

Název projektu:

**NÁVRH MOŽNOSTÍ PRO VYUŽITÍ KAPACIT
SEMENÁŘSKÉHO ZÁVODU TÝNIŠTĚ NAD ORLICÍ
A ZLEPŠENÍ SYSTÉMU KOMUNIKACE,
PROPAGACE A MARKETINGU**

Řešitel:



**Výzkumný ústav lesního hospodářství a myslivosti
Jíloviště-Strnady**

Doba řešení:

duben – září 2006

Řešitelský kolektiv:

Ing. Pavel Kotrla, PhD.

Ing. Jaroslav Musil,

prom.biol. Zdeňka Procházková, CSc.

Ing. Jaromír Vašíček, CSc. (ÚHÚL Brandýs nad Labem)

Návrh možností pro využití kapacit semenářského závodu Týniště nad Orlicí a zlepšení systému komunikace, propagace a marketingu

(souhrnná informace o obsahu řešeného projektu)

Semenářský závod (dále jen SZ) vznikl v roce 1971, jako centralizovaný specializovaný závod pro zpracování lesních semen pro celou ČR. Hlavním důvodem jeho vzniku byla neutěšená situace v zásobách semene smrku, borovice a modřínu v šedesátých letech a snaha centralizovat tehdejší roztráštěné semenářské provozy do jednoho celku.

Semenářský závod v Týništi nad Orlicí byl vystavěn v letech, kdy v lesním hospodářství byl při obnově lesních porostů uplatňován velký podíl obnovy umělé, a v době, kdy lesní zákon umožňoval velkoplošný pasečný způsob obhospodařování. Tento postup s sebou nesl velkou potřebu lesního osiva, zejména smrku, borovice a modřínu (tehdejší roční potřeba sadebního materiálu pro ČR se pohybovala na úrovni cca 250 mil. sazenic).

V roce 1992 byla dokončena výstavba nové haly na listnatá semena, která byla postavena s cílem doplnit technologii určenou především pro jehličnatá semena i o technologii určenou pro listnaté druhy semen především buku. Všechny stavby a technologie byly projektovány a později vystavěny na velké objemy zpracovávané semenné suroviny.

Ekonomické fungování bylo založeno především na principu „námezdního luštění“ (dále jen NL), které spočívalo v tom, že závod poskytoval veškeré služby spojené s péčí o lesní semeno. Semenný materiál byl od přijetí až po expedici ve vlastnictví dodavatele.

Po vzniku podniku Lesy České republiky, s.p. (dále jen LČR) byl tento systém službového fungování SZ převzat s tím, že význam a nezastupitelná role semenářského závodu Týniště v rámci LČR byly zdůrazněny v podnikových koncepčních materiálech (např. Koncepce zachování a reprodukce genových zdrojů u LČR z let 1994 a 2000).

V důsledku změn legislativy a opětovnému příklonu k přírodě bližšímu způsobu obhospodařování lesů, vyššímu podílu využívání přirozené obnovy, nižším nezdarům, snížením imisí dopadající na lesní porost a mnoha dalším vlivům, klesl požadavek na sazenice v rámci ČR z původních cca 250 mil. ks ročně na cca jednu polovinu původního množství. Významnou změnou, která měla a má určité dopady na SZ, byla faktická privatizace školkařského sektoru v ČR. Z pohledu lesních školkařů zde existuje významná poptávka po osivu lesních dřevin, která není vždy uspokojivě ze strany vlastníků zdrojů reprodukčního materiálu (popř. vlastníků osiva) naplňována.

Semenářský závod má pro péči o genové zdroje důležitý, do značné míry nezastupitelný význam. Na druhou stranu ekonomické fungování SZ musí být postaveno na směřování ke kladnému hospodářskému výsledku.

Řešení projektu lze rozdělit na následující 2 etapy:

1. Analytickou část (soustředění potřebných podkladů),
2. Návrhovou část (návrhy, vycházející z údajů části analytické).

1. Analytická část

1.1. Umělá obnova lesa

Byla provedena analýza vývoje potřeb umělé obnovy lesa u LČR i v rámci celé ČR.

Na základě této analýzy lze konstatovat:

- Vývoj a trendy umělé obnovy lesa v ČR a u LČR ukazují na to, že rozsah umělé obnovy lesa (potřeba sadebního materiálu) je v současnosti a pravděpodobně i v nejbližších letech stabilizovaný. Závažnější změny by mohla přinést pouze změna legislativy (lesní zákon).
- Zalesňování zemědělských půd by mělo v dalších letech znamenat doplněk pravidelně navyšující potřebu sadebního materiálu pro obnovu lesa v ČR na odhadované úrovni cca 5 mil. sazenic ročně.

1.2. Osivo lesních dřevin pro obnovu lesa a zalesňování v ČR a dřevin pro jiné účely

Na základě podrobné analýzy současných potřeb sadebního materiálu se zaměřením na dřeviny pro SZ významné (SM, BO, MD, JD, BK) byl modelově nadefinován reálný potenciál potřeb sadebního materiálu v detailu na úrovni jednotlivých PLO (horizontální členění ČR) jako základní jednotky rozdělení ČR podle přírodních podmínek. Následnými propočty pak byly modelově nastaveny roční potřeby osiva (suroviny) lesních dřevin.

Dále byla provedena analýza potřeb osiva pro plantáže vánočních stromků, osiva dřevin pro okrasné a jiné účely a potenciál trhu osiva dřevin v zahraničí.

Celkově lze konstatovat:

- V oblasti hlavní činnosti SZ Týniště (nakládání s osivem dřevin obecně) objemem jednoznačně převažuje nakládání s osivem lesních dřevin – jedná se o oblast činnosti SZ, které je nutno věnovat maximální pozornost.
- Ostatní druhy dřevin (okrasné druhy, dřeviny pro plantáže vánočních stromků, méně významné dřeviny a keře) jsou z hlediska objemu pouhým nepříliš významným doplňkem. Aktivita SZ je žádoucí rozvíjet i v této oblasti - lze je chápat jako doplněk požadavků odběratelů k základním dodávkám lesních dřevin.
- Možnosti vývozu osiva do zahraničí (země ES i třetí země) lze obtížně definovat, objem těchto obchodů (především v rámci zemí ES) bude mít pravděpodobně vzrůstající tendenci, ovšem z hlediska významu pro SZ nijak zásadnější.

1.3. Zdroje reprodukčního materiálu v ČR

Byla provedena podrobná analýza zdrojů reprodukčního materiálu ve vlastnictví LČR a ostatních vlastníků – jako zdrojová data byl použit registr zdrojů – ERMA. Údaje jsou ze srpna 2006 a byly zpracovány pro významné dřeviny – SM, BO, MD, DG, JD, BK, DB a DBZ. Analýza byla provedena v detailu podle PLO a LVS.

1.4. Analýza ekonomických a finančních parametrů SZ Týniště

Do činnosti SZ vstupuje mnoho proměnných faktorů, které se při ekonomické analýze a následném rozhodování velmi obtížně zvažují.

Těmito faktory jsou především:

- periodičita úrod lesních dřevin a nutnost tuto periodicitu překlenout dostatečnými zásobami,
- dlouhá doba uskladnění zásob, která se pohybuje mezi 5 – 10 lety,
- pokles kvality semene po dobu jeho skladování,
- zůstatky starých nespotřebovaných zásob osiva,
- vliv kalamit, které mