAMOFLOr GmbH, Kralice na Hané	65 Václavík Jiří, Dolany
28 HEDERA - ZAHRADNICKÉ SLUŽBY, Doudleby n. Orlicí	66 VALKOM, Valtice
29 HZ BINOM, s.r.o., Toužim	67 Večeřa Tomáš - Výroba mulčovací kúry, Zlín
30 Ing. Jan Mareš - Parkservis, Ostrava	68 VEŘEJNÁ ZELENĚ MĚSTA BRNA
31 Ing. Jaroslav Batka - ARBORES, Bystřička	69 VOCHS BOHEMIA, Opava
32 Ing. Oldřich Jahn, Sušice	70 WEISS + WILD s.r.o., Opava
33 Ing. Pavel Krbek, Jablonec n. Nisou	71 ZAHRAĐKÁŘSKÉ POTŘEBY V. NĚMEC, Úhřetice
34 Ing. Pavel Šatný, Brno	72 ZAHRADNÍ ARCHITEKTURA Ing. Ivan Marek, Kostelec nad Labem
35 Jan Menšík - JMS, Uhlířské Janovice	73 ZAHRADNÍ ARCHITEKTURA TÁBOR s.r.o.
36 Jaroslav Zimčík, KERA, Kroměříž	74 ZÁJMUVÉ SDRUŽENÍ PRO ODCHOV TELAT, Sezemice

Z dostupných dat vyplývá, což je ostatně patrné přímo z orientační mapky ČR, že jihočeský kraj, kde má společnost své hlavní závody, není příliš obsazen jinými výrobci, a v tomto regionu, bohužel asi jako v jediném, má společnost regionální dominanci, co se týká množství produkce v regionu. Konkurenční společnosti se nachází spíše ve středočeském kraji, v Praze, východočeském a severočeském kraji. Jestliže společnost Rašelina a.s. zvažuje v jakém regionu má podporovat a rozšiřovat prodejnost svých výrobků, pak je podle mého názoru bezpodmínečně nutné, aby se zaměřila zejména na produkčně méně obsazené regiony – tzn. na západočeský a jihomoravský kraj. Zde asi bude možné lépe proniknout na trh a využít svou doposud přeci jen až příliš tradiční obchodní strategii. V západních Čechách má společnost Rašelina a.s. navíc přístupné dostatečné obchodní a technické zázemí, a to v ostatních společnostech, které náleží do holdingové uskupení společností a jehož je součástí i společnost Rašelina a.s. Jedná se o společnost Lesní společnost Plasy, a.s. se sídlem v Plasích a ZLT servis, s.r.o. se sídlem v Tachově. Tyto společnosti by mohly poskytnout Rašelině a.s. dobře vybavené skladovací prostory k urychlení a zlevnění distribuce k zákazníkovi.

Ze získaných dat dále mimo jiné vyplynulo, že podíl na trhu společnosti AGRO CS a.s. činí cca 60 až 70 procent, podíl na trhu společnosti Rašelina a.s. činí cca 20 až 30 procent a zbytek podílu na trhu, celkem tedy asi 10 procent, zaujímají ostatní drobní konkurenti uvedení v mapce (obr. č. 10). Musím konstatovat, že z uvedených objemů produkce a prodeje je patrné, že drobní výrobci nejsou významnými konkurenty, a to jak pro společnost Rašelina a.s., tak pro společnost AGRO CS a.s. Nemohou postavení obou společností na trhu v ČR ohrozit, a to i přes zmíněné velice rovnoměrné regionální rozmístění jednotlivých producentů, které by mohlo naznačovat možnost tvorby regionálních monopolů. Vzhledem k současným trendům maloobchodního prodeje zejména prostřednictvím supermarketů a obchodních řetězců, však regionální výhody jednotlivých výrobců v minimalizovaném skladování a transportu zanikají. Jedinou hrozbou pro postavení společnosti Rašelina a.s. na trhu v České republice tak představuje vysoce pronikavá marketingová strategie ze strany AGRO CS a.s. Z výše uvedených důvodů se v další části mé práce zaměřím pouze na rozbor společnosti AGRO CS a.s. a její strategie na trhu. Ostatní výrobce sortimentu na trhu v ČR již nadále nebudu uvažovat a údaje o jejich prodeji zanedbávám. Důvodem pro zanedbání drobných konkurentů jsou:

- Malý podíl drobných konkurentů, který nepřesahuje 10 % celkového podílu na trhu,

- Dvě dominantní společnosti na trhu, z nichž menší má takřka trojnásobný podíl na trhu než je součet podílů jednotlivých drobných konkurentů na trhu,
- Odlišný způsob prodeje a marketingové strategie drobných producentů (jedná se zejména o přímý prodej ze závodu a drobné pouze regionální dodávky),
- Obtížně získatelné údaje o prodeji drobných producentů.

4.2.1 Zjištění velikost tržního potenciálu

“Potenciální trh je tvořen všemi spotřebiteli, kteří projevují dostatečný zájem o určitou tržní nabídku. Celkový potenciál trhu je maximální objem prodeje (ve fyzických, nebo peněžních jednotkách), který může být dosažen všemi firmami v daném odvětví během určitého časového období, při dané úrovni marketingového úsilí a daných podmínkách prostředí.” (Kotler, P., 1992)

Pro zjištění tržního potenciálu je bezpodmínečně nutné získat vhodné zdroje dat. V ČR naštěstí existuje neveřejná internetová databáze Hortiflora, kde je registrováno 3 478 prodejních míst se zahradnickým materiálem. Díky placenému přístupu jsem zjistila, že podíl společnosti Rašelina a.s. činí 475 prodejních míst, tzn. cca. 15 % tržního obsazení. Z údajů uvedené databáze jsem sestavila tabulku tržního potenciálu trhu ČR. V dále prezentované tabulce jsem rozdělila tržní potenciál ČR na jednotlivé kraje a ke každému kraji jsem uvedla potenciál všech výrobců a potenciál společnosti Rašelina a.s. Údaje o dodávkách společnosti Rašelina a.s. do jednotlivých krajů jsem pak čerpala přímo z jejího účetnictví, které má nástroje na klíčování dodávek jednotlivým odběratelům dle místa určení dodávky. Na tomto místě musím bohužel konstatovat, že podle mých vlastních zkušeností, nemusí být data uváděná v databázi Hortiflora stoprocentně vypovídající. Zásadní problém lze nalézt zejména v nemožnosti vyhledat skutečné množství objemu dodávek zboží do daného regionu. Databáze sice uvádí údaj, kolika odběratelům v daném regionu společnost Rašelina a.s. dodává zboží (tzn. kolik prodejních míst má společnost obsazeno), avšak v databázi již nelze najít, jakým dalším prodejcům v regionu daný velkoobchod prodává zboží společnosti Rašelina a.s. a v databázi nejsou uváděny z pochopitelných důvodů ani objemy dodávek jednotlivým odběratelům. Jiná obdobná databáze v daném sortimentu však v ČR neexistuje. Z tohoto důvodu jsem údaje ze zmíněné databáze o počtu prodejních míst obou společností v jednotlivých krajích použila pro svou práci, avšak data z ní jsem korigovala dle účetních dat společnosti Rašelina a.s. a dle údajů z výroční zprávy společnosti AGRO CS a.s.

v jednotlivých regionech. Drobní konkurenti, jak jsem již dříve uvedla, jsou ve výpočtu zanedbáni.

Z uvedené databáze jsem čerpala údaje z roku 2005, neboť jsem práci prováděla v létě a na podzim roku 2006, kdy data roku 2005 byla posledními aktuálními daty. Bohužel jsem nezjistila, že by si společnost Rašelina a.s. (ani žádný další konkurent nebo velkoobchod v ČR) nechala vyhotovit průzkum trhu jako placenou službu. Trh v této oblasti je jednoznačně rozdělen mezi AGRO CS a.s., Rašelinu a.s. a ostatní velmi drobné výrobce. Průzkum trhu a zjištění přesného podílu na trhu by bylo zajisté velmi nákladné a není jisté, zda by bylo v konečném důsledku pro zadavatele přínosem. Výsledky, které dále uvádím v tabulce tržního potenciálu, je proto nutné považovat za orientační.

Tabulka 3 Tržní potenciál v ČR

Kraj	Okres	Odběratelé		podíl v %	Kraj	Okres	Odběratelé		podíl v %
		potenciál	Rašelina				potenciál	Rašelina	
Jihočeský	Český Krumlov	16	4	25,0	Pardubický	Svitavy	23	6	26,1
	Č. Budějovice	87	22	25,3		Chrudim	41	6	14,6
	J. Hradec	35	10	28,6		Pardubice	78	9	11,5
	Písek	30	9	30,0		Ústí n/O.	63	4	6,3
	Prachatice	27	11	40,7		Celkem	205	25	12,2
	Strakonice	30	15	50,0	Plzeňský	Klatovy	41	12	29,3
	Tábor	59	23	39,0		Domažlice	26	3	11,5
Celkem	284	94	33,1	Plzeň		100	20	20,0	
				Rokycany		20	3	15,0	
Jihomoravský	Blansko	37	2	5,4	Tachov	18	4	22,2	
	Brno	205	9	4,4	Celkem	205	42	20,5	
	Břeclav	51	8	15,7	Praha	Praha	472	51	10,8
	Hodonín	54	5	9,3		Celkem	472	51	10,8
	Vyškov	27	1	3,7	Středočeský	Benešov	43	18	41,9
	Znojmo	33	7	21,2		Beroun	30	6	20,0
Celkem	407	32	7,9	Kladno		31	5	16,1	
Karlovarský	Cheb	23	4	17,4		Kolín	37	5	13,5
	Karlovy Vary	38	9	23,7		Kutná Hora	33	12	36,4
	Sokolov	13	1	7,7		Mělník	45	4	8,9
	Celkem	74	14	18,9		Mladá Boleslav	32	3	9,4
Královéhradecký	Hradec Králové	82	4	4,9		Nymburk	42	8	19,0
	Jičín	40	7	17,5	Příbram	43	9	20,9	
	Náchod	44	4	9,1	Rakovník	17	4	23,5	
	Rychnov n/K.	42	2	4,8	Celkem	353	74	21,0	
	Trutnov	53	7	13,2	Celkem	261	24	9,2	
Liberecký	Česká Lípa	34	6	17,6	Ústecký	Chomutov	37	4	10,8
	Jablonec n/N.	28	4	14,3		Děčín	25	4	16,0
	Liberec	47	6	12,8		Litoměřice	48	8	16,7
	Semily	30	7	23,3		Louny	28	3	10,7
	Celkem	139	23	16,5		Most	24	4	16,7
Moravskoslezský	Bruntál	21	0	0,0		Teplice	18	1	5,6
	Frydek-Místek	53	2	3,8	Ústí n/L.	35	7	20,0	
	Karviná	40	1	2,5	Celkem	215	31	14,4	
	Nový Jičín	38	3	7,9	Vysočina	Pelhřimov	29	13	44,8
	Opava	59	5	8,5		Havlíčkův Brod	27	5	18,5
	Ostrava	74	3	4,1		Jihlava	30	7	23,3
Celkem	285	14	4,9	Třebíč		35	4	11,4	
Olomoucký	Prostějov	41	2	4,9	Žďár n/S.	36	4	11,1	
	Jeseník	10	0	0,0	Celkem	157	33	21,0	
	Olomouc	88	6	6,8	Zlínský	Uherské Hradiště	38	4	10,5
	Přerov	45	4	8,9		Kroměříž	52	3	5,8
	Šumperk	37	3	8,1		Vsetín	44	2	4,5
	Celkem	221	15	6,8		Zlín	66	3	4,5
				Celkem	200	12	6,0		

4.2.2 Charakteristika AGRO CS a.s.

Společnost AGRO CS a.s. zaujímá asi 70 % trhu v ČR. Nejdříve, pro konkrétnější představu o největším konkurentovi, uvedu stručnou charakteristiku společnosti AGRO CS a.s. Následující údaje jsem čerpala z výročních zpráv této společnosti za roky 2004 a 2005. Společnost AGRO CS a.s., se sídlem v České Skalici byla založena v roce 1992, a to formou kuponové privatizace ze státního podniku Agrochemie resp. Agropodniku Česká Skalice. Ve výroční zprávě společnosti za rok 2005 byly uvedeny následující ekonomické údaje:

- Základní kapitál zapsán ve výši 47 009 tis. Kč,
- Vlastní kapitál vykazován ve výši 368 899 tis. Kč,
- Hospodářský výsledek po zdanění vykazován ve výši 81 056 tis. Kč,
- Společnost zaměstnává 180 zaměstnanců.

Společnost je rozčleněna do čtyř výrobních divizí - divize technická, divize zahradní, divize agroslužby a divize komposty. Firma se svojí vizí „vše pro zahradu, pole i les“ využila osvědčených znalostí a zkušeností stávajících zaměstnanců. Majoritními vlastníky jsou fyzické osoby s bydlištěm v ČR. V současné době AGRO CS a.s. kromě výroby a skladování hnojiv pro zemědělství podniká v oblasti výroby pěstebních substrátů a zemin, kůrových mulčů a kompostů. Ústředí společnosti sídlí v České Skalici. Výrobní střediska působí v Jaroměři, Smiřicích, Meziměstí a Vyškově. Na severní Moravě působí sesterská společnost Abex v Žabni.

AGRO CS a.s. je dynamicky se rozvíjející společností, která investovala do moderní technologie výroby substrátů a zemin a balených hnojiv. Její výrobky nacházejí uplatnění na českém trhu a částečně i v zahraničí, a to převážně na Slovensku, Rakousku, Polsku, Chorvatsku, Maďarsku, Litvě, Slovinsku a Španělsku.

Pro zajímavost uvedu i některé tržby dceřiných společností této společnosti za rok 2004:

- AGRO CS Slovakia a.s. ve výši 116 679 tis. Kč,
- AGRO CS Poland 46 783 tis. Kč,
- AGRO CS Hungary ve výši 41 454 tis. Kč.

Dále jsme zjistila následující údaje o směrech vývoje tohoto konkurenta. Podle údajů uvedených ve výročních zprávách je pro společnost prvořadým úkolem v dalších letech:

- Upevňovat vedoucí pozici na českém a slovenském trhu,
- Udržet postavení v obchodních řetězcích a vstoupit do nich v ostatních zemích střední a východní Evropy,
- Maximálně rozvíjet spolupráci s perspektivními zákazníky,
- Rozšířit ve větší míře obchodní činnosti ve státech Rumunsko, Bulharsko, Srbsko, Chorvatsko, Slovinsko,
- Optimalizovat náklady na přepravu zboží,
- Optimalizovat skladové zásoby hotových výrobků i surovin a snižovat náklady na skladování,
- Postupně vyřazovat neefektivní výrobky,
- Zvyšovat pozici na trhu v travním programu,
- Zlepšit renomé v oblasti programu Profi,
- Zaměřit se v propagaci i v prodeji na vysoce výnosné skupiny výrobků,
- Zajistit a stabilizovat dodávky rašeliny jako klíčové skupiny,
- Snižovat náklady spojené s obalovými materiály především skupinovým balením,
- Zvyšovat a poté stabilizovat kvalitu výroby substrátů,
- Projekt a studie na vybudování kompostárny pro zpracování kalů a biologického komunálního odpadu.

Je zřejmé, že společnost má propracovanou obchodní ale i marketingovou strategii, má jasné stanoveny cíle a pro společnost Rašelina a.s. je tento fakt jednoznačným důkazem, jaký bude budoucí vývoj tohoto jejího největšího konkurenta. Současně by mohly tyto údaje být vodítkem pro společnost Rašelina a.s. jak obstát v konkurenčním boji s touto společností.

Zpracovala jsem tabulku tržeb společnosti Rašelina a.s. a porovnála je se zjištěnými tržbami společnosti AGRO CS a.s. v jednotlivých srovnatelných regionech. V návaznosti na předchozí bod mé práce, kde jsem uvedla celkový potenciál trhu v ČR, jsem z údajů uvedených v následující tabulce mohla určit i podíl společnosti Rašelina na konkrétních regionálních trzích. Z výsledků prezentovaných v tabulce je patrné, že společnost AGRO CS a.s. patří mezi silnou společnost, která má několikanásobně větší tržby než společnost Rašelina a.s., a to ve všech regionech. Podle mého názoru je to zřejmý dopad působení

společnosti AGRO CS a.s. v největších obchodních řetězcích, které jsou v regionech rovnoměrně zastoupeny. Naopak společnost Rašelina a.s. má největší podíl na tradičních trzích v přílehlých regionech – Jihočeském a Plzeňském kraji.

Tabulka 4 Porovnání tržeb největších konkurentů (v tis. Kč)

Kraj	Tržby						Odběratelé		
	Rašelina			Agro			potenciál	Rašelina	podíl v %
	2002	2003	2004	2002	2003	2004			
Jihočeský	16 438	14 575	14 390	60 000	67 000	82 000	284	94	33,1
Jihomoravský	8 122	7 463	6 944				407	32	7,9
Královéhradecký	2 466	2 541	2 585				261	24	9,2
Pardubický	4 213	3 687	4 556	59 000	65 000	68 000	205	25	12,2
Vysočina	2 263	2 117	3 164				157	33	21,0
Liberecký	1 306	1 279	1 270				139	23	16,5
Ústecký	6 317	5 940	6 105	32 000	40 000	42 000	215	31	14,4
Karlovarský	1 578	1 420	1 308				74	14	18,9
Moravskoslezský	3 731	2 165	2 686				285	14	4,9
Olomoucký	2 681	2 011	1 800	90 000	100 000	122 000	221	15	6,8
Zlínský	4 964	4 108	4 472				200	12	6,0
Plzeňský	5 790	5 854	5 590	22 000	32 000	33 000	205	42	20,5
Praha	9 375	9 066	7 439	78 000	102 000	120 000	472	51	10,8
Středočeský	11 473	15 245	14 219				353	74	21,0
Celkem	80 717	77 471	76 528	341 000	406 000	467 000	3478	484	13,9

4.2.3 Vnitřní hodnocení konkurence

Ekonomická síla společnosti AGRO CS a.s. je značná, což ostatně vyplývá z jejích prodejních výsledků. Vzhledem k tomu musí společnost Rašelina a.s. tvrdě usilovat o uchování svého postavení na trhu. Navrhované způsoby strategie společnosti Rašelina a.s. budou předmětem samostatného bodu této práce. Rozhodla jsem se však nejprve pro vyhotovení drobného průzkumu přímo uvnitř společnosti Rašelina a.s., a to formou dotazníku pro obchodní zástupce společnosti. Z publikace Marketing a management Kotler, P., jsem zjistila, že v případech, kdy dotazování zákazníků není vhodné, jako je tomu i v případě společnosti Rašelina, je dobrým doporučením pro společnost, aby přistoupila ke zjišťování odhadů pomocí svých prodejních zástupců. Každý prodejní zástupce odhaduje velikost budoucího nákupu výrobků firmy u běžných i potenciálních zákazníků. Popisovaný typ průzkumu jsem na společnosti aplikovala.

Sestavila jsem dotazník (viz příloha č. 5), který jsem předložila ke schválení marketingovému oddělení společnosti a požádala jednotlivé obchodní zástupce společnosti o jeho pečlivé vyplnění. Obsah dotazníku jsem sestavila na základě nejdůležitějších kritérií při rozhodování o nákupu výrobků společnosti Rašelina a.s. Výběr důležitých kritérií jsem konzultovala s marketingovým a obchodním oddělením. Uvedený dotazník obchodní zástupci vyplňovali, jak za společnost Rašelina a.s., tak za společnost AGRO CS, a.s.

Nejprve obchodní zástupci stanovili stupnici nákupních kritérií a přiřadili jim určitou váhu a pořadí, které uvádím v následující tabulce č. 3 Nákupní kritéria (známka 1 znamená nejméně a známka 5 znamená nejvíce důležité).

Tabulka 5 Nákupní kritéria

Kritérium	Váha kritéria	Pořadí kritéria
cena	4,6	1
reklama	4,4	2
balení a design výrobku	3,8	3
kvalita	3,2	4
balení litráž	3,2	4
doporučení prodejce	3,2	4
jméno výrobce	3,2	4
podpora prodeje	3,2	4
umístění v prodejně	2,8	5
rada známého	2,6	6
značka výrobku	2,4	7
váha výrobku	1,8	8

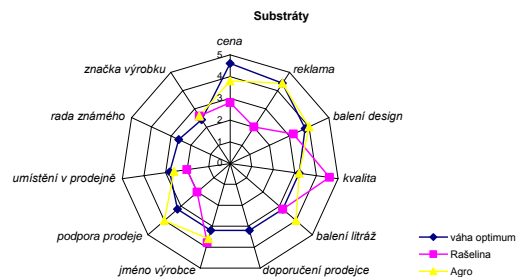
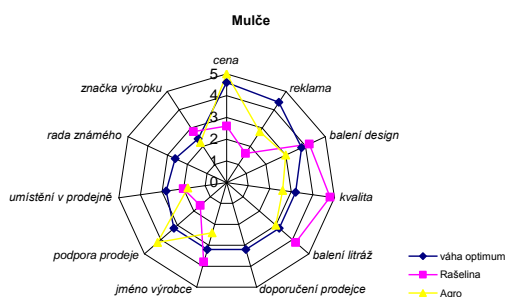
Z dotazníku jsem zpracovala vyhodnocení nákupních kritérií v rozdělení na hlavní produkty společnosti (tzn. na mulče, substráty, zeminy a hnojiva). Jak je vidět z následujících grafů a srovnávacích tabulek, společnost Rašelina a.s. klade důraz zejména na kvalitu svých výrobků (více než zákazník požaduje), naopak málo je zaměřena na jejich reklamu (kde pokulhává za optimem). Musím konstatovat, že k optimu vah se naopak ve většině případů dostatečně přiblížila konkurenční firma AGRO CS a.s. Jak ostatně dokazují i čísla hospodářských výsledků společnosti, je obchodní politika jejího managementu promyšlená a tato společnost si velice dobře uvědomuje, kam a jakým směrem na zákazníka působit.

Obrázek 11 Vyhodnocení dotazníku a graf znázornění vyhodnocení

Výrobky Rašelina - vyhodnocení dotazníku OZ

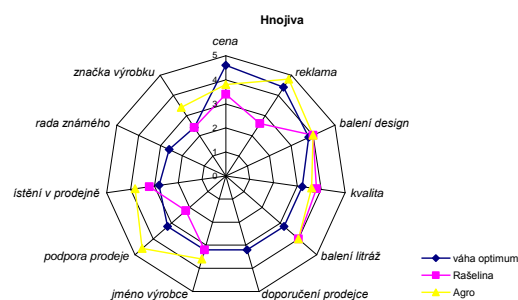
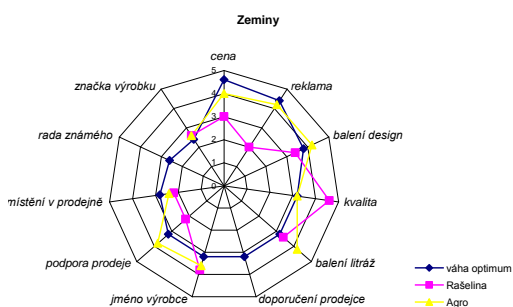
kritérium	váha optimum	mulče	
		Rašelina	Agro
cena	4,6	2,6	5
reklama	4,4	1,6	2,8
balení design	3,8	4,2	3
kvalita	3,2	4,8	2,6
balení litráž	3,2	4,2	3
doporučení prodejce	3,2		
jméno výrobce	3,2	3,8	2,4
podpora prodejce	3,2	1,6	4,2
umístění v prodejně	2,8	2	1,8
rada známého	2,6		
značka výrobku	2,4	2,8	2,2

kritérium	váha optimum	substráty	
		Rašelina	Agro
cena	4,6	2,8	3,8
reklama	4,4	2	4,4
balení design	3,8	3,2	4
kvalita	3,2	4,6	3,2
balení litráž	3,2	3,2	4
doporučení prodejce	3,2		
jméno výrobce	3,2	3,8	3,6
podpora prodejce	3,2	2	4
umístění v prodejně	2,8	2	2,6
rada známého	2,6		
značka výrobku	2,4	2,6	2,6



kritérium	váha optimum	zeminy	
		Rašelina	Agro
cena	4,6	3	4
reklama	4,4	2	4,2
balení design	3,8	3,4	4,2
kvalita	3,2	4,6	3,2
balení litráž	3,2	3,4	4,2
doporučení prodejce	3,2		
jméno výrobce	3,2	3,8	3,6
podpora prodejce	3,2	2,2	3,8
umístění v prodejně	2,8	2,2	2,4
rada známého	2,6		
značka výrobku	2,4	2,6	2,6

kritérium	váha optimum	hnojiva	
		Rašelina	Agro
cena	4,6	3,4	3,8
reklama	4,4	2,6	4,8
balení design	3,8	4	4
kvalita	3,2	3,8	3,6
balení litráž	3,2	4	4
doporučení prodejce	3,2		
jméno výrobce	3,2	3,2	3,6
podpora prodejce	3,2	2,2	4,6
umístění v prodejně	2,8	3,2	3,8
rada známého	2,6		
značka výrobku	2,4	2,4	3,4



K uvedeným výsledkům jsem dospěla i přesto, že společnost Rašelina a.s. v minulém roce vložila do inzerce v odborných časopisech a v letáčích největších odběratelů značné finanční prostředky, distribuovala sama tiskoviny v podobě produktového katalogu Hortus, provedla akce v podobě volných distribuovaných reklamních letáků, letákovou akci ke spotřebitelské soutěži (již druhým rokem byla prováděna spotřebitelská soutěž, která byla zaměřena na podporu v místě prodeje, kde byly distribuovány stojany řady produktů Hortus) a

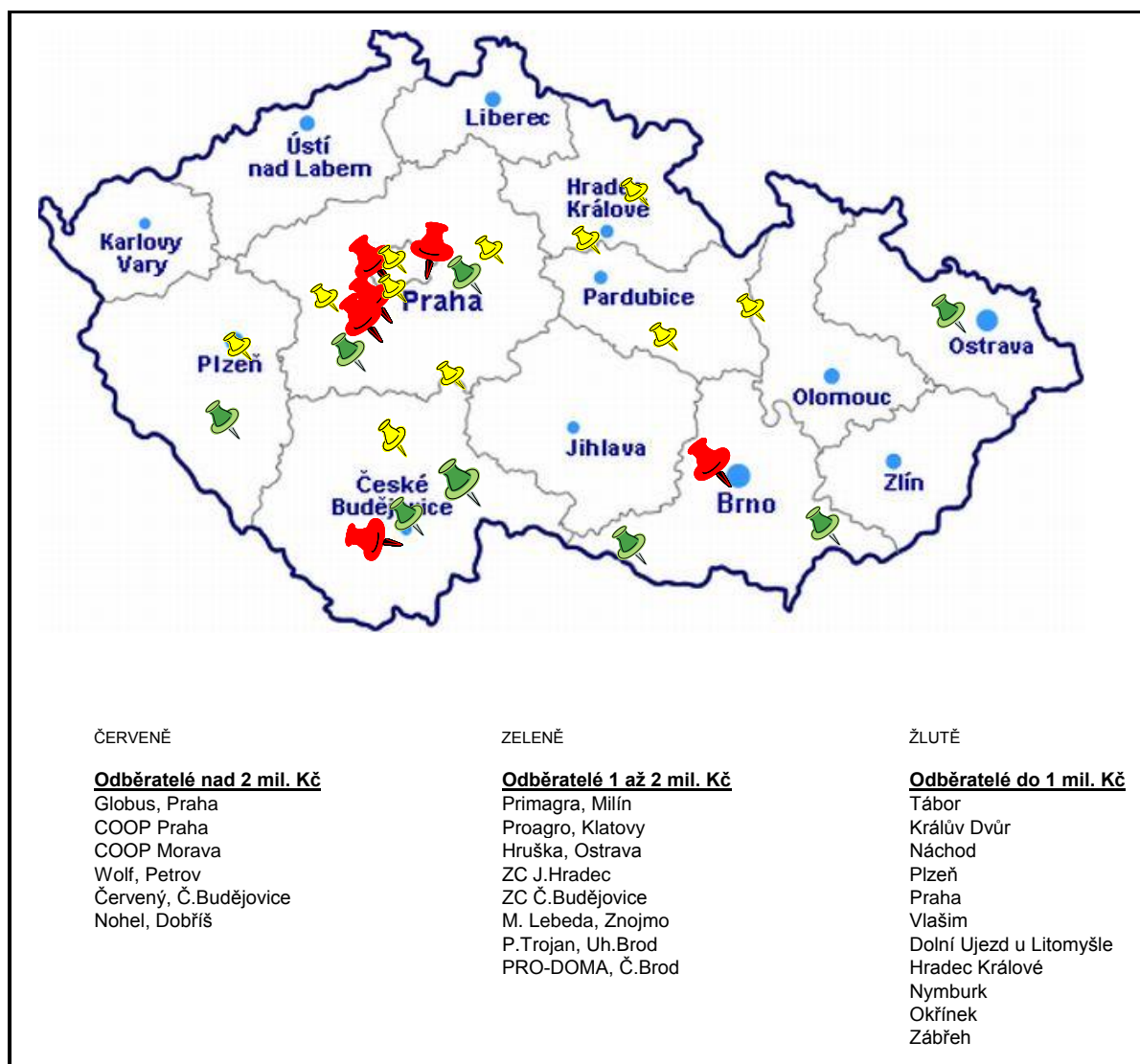
v neposlední řadě distribuovala sama vlastním nákladem brožury „Rady pro pěstování“. Další prezentace výrobků společnosti proběhly při účasti společnosti na výstavách Flora Olomouc a Zahrada Čech v Litoměřicích. Bližší komunikace s odběrateli, kromě běžných osobních návštěv obchodních zástupců a pracovníků obchodního úseku, proběhla formou dvoudenního setkání se zákazníky, kde společnost připravovala pro stávající klienty atraktivní společenské vyžití spolu se společenským večerem a hudbou.

Je však zjevné, že některé marketingové aktivity jsou méně účinné. Jako velice málo účinnou hodnotím spotřebitelskou soutěž, kde se zúčastnilo v druhém roce pouze malé procento lidí a společnost by, podle mého názoru, měla vynaložené finanční prostředky lépe využít v jiném typu marketingové strategie. Podle mnou provedeného průzkumu u obchodních zástupců, marketingové aktivity společnosti nesplňují požadavky, které žádají zákazníci. Pro efektivní a ucelenou marketingovou komunikaci chybí podrobná znalost nákupního chování konečných spotřebitelů a jasně podložená strategie na konkrétní cílovou skupinu.

4.3 Největší odběratelé společnosti

Pro dokreslení celkového obrazu o odběratelích společnosti Rašelina a.s. jsem zakreslila největší odběratele společnosti dle jejich sídla na mapce ČR.

Obrázek 12 Mapka největších zákazníků v ČR



4.4 Strategie společnosti

4.4.1 Zásadní změny ve světě a strategický marketing

Krise globální konkurenceschopnosti podniků není jen důsledkem dočasného hospodářského poklesu a dosažení minima v konjunkturálním cyklu. Dnes již podnik nemůže spoléhat na to, že průběh konjunkturálního cyklu bude předvídatelný. V dnešním prostředí není kapacita trhu, spotřebitelská poptávka, průběh cyklu tržní životnosti výrobku, tempo technických změn a inovací a povaha a chování konkurence konstantní a bezpečně předvídané.

Podniky jsou zatlačovány třemi odděleně i společně působícími silami hlouběji do situací, které jsou pro jejich manažery něčím neznámým a obávaným. Tyto síly jsou v různých ekonomických publikacích označovány jako 3 C: zákazník (**Customer**), konkurence (**Competition**) a změna (**Change**).

Zákazníci rozhodují, což je patrné na skutečnosti, že dominance zákazníků výrazně vzrostla, zákazníci si mohou v podstatě diktovat podmínky, nespokojují se s masově vyráběnými výrobky, požadují specifické vlastnosti a stále dokonalejší služby. **Konkurence** se stává intenzivnější, nejen pokud jde o početnost konkurentů, ale i z hlediska kvalitativního, pokud jde o její rozmanitost, druhy a metody konkurenčních aktivit. Zánikem rozmanitých bariér prakticky ve všech oblastech života není žádná podnikatelská oblast ochráněna před konkurencí, která na jedné straně je blahodárná, na druhé straně ničivá. Nově vznikající firmy vstupující do odvětví velmi často prokazují větší pružnost a konkurenční schopnosti, než firmy „zatížené“ minulým vývojem, byť relativně úspěšným, což je i případ společnosti Rašelina a.s. **Změna** se stává trvalou. Změnili se nejen zákazníci a konkurence, změnil se i charakter samotných změn – jsou neustálé a všeprostupující. Především se výrazně zrychlují, zkracuje se cyklus životnosti výrobku a s tím vystává i naléhavý požadavek na zkracování doby pro vývoj a uvedení výrobku na trh. Důležité změny, které vyřadí firmu z oblasti podnikání, bývají ty, které se odehrávají mimo pole současných předpokladů. Nicméně zkušenosti z tržně vyspělých zemí i z naší ekonomiky ukazují, že lepší nebo horší marketingově-manažerské, zejména pak strategické přístupy mohou mezní negativní situace buď zmírnit, nebo je zcela eliminovat. Totéž platí, pokud jde o pozitivní mezní situace. Marketing firmy může příležitosti buď efektivně plně využít, nebo je promarnit.

Nepružnost, neschopnost reagovat na potřeby zákazníků, zaujetí spíše pro činnosti než pro výsledky, byrokratická paralýza, nedostatek inovací, vysoké režijní náklady – to jsou charakteristiky, které nejsou nové. Podniky je většinou řešily tím, že vysoké náklady přenášely na zákazníky a v bezkonkurenčním prostředí byl zákazník odevzdán na vůli monopolnímu výrobcí nebo obchodníkovi. Tak tomu bylo v předrevolučních dobách i v případě společnosti Rašelina a.s. a jak jsem zjistila, určité negativní návyky a způsoby se u této společnosti zachovaly i do současné doby, což předurčuje i její současnou strategii.

4.4.2 Současná strategie společnosti

Současná strategie společnosti vychází ze základních strategických cílů, kterými jsou udržení zisku a naplnění potřeb zákazníků. V České republice je, jak jsem již dříve uvedla, velkým konkurentem společnost AGRO CS a.s., která má podíl na trhu odhadem přes 60 %. Ze zbývajících podílu na trhu zaujímá společnost Rašelina a.s. necelých 30 % a zbytek podílu (celkem tedy asi 10 % trhu) zaujímají ostatní drobní konkurenti obou společností. Hlavním současným cílem společnosti je trvalé udržení stávající pozice na trhu v ČR s možností případného zlepšení stávající pozice a významnější rozšíření prodejů na zahraničních trzích. Nejvýznamnější obchodní strategií je produkování vysoce jakostních výrobků, jejichž prodej by měl být spojován výhradně s produkty této konkrétní společnosti (mělo by se jednat o „mercedes“ mezi produkty na bázi rašeliny). Tento základní strategický cíl, který podle managementu může přinést společnosti významnou konkurenční výhodu, prostupuje a ovlivňuje veškeré řídicí procesy ve společnosti.

Bohužel jsem ke svému velkému překvapení zjistila, že ve společnosti existuje pouze krátkodobý plán výroby a prodeje, který je každé čtvrtletí vyhodnocen a následně upraven podle skutečných dosažených výsledků. Krátkodobý plán je sestavován vždy jednou za kalendářní rok na základě předchozích zkušeností a aktuálně dosahovaných výsledků. Dlouhodobější plány jsou spíše stanoveny obecně a nemohou podle mého názoru plnit zásadnější roli v řízení společnosti.

Jak jsem uvedla v předchozích bodech práce, společnost Rašelina a.s. má v současné době oslabenou pozici na trhu, které je způsobena zejména vyššími výrobními náklady oproti konkurenci a slabou pozicí v prodeji realizovaných obchodními řetězci a supermarketu.

Na růstu výrobních nákladů se podílí zejména neúměrný růst cen kůry a náhradních hmot nutných k produkci jednotlivých výrobků. Důvodem růstu cen těchto vstupů je však zejména jejich vysoká jakost a kvalita ve srovnání s jinými vstupy využívanými konkurenty. Společnost Rašelina a.s. těží a využívá ke své produkci vysoce kvalitní černou rašelinu, do které přidává rovněž malé množství bílé rašeliny dovezené z Běloruska. Vlastní těžba černé rašeliny je v dnešní době mnohem nákladnější než dovoz bílé, méně kvalitní, rašeliny. Největší konkurent AGRO CS a.s. má své výrobky založeny výhradně na dovážené bílé rašelině z Běloruska, do které přidává kompost a nahrazuje tak (samozřejmě na úkor kvality konečných produktů) kvalitní, ale drahé české vstupy.

Ceny výrobků obou hlavních konkurentů na českém trhu jsou však v současné době srovnatelné, neboť společnost Rašelina a.s. ale i další konkurenti na trhu dosud regulují vzájemně ceny produkce na trhu a řídí tedy podle cen konkurence i svoji cenovou politiku. V produktech z rašeliny zatím není na trhu příliš uplatňováno hledisko kvality, neboť obecné povědomí u laické veřejnosti o kvalitě jednotlivých druhů rašeliny je velice malé. Z tohoto důvodu se společnost Rašelina a.s. pokouší u vybraných levnějších produktů provádět nákladovou strategii s důrazem na co největší efektivitu své výroby zejména snižováním fixních, ale i variabilních nákladů.

Z popisované pozice společnosti na trhu pramení podle managementu společnosti jediná možná dlouhodobá strategie, která by měla být do budoucna úspěšná – budování klientely schopné ocenit, využít, a také zaplatit, vysokou kvalitu produkce společnosti. Smyslem této strategie je informování laické veřejnosti o přednostech kvalitní produkce společnosti oproti produkci konkurence založené pouze na nízké nákladové hladině vstupů bez důrazu na kvalitu produkce a jejich konečného využití u zákazníka.

Těžba kvalitní rašeliny znamená pro společnost rovněž množství dodatečných nákladů spojených zejména s rekultivacemi rašeliníšť. Enviromentální cítění společnosti je zejména vlivem současného managementu společnosti na vysoké úrovni. Společnost pro účely dostatečně kvalitní rekultivace vytěžených prostor tvoří finanční rezervy. Od roku 2004 musí navíc společnost dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve výši tvorby rezerv ukládat na vázaný účet finanční hotovost odpovídající takto tvořené rezervě. Tyto finanční prostředky, které musí být vázány na speciálním účtu, mohou být

čerpány pouze na rekultivace rašelinišť, což významně zatěžuje cash-flow společnosti. Zůstatek těchto rezerv k 31. 12. 2006 činil dle účetních údajů částku ve výši 14 327 tis. Kč, vázané finanční prostředky související s rezervou činily k 31. 12. 2006 částku ve výši 3 223 tis. Kč. Pravidelné provádění kvalitní a k životnímu prostředí citlivé rekultivace těžebních prostor zatěžuje významně nákladovou stránku společnosti a tím se těžba vlastní rašeliny prodražuje. Oproti tomu největší konkurent společnosti rašelinu dováží. Rekultivace a odstraňování dalších dopadů jeho produkce na životní prostředí v těžebních prostorech nefinancuje a nemá tak významným způsobem zatíženu nákladovou stránku výrobního procesu.

Společností těženou černou rašelinu je možné používat rovněž v lázeňství a toho aspektu hodlá společnost Rašelina a.s. v budoucnu využít ve svůj prospěch a zajistit si tak další konkurenční výhodu. V lázeňství se uplatnění rašeliny jeví jako velice reálné, a to při dosahování mnohem vyšší přidané hodnoty. Nezbytným předpokladem kvality produkce je podle managementu společnosti nejen zisk ale i obhájení a udržení certifikátu řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000.

Na základě uvedeného je tedy možné konstatovat, že se společnost pohybuje v dynamickém prostředí a prosazuje zejména strategii diferenciacce, která spočívá ve snaze co nejvíce odlišit své výrobky od ostatních obdobných výrobků na trhu, a to zejména jejich kvalitou a využitelnou hodnotou pro zákazníka. Zásadní konkurenční výhodou je právě dostupnost kvalitní rašeliny z vlastních přírodních zdrojů, přičemž společnost má jako jediná v České republice povolenu těžbu rašeliny. Společnost Rašelina a.s. je tak však nucena klást důraz na udržení své konkurenční výhody a její další rozvíjení.

Na základě komplexní analýzy pozice společnosti na trhu a jejích konkurenčních výhod jsem se pokusila v rámci této práce vypracovat vlastní návrhy realizace odpovídající strategie. Na první pohled je patrné, že společnost se v minulosti více soustředila na kvalitní výrobu a zcela zanedbala podporu prodeje a propagaci svých výrobků. Společnost proto musí urychleně zlepšit podporu prodeje s důrazem na propagaci kvality a odlišnosti produkce. Dále je nezbytné, aby společnost Rašelina a.s. do svých dlouhodobějších plánů zapracovala další využití rašeliny např. v lázeňství, v rybolovu nebo v živočišné výrobě. Ve stručnosti mohu charakterizovat mnou navrženou krátkodobou implementaci strategie následovně:

- Společnost by měla nejprve udržet dosavadní pozici na trhu,

- Současnou pozici na trhu by však měla co nejrychleji zlepšit, a to zejména využitím odpovídajících praktik v oblasti podpory prodeje (výraznější marketingovou propagací) s cílem lépe informovat zákazníky o kvalitě prodávaných výrobků a jejich vnitřní hodnotě pro zákazníka (cena na trhu „srovnatelných“ výrobků je v současné době stejná bez respektování významných rozdílů v užitné hodnotě jednotlivých produktů).
- Ve společnosti Rašelina a.s. by měl být navýšen stav obchodního oddělení, kde by měly být zaměstnání další marketingoví specialisté,
- Společnost by se měla zaměřit na využití kvality svého produktu v dalších oblastech s vyšší přidanou hodnotou – doporučuji uzavření dohod s významnými lázeňskými centry v regionu, která by měly umožnit vstup produktů společnosti na tento dosud jen málo využívaný trh,
- Součástí krátkodobé marketingové strategie by mělo být využití výročí 60. let fungování společnosti, v rámci kterého by mělo být uvedeno zcela nové grafické zpracování stávajících výrobků řady Rašelina (v tomto bodě se s vedením společnosti ztotožňuji).

Ve společnosti chybí v současné době důkladná analýza slabých a silných stránek (SWOT analýza) včetně jakékoliv analýzy spokojenosti zákazníků. Podle mého názoru je nutné pro navržení úspěšné dlouhodobé strategie společnosti mít uvedené dvě analýzy zpracovány. Z tohoto důvodu, ale i z důvodu, že analýza slabých a silných stránek vypovídá mnohé o vztazích současné společnosti Rašelina a.s., jsem zpracovala vlastní analýzu SWOT společnosti v následujícím samostatném bodu této práce.

Důležité doporučení v oblasti aplikování vhodné strategie společnosti by podle mého názoru mělo být směřováno i do oblasti snižování nákladů společnosti. Jak jsem zjistila, mateřská společnost CiMS, a.s. je zastáncem zjednodušení struktury celého holdingu, čímž by měla společnost Rašelina a.s. využít v rámci uplatňování postupů outsourcingu v celém holdingu snížení režijních nákladů. Částečně již proběhlo odtržení nebo naopak přidružení některých nákladově náročných provozů. Byla například provedena fúze společnosti s její dceřinnou společností Závod lesní techniky Tachov, a.s., která zajišťuje pro společnost technický servis a která úspěšně proběhla na konci roku 2006. Některé ekonomicko-správní činnosti nyní pro společnost zajišťuje přímo mateřská společnost svými zaměstnanci, což přispělo

k významnému snížení režijních nákladů. Jedinou dceřinnou společností tak v současné době zůstává společnost Ekorašelina a.s. vlastníci pozemky, na kterých společnost Rašelina a.s. těží rašelinu. Oblast ekonomiky a financování společnosti nebyly předmětem mnou provedené analýzy, neboť přesahují rámec této práce, a proto je dále v práci neřeším. Vysoký podíl režijních nákladů na výrobku by však podle mě měl být předmětem detailního rozboru u specialistů ve společnosti, neboť vzhledem ke konkurenčnímu prostředí českého trhu nelze na kupující přenášet veškeré náklady bez hledání možných úspor nákladů.

4.4.3 SWOT analýza společnosti

Technika strategické analýzy je založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky) a faktorů prostředí (příležitosti a hrozby). SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie.

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Silné stránky společnosti ovlivňují tyto základní faktory:

- vlastní základní surovina – rašelina,
- moderní technologie výroby a balení produktu,
- dobré jméno společnosti,
- vysoká kvalita výrobků,
- kultura společnosti.

Slabé stránky společnosti naproti tomu jsou:

- distribuce – malé pokrytí trhu,
- vysoké výrobní náklady a režie,
- malá výkonnost firmy oproti konkurenci v oboru,
- marketing a podpora prodeje,

- malá dodávková flexibilita ve vrcholné sezoně,
- stagnace ve vývoji a zavádění nových výrobků,
- sběr a vyhodnocování informací z trhu,
- hmotnost výrobků.

Příležitosti spatřuji v:

- zvýšení prodeje substrátů a podílu na trhu v západních, jižních a středních Čechách a jižní Moravě,
- dosažení vyšších úspor z rozsahu výroby,
- ekologické likvidace odpadů,
- založení vlastní kompostárny,
- zvýšení prodeje kůry.

Hrozby společnosti vidím v:

- hrozbě nedostatku kůry či skokového zvýšení její ceny,
- ztrátě pozice na trhu,
- dlouhodobě nízké profitabilitě firmy,
- vstupu nové konkurence na trh (například výrobce Floragard).

Na základě výše uvedené analýzy je možno stanovit oblasti současných **klíčových problémů** společnosti Rašelina a.s.:

- distribuce (logistika, distribuční síť) a prodej (cenová politika, struktura zákazníků),
- marketing a komunikace (zaměření na rozhodující cílové skupiny, volby marketingových nástrojů, podpora prodeje, formulace reklamního sdělení a komunikační strategie, crosspromotion),
- rozvoj a vývoj (inovace, zavádění nových výrobků s přidanou hodnotou),
- systematický sběr a vyhodnocování informací z trhu a o konkurenci,
- personál (motivace, zkvalitnění).

Zlepšením nebo vyřešením uvedených současných klíčových problémů by mělo dojít minimálně ke stabilizaci současné pozice společnosti na trhu. forem a způsobů řešení uvedených problémů je značné množství a závisí pouze na volbě dlouhodobé odpovídající strategie vedením společnosti. Taková volba však předpokládá navržení komplexního řešení,

což značně překračuje rámec této práce. Z tohoto důvodu jsem se návrhem komplexního řešení všech zjištěných problémů nezabývala a pouze v samostatném bodu této práce uvádím některá dílčí doporučení, která by byla podle mého názoru vhodnou volbou při utváření komplexní budoucí strategie společnosti Rašelina a.s.

5 Prostředí a management společnosti

V kapitole prostředí společnosti se pokusím analyzovat zejména vztahy současné společnosti Rašelina a.s. nacházející se v jejím vnitřním prostředí. Mezi vztahy uvnitř organizace náleží v první řadě vztahy řadových zaměstnanců k vrcholovému managementu společnosti, vztahy uvnitř managementu a v neposlední řadě také samotné vztahy mezi řadovými zaměstnanci.

5.1 *Kultura společnosti*

Ve společnosti Rašelina a.s. je stejně jako v každé jiné organizaci přítomna kultura představující systém hodnot, rituálů nebo postupů, které se vyvinuly během dlouhé doby existence společnosti. Současná kultura organizace je podle mého názoru rozsáhlá a z tohoto pohledu i vyspělá. V životě společnosti se odráží značné množství různých zvyklostí, které muselo akceptovat i současné nové vedení společnosti. Kupodivu si toto nové vedení, které řídí společnost od roku 1995 tradiční zvyklosti plně akceptovalo a navíc je i plně podporuje. Je zřejmé, že si podporou zvyklostí získalo u zaměstnanců poměrně dobré renomé, neboť v prostředí jižních Čech je dodržování různých zvyklostí hluboce zakořeněno i v běžném životě.

Jak jsem si sama ověřila, je ze strany vedení společnosti navíc všemožně podporován individuální rozvoj osobností jednotlivých zaměstnanců. Péče o zaměstnance je v kraji vysoce nadstandardní. Na základě uvedeného pak nepřekvapuje, že ve společnosti je patrná značná loajalita jednotlivých zaměstnanců. Nezanedbatelná je i prestiž daná prací pro tuto společnost.

Dle dostupných informací, využívala společnost v minulých letech externí spolupráce zkušených psychologů, kteří pravidelně připravovali psychologické programy pro zaměstnance v rámci víkendových pobytů. Každý pobyt sebou přinášel výrazné stmelení kolektivu. Společnost v rámci úsporných kroků v nákladové oblasti pravidelná psychologická školení pro zaměstnance společnosti zrušila. Vedení společnosti se domnívalo, že účel školení byl již splněn, a že daná psychologická školení byla nezbytná pouze v období restrukturalizace společnosti. Je jisté, že zmíněná školení napomohla k vypracování poměrně stmeleného pracovního kolektivu ve společnosti, ale podle mého názoru by bylo vhodné, aby

se praxe pravidelných psychologických školení znovu zavedla v původním rozsahu, pokud to však současná úsporná opatření v oblasti nákladů dovolí.

Prvky kultury jsou ve společnosti všudypřítomné. Vše začíná „barvami společnosti“. Existují grafické návrhy a loga společnosti vyvedená ve stejných barvách. Dělníci mají pracovní oděvy označeny firemní značkou. Nákladní auta a osobní auta společnosti jsou vyvedeny v barvách a s označením loga společnosti. Společnost používá totožné barevné označení na veškerých písemnostech a tiskopisech. Umístění a postavení loga na jednotlivých tiskopisech je přesně specifikováno. Vizitky společnosti jsou rovněž zcela jednotně a velice přesně graficky zpracovány. Společnost má na své firemní barvy dokonce registrovanou ochranou známku. Veškeré barevné prvky jsou nedílnou součástí kultury ve společnosti.

Dalším prvkem kultury společnosti jsou rituály. Speciálně ve společnosti Rašelina a.s. jsou rituály značně rozšířené a zdá se, že významně upevňují kulturu organizace. Ve společnosti se vyskytují některé pravidelně pořádané rituály:

- Každoročně je za účasti zaměstnanců připravován prezentační den spolu se zábavným programem,
- Každoročně je pořád ples společnosti, o kterém jsem pojednávala v bodu týkajícím se vztahů k organizaci Rolnička,
- Ke každému kulatému výročí společnost pořádá pro všechny významné partnery, obchodní přátele a zaměstnance raut,
- Každoročně je pro zaměstnance a jejich děti konána vánoční besídka s drobnými dárky, která je provázena poděkováním zaměstnancům za odvedenou práci,
- Při významných jubileích zaměstnanců jsou pořádány tradiční oslavy s hudbou,
- Při odchodu do důchodu je pro zaměstnance připravena obdobná oslava jako při významných jubileích,
- Ředitel společnosti nešetří slovy veřejně vyslovené pochvaly v případě, když je zaměstnanec za co pochválit a podpořit je v jejich další práci,
- Je zvykem ředitele společnosti zvat si i běžné řadové zaměstnance při různých příležitostech na malé přátelské posezení do sídla společnosti.

Podle mých vlastních zkušeností, si je vedení společnosti velice dobře vědomé, že zaměření kultury musí být směřováno jak na vnější prostředí, tak i na vnitřní prostředí společnosti.

Na tomto místě musím uvést, že generální ředitel započal ve společnosti Rašelina a.s. od roku 1998 poněkud jiný trend vývoje kultury se zavedením nových prvků realizace kulturních vztahů ve společnosti, ale při vysokém respektu a s důrazem na zachování tradičních prvků kultury. Tyto trendy se v tak tradičním prostředí nejprve shledaly s nedůvěrou, avšak postupem doby se staly nové prvky kultury její nedílnou součástí v současné době je takřka všichni zaměstnanci společnosti přijali za své.

Dle mého názoru je kultura společnosti celkově velmi vyspělá a jedná se jednoznačně o jednu ze silných stránek vnitřního prostředí společnosti.

5.2 Vnitřní vztahy společnosti

Ve firmě existují formální i neformální vztahy, přičemž neformální vztahy jsou více utvořeny v rámci jednotlivých výrobních úseků. Zaměstnanci pro společnost povětšinou pracující rádi a vyskytuje se v ní i značné množství dlouholetých zaměstnanců pracujících ve společnosti řadu let. Jedná se o tzv. „rašeliňáky“, kteří mají se společností vytvořeno velice pevné pouto a pracují pro ni prakticky celý život. Klíčoví zaměstnanci společnosti pro ni pracují již několik desítek let a z tohoto důvodu existuje ve společnosti zanedbatelná fluktuace zaměstnanců.

Pro zaměstnance je prvořadá týmová práce na jednotlivých výrobních provozech, kde se podle mých informací lidé vzájemně respektují a mají zájem na dokončení společných pracovních cílů. Avšak i zde se objevují negativní důsledky některých neformálních vztahů. V lidech je zakotvena určitá míra „dozoru“ nad chodem, výsledky a hodnocením dalších provozů, která může vyvrcholit dokonce i „sledováním“ některých zaměstnanců jiných provozů. Také díky poměrně strnulé organizaci práce, kde každý zaměstnanec má stanovenou přesně vlastní náplň práce, projevuje se ve společnosti v některých případech snaha o delegování vlastního pracovního problému na jiného. Ve společnosti je naštěstí přítomen a hluboce zakořeněn zvyk vysokého respektu k vedení společnosti, což přispívá k nadstandardně slušným a korektním vztahům mezi vedením společnosti a jejími zaměstnanci.

5.3 Analýza vztahů a prostředí společnosti

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti Rašelina a.s. jsem zvolila metodu dotazníku (viz příloha č. 6). Osobní hodnocení některých prvků vnitřního prostředí společnosti zaměstnanci, vnímání společnosti zainteresovanou veřejností, jednotlivých aspektů řídicí politiky současného managementu a v neposlední řadě i povědomí a hodnocení zaměstnanců týkající se výrobků společnosti Rašelina a.s. na trhu v České republice.

Jelikož se některé otázky týkaly současného managementu společnosti a mezilidských vztahů na pracovišti, rozhodla jsem se pro formu anonymního dotazníku. Otázky jsem záměrně kladla tak, aby nebyly návodné, a aby nenásledovaly po sobě otázky, které by mohly respondenta ovlivnit v jeho úsudku. V odpovědích použili respondenti školní známkování v intervalu 1 až 5. Sběr dotazníku od zaměstnanců (respondentů) byl uskutečněn prostřednictvím anonymní krabičky umístěné na chodbě hlavní budovy v centrále společnosti v Soběslavi, kterou jsem každý den večer s pomocí sekretářky ředitele vybírala. Nejprve jsem zkušebně dotazník předložila všem 30 zaměstnancům v centrále společnosti nacházející se v Soběslavi. Jednalo se o zaměstnance převážně v řídicích nebo administrativních pozicích, a očekávala jsem proto jejich poměrně dobrou návratnost. K mému velkému překvapení se z rozdaných 30 dotazníků vrátilo v určené době pouze 18. Tak malá výtěžnost u dotazníků vydaných v centrále společnosti mne odradila od dalšího rozeslání dotazníku na jednotlivé odloučené závody společnosti Rašelina a.s.

Je zřejmé, že hodnotit společnost na základě odpovědí 18 zaměstnanců je nedostatečné. Pozitivní skutečností je, že kromě otázky na přístup vedení společnosti k zaměstnancům za trvání státního podniku, odpověděli všichni respondenti na veškeré otázky dotazníku (viz příloha č. 7). Malý počet odpovědí bohužel neumožnil provést předpokládanou statistickou analýzu. Z tohoto důvodu uvádím v dalším textu pouze mé vlastní slovní hodnocení výsledků z vybraných dotazníků.

5.3.1 Hodnocení vnitřního prostředí společnosti

Společnost Rašelina a.s. je podle výsledků dotazníku hodnocena jako zaměstnavatel, a to jak ze strany vlastních zaměstnanců, tak dle mínění zaměstnanců ze strany jejich rodin a přátel, velice kladně. Zajímavé je, že podle mínění zaměstnanců je ze strany jejich přátel a rodin

hodnocena společnost Rašelina a.s. jako zaměstnavatel o trochu hůře než v jejich vlastních očích.

Pouze ve dvou dotaznících se vyskytlo nejhorší hodnocení 5,00, a to u dvou konkrétních otázek. Zajímavé je, že se jednalo o otázku spokojenosti se vztahy na daném pracovním úseku (pracovišti) a o otázku spokojenosti se společenským životem ve společnosti resp. o spokojenost se společenskými akcemi pořádanými v režii společnosti. V případě zaměstnanců centrály společnosti se jedná o velice zajímavé odpovědi, které vzhledem ke vzorku vybraných dotazníků sice nemusejí vůbec nic znamenat, ale měly by zároveň být určitým varováním managementu společnosti. K tomuto mému poměrně negativnímu zjištění přispívá i velice špatné hodnocení vztahů na pracovních úsecích, ale i ve společnosti Rašelina s.s. jako celku. Naopak velice kladně zaměstnanci hodnotí sociální program společnosti Rašelina a.s. a vůbec přístup managementu k zaměstnancům, což podle mého názoru jen dokazuje, že tato společnost má poměrně silné sociální zázemí a zaměstnanci si tuto skutečnost velice dobře uvědomují. Soudě podle jednotlivých odpovědí je sociální program společnosti silnou motivací zaměstnanců.

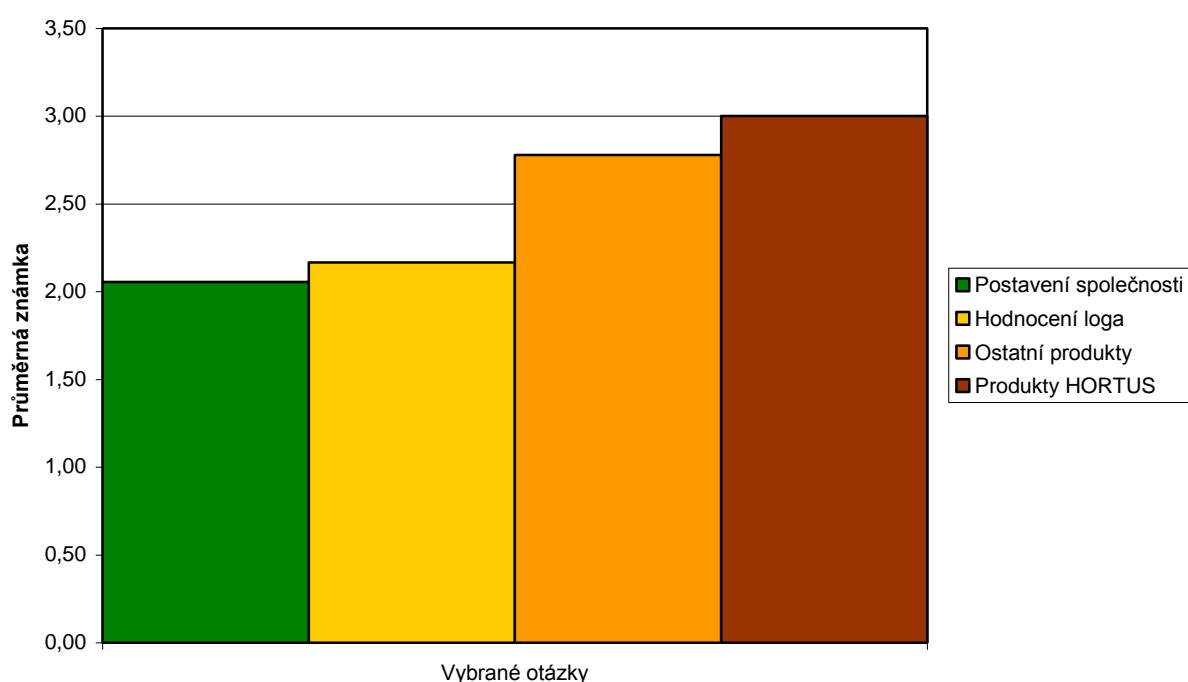
5.3.2 Hodnocení vnějších vztahů společnosti

Vůbec nejhorší známky obdržela v dotazníku od zaměstnanců řada nových výrobků společnosti pod názvem Hortus. Celková průměrná známka ve výši 3,00 je podle mého názoru hrozná. Nová řada výrobků pod označením Hortus, jak ostatně uvádím i v dalším textu této práce, se vůbec nepovedla. Mnohem horší je však vnímání postavení dalších výrobků produkováných společností na trhu jednotlivými zaměstnanci centrály Soběslav, které dosáhlo průměrné známky 2,78. Oba výsledky hovoří o nepříliš vysoké důvěře dotazovaných zaměstnanců ve výrobky produkované v současné době společností Rašelina a.s.. O to více je tento názor zarážející u pracovníků centrály, tzn. včetně zaměstnanců středního a vyššího managementu.

Jako celkem uspokojivé lze hodnotit odpovědi na otázky týkající se hodnocení společnosti jako jedné ze společností v regionu, kde celková známka jen o málo převyšující hodnocení 2,00 není vůbec špatná a jasně dokazuje, že společnost Rašelina a.s. si i nadále udržuje významné postavení v regionu mezi ostatními společnostmi.

Dále je podle mého soudu možné považovat za poměrně dobrý výsledek průměrnou známku týkající se hodnocení loga společnosti, které obdrželo rovněž známku jen o málo převyšující hodnocení 2,00. Obě posledně uvedené známky podle mého názoru dokazují, že společnost Rašelina a.s. je vnímána veřejností i zaměstnanci velice pozitivně a tvoří jakési „rodinné stříbro“ regionu. Takové hodnocení je určitě příslibem do budoucna a mohlo by v sobě skrývat významný motivační potenciál pro novou generaci pracovníků společnosti.

Obrázek 13 Graf průměrného hodnocení vybraných otázek respondenty



6 Proměny vztahů společnosti

6.1 *Změna ekonomického vývoje společnosti*

V dnešní přetechnizované a hektické době, která tvrdě vrací člověku jeho hospodaření na planetě Zemi v podobě trvale se zhoršujícího a drancovaného životního prostředí, se člověk stále častěji obrací zpět k přírodě a oceňuje více hodnoty jako je zdraví, klid a harmonie. Stále více můžeme nalézt slogany typu „zdravý životní styl“, „zdravá výživa“, „pohoda domova“ a další. Přispívat člověku k jeho pohodě, zdraví a pocitu, že vrací naší planetě alespoň nepatrnou část toho, co si neurvale bere, je požadavek současnosti i budoucnosti a tím i perspektiva pro možný rozvoj aktivit, jak v oblasti výroby, obchodu, tak i služeb.

Společnost Rašelina a.s. jako výrobce substrátů a zemin výhradně z přírodních materiálů, má velký předpoklad budovat image společnosti nabízející přírodní produkty a tím i společnosti šetrné k životnímu prostředí. V dnešní době je člověk ochoten zaplatit nejen za luxus, ale i za pocity zmíněné výše. Z tohoto důvodu se domnívám, že do současné strategie společnosti by zcela určitě mohly zapadat níže navrhované směry jejího rozvoje. Ty by podle mého soudu mohly mít velký předpoklad naplnit oba základní cíle Rašeliny a.s. o produkci vysoce kvalitní a žádanou, která by společnosti přinesla požadovaný zisk a vymezení se vůči největší konkurenci.

Hlavním směrem rozvoje společnosti do nových odvětví by podle mého názoru mělo být zaměření rozvoje podnikání společnosti mimo jiné do následujících oblastí:

- Zahradnictví ve všech kategoriích, a to včetně návrhů zahrad a parků, zakládání zeleně a její údržby,
- Zemědělství a tvorba krajiny ve formě k přírodě šetrné rostlinné produkce, živočišné výroby, rybníkářství, rekultivace, revitalizace a zpracování odpadů,
- Ostatní ekologicky čisté výroby a řemesla s využitím přírodních zdrojů, kterými společnost nebo její sesterské společnosti v současné době disponují (např. zakázková zámečnická a truhlářská výroba),
- Program podpory zdraví ve formě balneo programů a programů podporující výrobu produktů zdravé výživy.

Veškeré možné změny vývoje podnikatelských aktivit společnosti, které navrhuji, by měly společnosti umožnit vstup do odvětví realizujících a využívajících její jedinečnou konkurenční výhodu, zapadajících do jejích již zformovaných vztahů podporovaných současným vedením i majiteli společnosti a odpovídajících současným trendům života ve vyspělých zemích.

Program „Divoký život na zahradě“

Vzhledem ke změnám životního stylu a s tím souvisejícími změnami životního prostředí, je v současné západní Evropě velice populární péče o divoce žijící obyvatelé zahradek a blízkého okolí lidských obydlí. Trh v těchto zemích také nabízí široký sortiment výrobků, které tuto péči ulehčují a zpříjemňují tak obyvatelům pobyt v tomto prostředí a mimo jiné i navozují pocit příspěvku k sounáležitosti s přírodou. Tyto výrobky mají pomoci najít drobným živočichům vhodné podmínky k životu právě v blízkosti lidských obydlí. Tento sortiment na českém trhu zatím chybí, nebo je zastoupen jen sporadicky. Pro podporu prodeje těchto výrobků, by bylo zapotřebí současné provádění osvěty a propagace, na které by se mohli eventuálně podílet další organizace a spolky. Naučnou formou by se tak mohl vzbudit zájem o uvedené výrobky. Do tohoto sortimentu lze zařadit budky pro ptáky, krmítka, příbytky pro hmyz, krmivo pro divoce žijící ptáky všeho druhu, lampičky pro pozorování hmyzu apod..

Domnívám se, že možnost uplatnění na trhu je v ČR ale i v zahraničí. Další výhodou tohoto programu by byla možnost, aby se společnost s těmito výrobky, které by doplnily řadu dosavadních výrobků, dostala rychleji do neobsazených nebo konkurencí již obsazených obchodních řetězců, do zahradních center nebo do prodejen pro potřeby chovatele či do zoologických zahrad. Při výrobě tohoto sortimentu bych předpokládala co možná největší využití zázemí a strojů společnosti Rašelina a.s., eventuálně ostatních sesterských společností u holdingu.

Zakládání a údržba zeleně

V tomto novém programu lze nalézt pro společnost velmi výhodnou možnost regionální působnosti s nabídkou služeb pro státní i soukromý sektor v místech distribuce produkce společnosti a rovněž v místech produktově blízké distribuce sesterských společností holdingu. Domnívám se, že Rašelina a.s. by dokázala získat zakázky v oblasti služeb při zakládání a údržbě zeleně s vysokým využitím odbytu své stávající produkce.

Zemědělství a tvorba krajiny

V tomto odvětví záleží především na podmínkách a možnostech, které nabízí lokality přicházející v úvahu. U rostlinné výroby by se mohlo jednat o klasickou rostlinou produkci a produkci energetických plodin. Plodiny přicházející v úvahu jako možný zdroj náhradní suroviny pro výrobu substrátů a zemin jsou například konopné pazdeří. Živočišná výroba by se mohla zaměřit například na extenzivní chov hovězího dobytka, farmářský způsob chovu vysoké zvěře (daňčí nebo jelení) nebo rybářství.

V době, kdy jsem dokončovala tuto práci, jsem zjistila, že společnost v únoru 2007 koupila cca 100 ha pozemků v oblasti Horšice za částku ve výši 13 mil. Kč. Tyto pozemky budou dle slov ředitele společnosti využívány právě pro extenzivní chov dobytka za využití zemědělských dotací z příslušných fondů EU a státního rozpočtu ČR.

Zpracování odpadů

V této oblasti se dá v blízké budoucnosti předpokládat velký tlak na úspory energie, získávání obnovitelných zdrojů energie a co možná nejdůslednější zpracování odpadů jako produktu lidské činnosti. Tyto projekty budou zcela určitě programově podporovány EU i vládami ČR. Jedním z možných směrů rozvoje činnosti společnosti Rašelina a.s. se tak jeví vybudování provozu na zpracování odpadů, především rostlinného původu, čistírenských kalů, potravinářských odpadů, odpadů ze zdravotnictví apod. Výhodou by byla skutečnost, že výsledný produkt zpracování odpadů by mohl být velice efektivně využit při výrobě zemin a substrátů.

Truhlářská a zámečnická výroba

Z pohledu truhlářské a zámečnické výroby je Soběslav tradiční město. Jak jsem zjistila, společnost má nevyužitě, ale vhodné prostory, vybavení ba i dokonce vlastní personální zabezpečení. Může tedy bez jakýchkoliv dodatečných investic využít stávajících prostor a vybavení pro truhlářskou a zámečnickou výrobu. Při kompletaci některých výrobků by bylo možné využít průceschopných zdravotně postižených spoluobčanů a naplnit a dále posunout spolupráci s chráněnou dílnou provozovanou organizací Rolnička, o které jsem se již zmiňovala. Všechny uvažované výrobky (například kompletní sortiment pro program „Divoký život v zahradě“, zakázková výroba vybavení pro zahradníky a zahradní centra - prodejní stoly a regály, zahradní doplňky pro drobné zákazníky, speciální vozíky na substráty,

kteřé by bylo možné využít i z pohledu marketingu - vozíky by společnost mohla dodávat jako bonus při určitých objemech odběrů v sortimentu substrátů a zemin, na vozících může být umístěna reklama společnosti podobně jako je tomu na nákupních vozících v supermarketech apod.) by navíc mohli nabízet stávající obchodní zástupci stávajícím i potencionálním novým zákazníkům spolu se sortimentem zeminy a substrátů. Většina výrobků by navíc naplňovala zažitý obraz společnosti Rašelina a.s. jako společnosti s kladným vztahem k životnímu prostředí.

6.2 Vývoj vztahů k veřejné sfěře

Jak je patrné z předchozích bodů této práce, společnost Rašelina a.s. si zakládá na dobrých vztazích s městem Soběslav a také s různými neziskovými či veřejnými organizacemi nejen ve městě ale i v širším regionu. Společnost je podle slov současného managementu společnosti ochotna do budoucna i nadále zvyšovat růst životní úrovně ve městě podporou různých programů, které tuto úroveň jsou schopny zvýšit. V rámci této práce mohou současnému vedení společnosti jen doporučit prohlubování další spolupráce nejen s městem Soběslav ale i s neziskovými organizacemi typu Rolnička. Jedním z doporučení ke zlepšení současných vztahů by však byl výrazně vyšší odběr produkce právě chráněné dílny provozované organizací Rolnička, který by zabezpečil plnění limitů stanovených příslušnými právními předpisy ohledně povinného počtu zaměstnaných pracovníků se zdravotním postižením. Vzhledem k současně vyráběným produktům chráněné dílny organizace Rolnička se nabízí výborná možnost nákupu reklamních a propagačních předmětů společnosti Rašelina a.s. již v období roku 2007.

7 Závěr

Náplní této diplomové práce byla současná ekonomická a sociální situace společnosti Rašelina a.s. po transformaci z organizace Rašelina Soběslav, n. p., její pozice na trhu, vztahy s lokální veřejnou správou a neziskovými organizacemi a proměny managementu a vztahů. Jedním z důvodů, proč jsem si vybrala pro svou práci téma týkající se společnosti Rašelina a.s., byla skutečnost, že pro tuto společnost formou externího finančního a ekonomického controllingu spolupracuji již po dobu několika let. Díky této spolupráci jsem mohla pro svou práci využít všech svých zkušeností a získaných informací o této společnosti, jejich vztazích a možném vývoji, což se ukázalo během vypracování práce jako velká výhoda, která mi umožnila společnost důkladně analyzovat po jejich jednotlivých komponentách a ve všech jejich souvislostech.

Na počátku zpracování této diplomové práce jsem si stanovila několik cílů, které by měla práce po jejím dokončení splnit. V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky související s problematikou pojetí organizace, její sociologií a základní ekonomickou teorií organizací. Studium vybrané literatury, doporučené rovněž vedoucí diplomové práce, jsem získala cenné informace o uvedené problematice, které jsem následně použila při vypracování vlastní práce.

V další části práce jsem ze získaného, poměrně rozsáhlého a rozmanitého souboru podkladů, údajů a informací o společnosti shrnula a uvedla základní a podstatné informace o společnosti, jejím způsobu podnikání a současných vztazích. Informace o společnosti jsem získávala nejen z veřejných a na společnosti nezávislých zdrojů ale i z vnitřních zdrojů, které mi byly ve většině případů poměrně dobře přístupné. Mezi řídké výjimky lze zařadit zejména chybějící informace od bývalého vedení společnosti a rovněž nedostatečnost dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jako informačního zdroje.

Na základě vědomostí získaných studiem literatury jsem provedla analýzu současné sociální a ekonomické situace společnosti Rašelina a.s. V této části práce jsem mimo jiné hodnotila vztahy k neziskovým organizacím, provedla jsem základní analýzu konkurentů společnosti, zhodnotila společnost používanou obchodní strategii a provedla SWOT analýzu. Společnost se v současném překotném vývoji vyspělého tržního hospodářství nedokázala plně vyrovnat

se zásadními změnami probíhajícími na trhu s jejími produkty a nedokázala účinně realizovat svou vysoce kvalitní produkci v obchodních řetězcích a supermarketech, což je pro její současnou ekonomickou pozici na trhu rozhodující. Konkurence společnosti, kterou je v případě trhu České republiky pouze společnost AGRO CS a.s., realizuje mnohonásobně vyšší objemy prodeje právě prostřednictvím obchodních řetězců a supermarketů. Společnost toto své marketingové zaspání nyní jen velice obtížně dohání a je otázkou, zda je vůbec v jejich silách v takto nastaveném konkurenčním boji na trhu v budoucích letech obstát. Určitou nedůvěru v produkty společnosti a její postavení na trhu naznačily i výsledky v práci uváděného dotazníkového šetření.

V neposlední řadě bylo mým záměrem na základě provedených analýz a zjištění navrhnout vhodné postupy a doporučení, které by společnost Rašelina a.s. mohla realizovat za účelem odvrácení negativního vývoje její pozice na trhu a současně doporučení či návrhy směřující alespoň k udržení nejen ekonomických vztahů, ale i udržení kvalitního sociálního prostředí ve společnosti a jejího poměrně kladného hodnocení v očích veřejnosti. Vzhledem k dostatečně provedené analýze všech vztahů společnosti a díky dostatečnému množství dat a informací se mi podařilo i tento bod naplnit v mnou zamýšleném rozsahu. Doporučení uváděná v mé práci směřují k takovým opatřením, které by mohly být realizovány bez narušení základních zásad existence společnosti a jejích majitelů, a které by zohlednily vysoce jakostní produkci společnosti a současné trendy života ve vyspělých zemích. Mottem těchto změn by podle mého názoru měl být „návrat k přírodě“.

Při zpracování této práce se samozřejmě objevily i problémy, jejichž řešení by však přesahovalo rámec jejího zadání. Mezi taková témata, která by mohla pomoci vyřešit společnosti její současný nepříliš lichotivý vývoj v postavení na trhu ČR patří zejména oblast úspor nákladů a navrhovaná dlouhodobá komplexní strategie společnosti.

Na závěr bych chtěla uvést, že zpracování této diplomové práce mi přineslo nejen významné obohacení odborných vědomostí, ale bylo pro mě velkým přínosem z hlediska možnosti využití získaných informací a závěrů pro mou budoucí praxi ve společnosti Rašelina a.s.

8 Literatura

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-71-69-614-5.
2. DOKTOROVÁ, B. *Základy teorie organizace*. Praha: Desk Top Publishing FF UK, 1995, učebnice VŠ.
3. DRUCKER, Peter F., *Cestou k zítřku - management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-28-4.
4. KELLER, J. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1996. ISBN 80-85850-15-X.
5. KOTLER, P. *Marketing management Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Děčín: VICTORIA PUBLISHING, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
6. LAMMING, R. & BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press, 1995.
7. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
8. NOVOTNÁ, E. *Manažerská sociologie*. FM VŠE J. Hradec, 2005 (skripta).
9. PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-052-1.
10. SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
11. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0515-X.
12. TURECKIOVÁ, M. *Základy teorie řízení*. Praha: DeskTop Publishing, 2000, monografie.
13. VEBER, J., *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-7261-029-5.
14. VANĚČEK, O. – ZOBAČ, J. *Základy teorie řízení*. Vyškov: VVŠPV, 1991. (skripta).
15. VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-8594-394-8.
16. Zákon č. 250/2000 Sb. ze dne 7. července 2000, *o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. V platném znění ke stavu 19.3.2007. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 978-80-7208-626-9.
17. Zákon č. 320/2001 Sb. ze dne 9. srpna 2001, *o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů*. V platném znění ke stavu 26.2.2007. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 978-80-7208-620-7.
18. Zákon č. 435/2004 Sb., ze dne 1. října 1994, *o zaměstnanosti*. V platném znění ke stavu 22.1.2007. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 987-80-7208-611-5.

19. Zákon č. 563/1991 Sb., ze dne 1. ledna 1992, *o účetnictví*. V platném znění ke stavu 22. 9.2006. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 80-7208-594-8.
20. Zákon č. 593/1992 Sb., ze dne 1. ledna 1993, *o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů*. V platném znění ke stavu 1. 1.2007. Ostrava: Sagit, 2007. ISBN 80-7208-603-0.

Dokumenty organizací

21. Kronika společnosti Rašelina n. p. za období 1948 – 1983.
22. Profil společnosti Rašelina a.s.
23. Výroční zpráva společnosti AGRO CS a.s. za rok 2004.
24. Výroční zpráva společnosti AGRO CS a.s. za rok 2003.
25. Výroční zpráva společnosti AGRO CS a.s. za rok 2002.
26. Výroční zpráva společnosti Rašelina a.s. za období 1999-2005.

Internetové stránky

27. Zákon č. 128/2000 Sb., ze dne 12. dubna 2000, o obcích. [online]. [cit. 2007-02-27] Dostupné na [www](http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00128&cd=76&typ=r).
<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00128&cd=76&typ=r>
28. Databáze výrobců rašeliny a obdobných substrátů. [online]. [cit. 2007-08-31] Dostupné na [www](http://www.hortiflora.cz/hfdata_login.asp).
http://www.hortiflora.cz/hfdata_login.asp
29. Profil společnosti Rašelina a.s. [online]. [cit. 2006-07-16]. Dostupné na [www](http://www.raselina.cz/).
<http://www.raselina.cz/>
30. Profil společnosti AGRO CS a.s. [online]. [cit. 2006-07-30]. Dostupné na [www](http://www.agrocs.cz/).
<http://www.agrocs.cz/>
31. Centrální evidence ARIS pro neziskové organizace [online]. [cit. 2007-03-02]. Dostupné na [www](http://www.denik.obce.cz/).
<http://www.denik.obce.cz/>
32. Registr jednotlivých příspěvkových organizací v obci [online]. [cit. 2007-03-02]. Dostupné na [www](http://www.obchodni-rejstrik.cz).
www.obchodni-rejstrik.cz

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Objem nejvýznamnějších příspěvků sportovním klubům (v tis. Kč)	52
Tabulka 2 Nákup výrobků od organizace EXODUS (v tis. Kč).....	54
Tabulka 3 Tržní potenciál v ČR.....	66
Tabulka 4 Porovnání tržeb největších konkurentů (v tis. Kč)	69
Tabulka 5 Nákupní kritéria	70

10 Seznam obrázků

Obrázek 1 Borky	25
Obrázek 2 Těžba rašeliny frézováním	33
Obrázek 3 Umístění středisek společnosti	34
Obrázek 4 Ukázka části výrobní linky	37
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti	39
Obrázek 6 Výrobky řady Hortus	44
Obrázek 7 Graf vývoje objemu nejvýznamnějších příspěvků sportovním klubům	52
Obrázek 8 Graf vývoje nákupu výrobků od organizace EXODUS	54
Obrázek 9 Průčelí Domu pro dospělé klienty – Rolnička	57
Obrázek 10 Mapka výrobců rašeliny a substrátů v ČR	63
Obrázek 11 Vyhodnocení dotazníku a graf znázornění vyhodnocení	71
Obrázek 12 Mapka největších zákazníků v ČR	73
Obrázek 13 Graf průměrného hodnocení vybraných otázek respondenty	87

11 Ostatní přílohy

Příloha č. 1: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2005.

Příloha č. 2: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti.

Příloha č. 3: Seznam neziskových organizací v Soběslavi.

Příloha č. 4: Tabulka tržeb zákazníků v letech 1999-2005.

Příloha č. 5: Dotazník pro obchodní zástupce.

Příloha č. 6: Dotazník pro zaměstnance společnosti.

Příloha č. 7: Vyhodnocení dotazníků – zaměstnanci Rašelina a.s.

Příloha č. 1: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty za rok 2005

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FINANČNÍ ÚŘAD v Soběslavi

Došlo: 26-06-2006

Čís. j.: Příloh:

Č. dop. ke dni 31. 12. 2005
Zprac
Ukl. zn.

jednotky: 1000 Kč

Rok	Měsíc	IČ
2005	1 2	6 0 0 7 1 2 1 4

Rašelina

a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Na Pískách 488/II

Soběslav




392 18

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	+ 560 154	- 242 665	+ 317 489	+ 307 774
A. 1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
A. 2.		002a				
B.	Dlouhodobý majetek	003	+ 444 898	- 218 619	+ 226 279	+ 228 311
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	+ 846	- 660	+ 186	+ 313
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	+ 846	- 660	+ 186	+ 313
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008				
B. I. 5.	Goodwill (+/-)	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. I. 9.		012a				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	+ 356 757	- 203 259	+ 153 498	+ 164 195
B. II. 1.	Pozemky	014	+15 138		+15 138	+14 925
B. II. 2.	Stavby	015	+ 202 632	-97 005	+ 105 627	+ 107 851
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	+ 133 664	- 105 977	+27 687	+26 535
II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	+ 333	- 277	+56	+ 111
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	+1 680		+1 680	+13 023
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	+3 310		+3 310	+1 750
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. II. 10.		022a				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	+87 295	-14 700	+72 595	+63 803
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	+53 837		+53 837	+35 131
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				+ 432
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	+14 700	-14 700	+0	+0
B. III. 4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	+13 758		+13 758	+28 240
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	+5 000		+5 000	
B. III. 8.		030a				

Označ. a	AKTIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	031	+ 109 023	-24 046	+84 977	+72 264
C. I.	Zásoby	032	+52 270		+52 270	+49 389
C. I. 1.	Materiál	033	+16 579		+16 579	+14 652
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	+2 662		+2 662	+2 278
C. I. 3.	Výrobky	035	+26 279		+26 279	+30 179
C. I. 4.	Zviřata	036				
C. I. 5.	Zboží	037	+6 747		+6 747	+2 271
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	+3		+3	+9
C. I. 7.		038a				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	+1 175		+1 175	+ 985
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
C. II. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047	+1 175		+1 175	+ 985
C. II. 9.		047a				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	+48 477	-24 046	+24 431	+18 558
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	+45 921	-24 046	+21 875	+9 470
C. III. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	+ 228		+ 228	+ 931
C. III. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát – daňové pohledávky	054	+2 241		+2 241	+8 125
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055				
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056	+87		+87	+32
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057				
C. III. 10.		057a				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	+7 101		+7 101	+3 332
C. IV. 1.	Peníze	059	+ 457		+ 457	+ 316
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	+6 644		+6 644	+3 016
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
C. IV. 5.		062a				
D. I.	Časové rozlišení	063	+6 233		+6 233	+7 199
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	+6 233		+6 233	+7 199
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066				
D. I. 4.		066a				

Označ. a	PASIVA b	číslo řádku	Běžné účetní období 5	Minulé období 6
	PASIVA CELKEM	067	+ 317 489	+ 307 774
A.	Vlastní kapitál	068	+ 196 095	+ 184 314
A. I.	Základní kapitál	069	+ 197 277	+ 197 277
A. I. 1.	Základní kapitál	070	+ 197 277	+ 197 277
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. I. 4.		072a		
A. II.	Kapitálové fondy	073	-3 265	-11 145
A. II. 1.	Emisní ažlo	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	-3 265	-11 145
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A. II. 5.		077a		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	+18 380	+19 163
III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	+2 361	+2 361
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080	+16 019	+16 802
A. III. 3.		080a		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-20 981	
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082		
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-20 981	
A. IV. 3.		083a		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	+4 684	-20 981
A. V. 2.		084a		
B.	Cizí zdroje	085	+ 121 198	+ 123 289
B. I.	Rezervy	086	+27 670	+29 182
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	+27 670	+29 182
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. I. 5.		090a		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091		+38 716
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
B. II. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		+38 716
B. II. 3.	Závazky - podstatný vliv	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100		
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101		
B. II. 11.		101a		

Označ.	PASIVA	číslo	Běžné účetní období	Minulé období
a	b	řádku	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	+62 490	+38 891
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	+12 539	+33 037
B. III. 2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	+44 515	
B. III. 3.	Závazky - podstatný vliv	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	+1 453	+83
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	+ 728	+ 687
B. III. 7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	+ 250	+ 344
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	+2 357	+4 084
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	+ 648	+ 656
B. III. 11.	Jiné závazky	113		
B. III. 12.		113a		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	+31 038	+16 500
IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	+12 500	+16 500
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	+18 538	
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
B. IV. 4.		117a		
C. I.	Časové rozlišení	118	+ 196	+ 171
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	+ 196	+ 171
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120		
C. I. 3.		120a		

Sestaveno dne: 0 2 . 0 3 . 2 0 0 6		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání výroba rašelinyových substrátů nákup a prodej zboží	Pozn.:  Rašelina a.s. Na Pískách 488/II 392 18 Soběslav DIČ: CZ60071214 Tel.: 381 521 244 • Fax: 381 521 243	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

FINANČNÍ ÚŘAD v Soběslavi		Č. dop. ke dni	31. 12. 2005		
Došlo:	26-06-2006	Zprac.	jednotky: 1000 Kč		
Čís. j.:	Příloh:	Rok	Měsíc	IČ	
		2005	1 2	6 0 0 7 1 2 1 4	

Rašelina

a. s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Na Pískách 488/II

Soběslav

392 18

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	+12 693	+2 976
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	+8 648	+2 072
+	Obchodní marže	03	+4 045	+ 904
II.	Výkony	04	+ 142 959	+ 131 884
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	+ 146 368	+ 123 728
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-3 459	+8 156
II. 3.	Aktivace	07	+50	
II. 4.		07a		
B.	Výkonová spotřeba	08	+91 982	+78 967
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	+51 017	+45 138
B. 2.	Služby	10	+40 965	+33 829
B. 3.		10a		
+	Přidaná hodnota	11	+55 022	+53 821
C.	Osobní náklady součet	12	+32 378	+28 551
C. 1.	Mzdové náklady	13	+22 451	+19 838
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	+ 312	+66
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	+7 772	+6 906
C. 4.	Sociální náklady	16	+1 843	+1 741
C. 5.		16a		
	Daně a poplatky	17	+1 509	+1 989
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	+14 744	+14 811
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	+12 079	+15 189
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	+4 102	+13 673
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	+7 977	+1 516
III. 3.		21a		
F.	Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu	22	+9 669	+12 528
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	+2 902	+11 728
F. 2.	Prodaný materiál	24	+6 767	+ 800
F. 3.		24a		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 193	+14 454
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	+20 104	+ 541
H.	Ostatní provozní náklady	27	+22 590	+ 630
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	+7 508	-3 412

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v běžném účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b		1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VII. 4.		36a		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	+ 357	+ 513
N.	Nákladové úroky	43	+1 417	+1 447
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	+ 447	+33 537
	Ostatní finanční náklady	45	+ 983	+50 053
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 596	-17 450
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	+1 228	+ 350
Q. 1.	- splatná	50	+1 418	
Q. 2.	- odložená	51	- 190	+ 350
Q. 3.		51a		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	+4 684	-21 212
XIII.	Mimořádné výnosy	53		+ 231
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
S. 3.		57a		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		+ 231
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	+4 684	-20 981
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	+5 912	-20 631

Sestaveno dne:

0 2 . 0 3 . 2 0 0 6

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

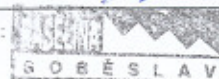
Právní forma účetní jednotky

akciová společnost

Předmět podnikání

výroba rašelínových substrátů
nákup a prodej zboží

Pozn.:

Rašelina a.s.
Na Pískách 488/III
392 18 Soběslav

DIČ: CZ60071214

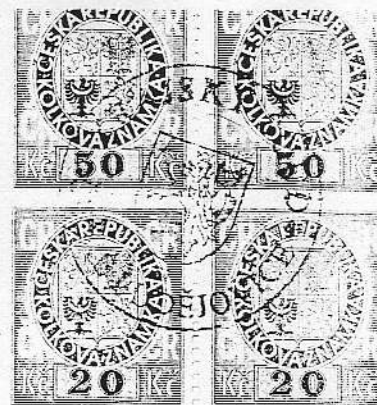
Tel.: 381 521 244 - Fax: 381 521 243

6

Příloha č. 2: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti

OPIS
V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Českých Budějovicích
oddíl B, vložka 620



Datum zápisu: 1.ledna 1994

Obchodní firma: Rašelina a.s.

Sídlo: Soběslav, Na Pískách 488/II, okres Tábor, PSČ 392 18

Identifikační číslo: 600 71 214

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- 1. úprava nerostů a dobývání rašeliny a bahna a jejich úprava
- 5. koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, s výjimkou zboží vyžadující zvláštní oprávnění
- 8. zemní práce
- 9. výroba a prodej vegetačních čistíren
- 10. zahradní architektura včetně poradenství, prací, služeb, dodávky rostlin
- 12. pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostor
- 13. provozování garáží a odstavných ploch
- 14. Zprostředkování obchodu a služeb
- 15. silniční motorová doprava nákladní
- balicí činnosti
- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví
- poskytování služeb pro hospodaření v lesích a pro myslivost
- výroba pilařská a impregnace dřeva
- opravy silničních vozidel
- opravy pracovních strojů
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- zemědělská výroba
- provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami
- pronájem a půjčování věcí movitých

Statutární orgán - představenstvo:

předseda představenstva: Ing. Rostislav Staněk, r.č. 601009/0735

Plzeň 2 - Slovany, Hradiště, Pod Hradem 404/28

místopředseda představenstva: Ing. Vladimír Novák, r.č. 620413/1043

Plzeň, Pod Hradem 386/26, PSČ 326 00

den vzniku funkce: 28.června 2001

den vzniku členství v představenstvu: 28.června 2001

člen představenstva: Ing. Jaroslav Matouš, r.č. 460415/122

Vesce 47, 391 02 Soběslav

člen představenstva: Ing. Jiří Černý, r.č. 741227/2065

Plzeň, Dlážděná 29/17, PSČ 301 00

den vzniku členství v představenstvu: 21.dubna 2005

Jménem společnosti jednají buď společně všichni členové představenstva nebo společně tři členové představenstva nebo společně dva členové představenstva, z nichž alespoň jeden musí být předseda nebo místopředseda představenstva.

Podpisování za společnost se děje tak, že k obchodnímu jménu

společnosti připojí oprávněné osoby svůj podpis.

Dozorčí rada:

předseda dozorčí rady: Ing. Pavel Steinbach, r.č. 640613/1149
Štěnovice, Polní 451, PSČ 332 09
den vzniku funkce: 13.června 2003
den vzniku členství v dozorčí radě: 12.června 1998
místopředseda dozorčí rady: Alena Haasová, r.č. 746006/2071
Plzeň, Táborská 34, PSČ 326 00
den vzniku funkce: 13.června 2003
den vzniku členství v dozorčí radě: 12.června 2003
člen dozorčí rady: Ing. Jaroslav Beran, r.č. 560930/0961
Veselí nad Lužnicí, Blatské sídliště 585/I, PSČ 391 81
den vzniku členství v dozorčí radě: 30.března 2006

Akcie:

197 277 ks kmenové akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
v listinné podobě

Základní kapitál: 197 277 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Akciová společnost byla založena podle § 172 obchodního zákoníku.

Jediným zakladatelem společnosti je Pozemkový fond ČR se sídlem v Praze. V zakladatelské listině učiněné ve formě notářského zápisu ze dne 19.11.1993, bylo zároveň rozhodnuto o založení společnosti, schválení stanov a jmenování členů představenstva a dozorčí rady.

Zakladatel splatil celé základní jmění společnosti, které je představováno cenou vkládaného hmotného a dalšího majetku uvedeného v zakladatelské listině. Ocenění tohoto majetku je obsaženo ve schváleném privatizačním projektu č. 1223

- státního podniku Rašelina Soběslav.

- Notářský zápis, zakladatelská listina a stanovy a.s. byly přiloženy.

- Obchodní společnost Rašelina a.s. se sídlem Soběslav, Na Pískách 488/II, PSČ 392 18, IČ 600 71 214 převzala jmění a je právním nástupcem bez likvidace zrušené a zaniklé obchodní společnosti Závod lesní techniky Tachov, a.s. se sídlem České Budějovice, Soběslav, Na Pískách 488/II, PSČ 392 18, IČ 468 82 120, zapsané dosud v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíle B, vložce 1283, když na ni na základě smlouvy o převzetí jmění ze dne 11. 5. 2006 přešlo k rozhodnému dni převzetí 1. 1. 2006 jmění zrušené a zaniklé společnosti.

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Českých Budějovicích

Číslo výpisu: 3944/2007



Vyhotovila: Dagmar Kloudová

Příloha č. 3: Seznam neziskových organizací v Soběslavi

Čís. spisu	DIČ	N Á Z E V	A D R E S A
1555/1993	111-14504120	R AEROKLUB SOBĚSLAV	Jiráskova 463 SOBĚSLAV
1556/1993	111-00510653	R AMK SOBĚSLAV	Jiráskova 407 SOBĚSLAV
1568/1993	111-46630937	R KLUB PORTA SOBĚSLAV	Na Ohradě 432 SOBĚSLAV
1581/1993	111-14504057	R SOU TECHNICKÉ	Jiráskova 66 SOBĚSLAV
1583/1993	111-00072389	R TS SOBĚSLAV	Tyršova 482/13 SOBĚSLAV
1584/1993	111-46632191	R TJ SPARTAK SOBĚSLAV	Nová 401 SOBĚSLAV
1587/1993	111-46631747	R TENISOVÝ KLUB SOBĚSLAV	Horní Příkopy 72 SOBĚSLAV
1592/1993	111-00582786	R ZÁKLADNÍ ŠKOLA SOBĚSLAV	Komenského 20 SOBĚSLAV
1593/1993	111-00582841	R ZÁKLADNÍ ŠKOLA SOBĚSLAV	Dr.Ed.Beneše 50 SOBĚSLAV
1823/1994	111-14504511	R OS KOVO LADA SOBĚSLAV	Rašínova 422 SOBĚSLAV
1830/1994	111-60061014	R ČČK MS VOD.ZÁCH.SLUŽBA SOBĚSLAV	Kadlecova 306 SOBĚSLAV
1832/1994	111-00376221	R ODBORNÉ UČILISTĚ A PŠ SOBĚSLAV	Wilsonova 405 SOBĚSLAV
1836/1994	111-00465615	R SDRUŽ.OBEC BARÁČNÍKŮ SOBĚSLAV	Soběslav SOBĚSLAV
1862/1994	111-611101621	R BU DO KLUB	Na Ohradě 439 SOBĚSLAV
2385/1995	111-60064773	R DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE SOBĚSLAV	Na Pršíně 27 SOBĚSLAV
2387/1995	111-611101815	R MS-LOV SOBĚSLAV	Luční 722 SOBĚSLAV
2393/1995	111-60064765	R GYMNAZIUM SOBĚSLAV	Dr.Ed.Beneše 449 SOBĚSLAV
2398/1995	111-611101840	R SRPŠ PŘI 2.ZŠ SOBĚSLAV	Dr.Ed.Beneše 50 SOBĚSLAV
2791/1995	111-611102170	R SDRUŽENÍ PŘÁTEL ŠKOLY	Komenského 20 SOBĚSLAV
3029/1996	111-65018222	R ŠKOLNÍ JÍDELNA SOBĚSLAV	Škol.nám. 56 SOBĚSLAV
3276/1997	111-611102418	R ČS.KYNOLOG.SVAZ ZO 249 SOBĚSLAV	Jiráskova SOBĚSLAV
4124/1998	111-68544651	R ŠVEC CYKLO TEAM	Dolní nábreží 43 SOBĚSLAV
4166/1999	111-69092150	R KULTURNÍ DŮM SOBĚSLAV	Jirsíkova 34 SOBĚSLAV
4258/1999	111-68544545	R SOB. CHASA MLADÁ	Sídlíště Míru 497 SOBĚSLAV
80/2000	111-70970238	R ČES.ZAHRÁD.SVAZ SOBĚS.	Bočná 617 SOBĚSLAV
133/2000	111-68550472	R 25.PIONÝRS.SKUPINA SOBĚSLAV	Okružní 359 SOBĚSLAV
143/2000	111-70812187	R "I MY" SPOLEČNOST PŘÁTE ROLNÍČKY	Bechyňská 50 SOBĚSLAV
193/2000	111-70841217	R ZVLÁŠTNÍ ŠKOLA,SOBĚSLAV	Školní nám.56 SOBĚSLAV
195/2000	111-70842531	R ZÁKLADNÍ UMĚLECKÁ ŠKOLA ,SOBĚSLAV	Komenského 1 SOBĚSLAV
44/2001	111-26030098	R SPOLEČENSTVÍ DOMU SOBĚSLAV	Na Ohradě 432 SOBĚSLAV
72/2001	111-611103733	R SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ 509-510	Sídl. Míru 510 SOBĚSLAV
73/2001	111-611103745	R SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ 492-493	Sídl.Míru 493 SOBĚSLAV
139/2001	111-70920567	R SENIOR-DŮM SOBĚSLAV	Mrázkova 748 SOBĚSLAV
188/2001	111-26038854	R SPOLEČEN.VLASTNÍKŮ DOMU P.VOKA 156	P.Voka 156 SOBĚSLAV
228/2001	111-70934355	R MATEŘSKÁ ŠKOLA DUHA SOBĚSLAV	Sídl.Míru 750 SOBĚSLAV
241/2001	111-70934363	R MATEŘSKÁ ŠKOLA SOBĚSLAV NERUDOVA	Nerudova 278 SOBĚSLAV
38/2002	111-26584751	R PRVNÍ SOBĚSLAVSKÁ CYKLO SPOLEČNOST	Wilsonova 112 SOBĚSLAV
30/2003	111-26612062	R SPORTOVNÍ KLUB -OK KLUB	Sídl.Svákov 714 SOBĚSLAV
211/2003	111-70806209	R SPECIÁL.ŠKOLY DIAKONIE	Mrázkova 700 SOBĚSLAV
66/2004	111-71204156	R SOBĚSLAVSKO	Nám. Republiky 59 SOBĚSLAV
31/2006	111-26095891	R SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ JEDNOTEK DO	Družstevní 445 SOBĚSLAV
32/2006	111-26075458	R SPOL. VLAST. DOMU SOB. 435,436/III	Na Svěpomoci 436 SOBĚSLAV
33/2006	111-26077931	R SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ	Na Svěpomoci 440/4 SOBĚSLAV
52/2006	111-26074401	R SPOLEČENS.VLAST.JED. 441-442-443	Družstevní 443 SOBĚSLAV
197/2006	111-26103508	R SPOLEČENSTVÍ VLASTNÍKŮ 434-435/IIIS	Na Ohradě 435 SOBĚSLAV
201/2006	111-26101378	R SVJ DOMU ČP.447-448-449 SOBĚSLAV	Družstevní 448 SOBĚSLAV

Počet daň.subjektů (záznamů) v sestavě:

46

** Konec sestavy ** Operátor: Synáčková

Čís. spisu	DIČ	N Á Z E V	A D R E S A
1561/1993	111-611100469	R ŘÍMS.KAT.FAR.SOBĚSLAV	Nám.Republiky 100 SOBĚSLAV
1562/1993	111-46634053	R FARNÍ SBOR ČCE SOBĚSLAV	28.října 277 SOBĚSLAV
1563/1993	111-65942876	R ŘÍMS.KAT.FAR.NEDVĚDICE	NEDVĚDICE 40 SOBĚSLAV
1574/1993	111-00252921	R MĚSTO SOBĚSLAV	Nám. Republiky 59 SOBĚSLAV
1737/1994	111-47268701	R DIAKONIE ČCE-STŘEDISKO ROLNIČKA	Mrázkova 700 SOBĚSLAV
1849/1994	111-611101498	R NADACE GYMNAZIA SOB.	DR.Ed.Beneše 449 SOBĚSLAV
2031/1994	111-611101700	R CÍRKEV ČSL.HUSITSKÁ SOB	28.října 277 SOBĚSLAV
4345/1999	111-43833551	R ČESKÝ RYBÁŘSKÝ SVAZ-MO SOBĚSLAV	Na Ohradě 364 SOBĚSLAV
158/2001	111-65942868	R ŘÍMSKOKATOLICKÁ FARNOST SOBĚSLAV	Náměstí Republiky 100/I SOBĚSLAV
71/2006	111-681335554	R SRPŠ PŘI GYMNAZIU	Tř. E. Beneše 449/8 SOBĚSLAV
171/2006	111-75080826	R CEVTECH	Wilsonova 420 SOBĚSLAV

Počet daň.subjektů (záznamů) v sestavě: 11

** Konec sestavy ** Operátor: Synáčová

Príloha č. 4 : Tabuľka prehľad tržieb zákazníků za období 1999-2005

Tržby zákazníků 1999-2005 (v Kč) - balené zboží

Zákazník		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	podíl na tržbách (2005)
		celkem	celkem	celkem	celkem	celkem	celkem	celkem	
Globus CR k.s.	CE5434	0	1 872 688	5 615 684	4 355 636	5 681 573	6 080 947	7 353 200	13,82
COOP Centrum	CE7234	0	0	0	0	4 159 983	4 705 679	6 947 547	13,05
COOP Morava s.r.o.	CE6408	0	0	0	0	0	1 783 153	4 287 089	8,06
Wolf Jiří Ing.	CE4813	166 344	557 281	545 002	431 126	1 270 784	1 971 128	2 986 631	5,61
Cervený C.B. s.r.o.	CE4234	700 263	1 447 529	1 969 285	1 758 955	2 075 116	1 704 672	2 260 968	4,25
Nohel-Garden	CE3712	680 167	3 255 370	4 981 199	4 238 996	4 530 043	2 103 301	2 082 905	3,91
Primagra a.s.	CE4271	306 101	740 521	1 039 761	870 815	1 388 127	1 454 411	1 892 975	3,56
Proagro a.s.	CE6913	0	0	0	0	1 108 202	1 315 609	1 665 756	3,13
Hruška spol. s.r.o.	CE1076	290 232	758 612	948 972	751 540	1 187 069	1 526 437	1 582 907	2,97
Zah.centrum Klíma ČB	CE0302	420 071	1 630 783	1 174 671	978 233	1 458 297	1 522 311	1 575 469	2,96
Klíma-ZC Jindř. Hrad	CE2453	461 184	1 045 959	1 080 855	1 378 629	1 621 036	1 194 998	1 506 162	2,83
Michal Lebeda	CE2074	5 680	297 657	501 442	695 017	1 322 772	1 129 724	1 463 550	2,75
Petr Trojan	CE1680	40 755	308 277	866 163	803 574	1 330 379	1 559 677	1 458 233	2,74
Pro-Doma spol. s.r.o	CE0078	366 902	167 577	1 033 630	804 087	1 248 944	1 069 487	1 351 087	2,54
Klusoň Velkoobchod	CE6423	0	0	662 383	1 130 300	1 373 330	1 906 687	868 450	1,63
Velkoobchod Ing.J.M.	CE4455	119 470	523 452	416 467	529 680	674 409	736 605	844 664	1,59
Fišer Zahradnictví	CE1600	362 518	702 062	930 116	822 526	919 057	510 390	701 353	1,32
Cerea a.s.	CE1740	211 111	381 842	350 814	277 922	663 188	656 506	700 614	1,32
Ga Granchem a.s.	CE6405	0	0	28 742	279 969	197 586	422 295	672 563	1,26
ZÁHRADA LISY	CE5423	0	64 532	133 703	186 993	422 369	502 138	660 218	1,24
Zakládání a údržba zeleně s.r.o.	CE7449	0	0	0	0	50 788	524 998	641 435	1,21
Ešner Zdeněk	CE8219	0	0	0	0	0	0	627 560	1,18
Josef Staněk	CE5341	0	119 635	99 669	206 001	929 095	876 475	621 185	1,17
Zavadilová Marta	CE0973	263 890	370 992	622 828	445 376	680 434	574 249	610 142	1,15
I.Harasymová	CE4251	140 726	445 638	645 954	532 912	760 378	508 641	568 971	1,07
Česká zemědělská uni	CE0007	38 623	231 595	217 724	247 018	298 540	371 774	557 448	1,05
Ekozis s.r.o.	CE6741	0	0	0	107 127	198 610	140 004	550 610	1,03
Kudelka Jan	CE0683	0	0	0	0	0	323 149	534 006	1,00
Kulha Jiří Ing.	CE4913	35 658	117 811	122 757	204 775	266 722	368 098	530 688	1,00
Ing. Josef Chmelař	CE3361	89 757	301 808	508 067	406 285	464 026	437 356	480 369	0,90
Vála Milan	CE9021	0	0	0	0	0	0	476 087	0,89
Bermak-Ing.M.Malecký	CE3807	321 592	574 800	894 812	661 601	1 358 694	935 522	468 313	0,88
Schneiderwinkl P.	CE0520	97 194	222 968	421 679	244 030	340 086	284 245	447 854	0,84
Diké s.r.o.	CE5064	0	0	0	56 141	321 925	402 758	434 859	0,82
Ferenčík Luboš	CE1197	0	0	0	0	0	57 863	419 836	0,79
Jaroslav Krauer	CE0918	103 502	197 528	241 667	163 209	439 296	436 681	410 100	0,77
Novák Milan- Okras	CE1268	247 268	531 179	794 712	569 266	577 155	375 104	377 010	0,71
Šmerda Štěpán Ing.	CE1473	285 815	365 647	281 464	305 732	395 224	414 130	360 206	0,68
Hana Stará	CE4874	0	337 246	477 616	17 412	379 274	311 024	302 879	0,57
Jan Kaplan	CE1636	11 440	409 754	724 629	625 204	834 903	776 322	289 294	0,54
Zahradnictví-Ing.Koč	CE0623	222 464	393 155	359 277	350 211	492 730	420 768	278 086	0,52
Čtyřlístek s.r.o.	CE3366	283 179	378 602	350 250	271 329	321 492	160 964	170 006	0,32
KABAT JAROSLAV-STAVE	CE2191	301 570	362 358	306 065	188 373	223 466	248 191	111 143	0,21
Ing. Jan Král	CE0817	227 991	319 573	328 999	265 956	280 284	279 602	89 555	0,17
Agropodnik a.s.	CE0051	463 852	679 822	759 557	466 228	596 958	251 190	0	0,00
COOP	CE4786	1 441 375	4 161 369	4 173 729	3 091 158	1 185 992	0	0	0,00
Agrochemický podnik	CE1886	388 874	842 989	747 178	625 912	0	0	0	0,00
AS Holding s.r.o	CE4721	162 681	918 310	1 016 576	0	0	0	0	0,00
celkem		9 258 249	26 036 921	36 374 098	30 345 254	44 028 336	43 335 263	53 219 983	

Příloha č. 5 : Dotazník pro obchodní zástupce (prodejce) – vyhodnocení kritérií

Vyberte pět největších konkurenčních prodejců zahradnických výrobků ve vašem regionu a u každého z nich najděte (nejprodávanější) srovnatelné výrobky s výrobky Rašelina a.s. Tyto zapište do tabulky s uvedením ceny:

<i>Výrobek Rašelina a.s.</i>	<i>Prodejce:</i>	<i>Prodejce:</i>	<i>Prodejce:</i>	<i>Prodejce:</i>	<i>Prodejce:</i>
Výrobek+balení+cena					

Na základě rozhovorů s prodejním personálem na prodejnách a pozorování kupujících zákazníků ohodnoťte kritéria, podle kterých se kupující rozhodují (1 nejméně – 5 nejvíce důležité - zakřížkujte):

<i>Kritérium</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
cena					
kvalita					
balení-litráž					
balení-design					
rada známého					
doporučení prodejce					
reklama					
umístění výrobků v prodejně					
jméno výrobce					
značka výrobku					
podpora prodeje					
jiné:					

Jaký očekáváte budoucí vývoj trhu, uveďte procento nárůstu/poklesu:

<i>Výrobek</i>	<i>Nárůst %</i>	<i>Pokles %</i>
mulčovací kůra		
substráty		
zeminy		
hnojiva		

Ohodnořte silné stránky konkurence (1 nejméně – 5 nejvíce důležitě):

<i>Výrobek</i>	<i>Cena</i>	<i>Kvalita</i>	<i>Balení</i>	<i>Reklama</i>	<i>Umístění výrobků v prodejně</i>	<i>Jméno výrobce</i>	<i>Značka výrobce</i>	<i>Podpora prodeje</i>	<i>Jiné:</i>
mulčovací kůra									
substráty									
zeminy									
hnojiva									

Jaké distribuční cesty nejčastěji používá konkurence:

	<i>Prodej výrobce - prodejna</i>	<i>Prodej výrobce – velkoobchod - prodejna</i>	<i>Jiný:</i>
mulčovací kůra			
substráty			
zeminy			
hnojiva			

Jaké marketingové aktivity používá konkurence (označte křížkem), které z nich považujete za neúspěšnější (označte dvěma křížky):

<i>MKT aktivita</i>	<i>Mulč.kůra</i>	<i>Substráty</i>	<i>Zeminy</i>	<i>Hnojiva</i>
inzerce v tisku				
reklama v rozhlase				
odborné články				
školení prodavačů				
akce pro odběratele				
katalogy, prospekty				
vybavení prodejen				
vybavení prodavačů				
prodejní akce				
reklama na prodejně				
jiné:				

Ohodnoťte silné stránky Rašelina a.s. (1 nejméně – 5 nejvíce důležité):

<i>Výrobek</i>	<i>Cena</i>	<i>Kvalita</i>	<i>Balení</i>	<i>Reklama</i>	<i>Umístění výrobků v prodejně</i>	<i>Jméno výrobce</i>	<i>Značka výrobce</i>	<i>Podpora prodeje</i>	<i>Jiné:</i>
mulčovací kůra									
ubstráty									
zeminy									
hnojiva									

Uveďte, jaké jsou slabé stránky Rašelina a.s.:

Které výrobky v sortimentu Rašelina a.s. postrádáte?

Které výrobky v sortimentu Rašelina a.s. naopak považujete za zbytečné a vhodné k vyřazení?

Jaké jsou podle vašeho názoru příležitosti pro lepší uplatnění na trhu pro Rašelina a.s.?

Příloha č. 6 : Dotazník pro zaměstnance společnosti

Prosím, o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit výhradně pro účely mé diplomové práce, kterou mám na téma: Pozice společnosti Rašelina a.s. na trhu v jihočeském kraji. Moc děkuji za Vaši trpělivost a výpomoc.

Alena Haasová

Hodnocení je číselné 1,2,3,4,5 (školní způsob hodnocení, tzn. 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)
(prosím, vyplněné nechat v sekretariátu - sl. Pumprová nebo v ekon.úseku - p. Valentová)

Otázky:

Jak hodnotíte společnost Rašelina a.s. jako Vašeho zaměstnavatele?

1 2 3 4 5

Jak si myslíte, že hodnotí Vaše rodina nebo přátelé Vaše zaměstnání v podniku Rašelina a.s.?

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte postavení společnosti Rašelina a.s. mezi společnostmi v regionu jihočeského kraje?

1 2 3 4 5

Jak jste spokojeni se společenskými akcemi pořádanými podnikem Rašelina a.s. pro své zaměstnance?

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte pracovní vztahy na Vašem konkrétním pracovním úseku?

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte pracovní vztahy v rámci celé společnosti Rašelina a.s.?

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte sociální program společnosti Rašelina a.s.? (je tím myšleno např. poskytování stravenek, životního pojištění, penzijního pojištění, odměn věrnostního charakteru dle kolektivní smlouvy atd.)

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte přístup vedení společnosti ke svým zaměstnancům za doby státního podniku Rašelina? (otázka je určena pro zaměstnance bývalého s.p. Rašelina)

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte přístup vedení společnosti ke svým zaměstnancům nyní?

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte prezentaci výrobků společnosti Rašelina a.s. na trhu?

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte prezentaci výrobků řady HORTUS společnosti Rašelina a.s. na trhu?

1 2 3 4 5

Jak hodnotíte logo společnosti a jeho barevné provedení?

1 2 3 4 5

Příloha č. 7: Vyhodnocení dotazníků – zaměstnanci Rašelina a.s.

Otázka / Známa	1	2	3	4	5	Průměrná známka
Rašelina jako zaměstnavatel (osobně)	8	8	2	0	0	1,67
Rašelina jako zaměstnavatel (rodina a přátelé)	6	10	2	0	0	1,78
Postavení Rašeliny mezi společnostmi regionu	6	6	5	1	0	2,06
Spokojenost se společenskými akcemi Rašeliny	8	6	3	0	1	1,89
Pracovní vztahy na úseku	5	6	2	4	1	2,44
Pracovní vztahy ve společnosti jako celku	1	6	9	2	0	2,67
Sociální program Rašeliny	12	4	2	0	0	1,44
Přístup vedení Rašeliny - státního podniku k zaměstnancům	4	3	1	0	0	1,63
Přístup vedení Rašeliny - soukromého podniku k zaměstnancům	6	9	2	1	0	1,89
Prezentace výrobků Rašeliny na trhu	1	5	9	3	0	2,78
Prezentace výrobků řady HORTUS na trhu	1	4	7	6	0	3,00
Hodnocení loga společnosti	3	11	2	2	0	2,17

Poznámka:

Dotazník byl koncipován jako zcela anonymní. Odpovědi respondentů jsou hodnoceny v tzv školní stupnici, kdy nejlepší známkou je 1 a nejhorší známkou je 5. K osmé otázce v pořadí shora se nevyjádřilo 10 respondentů.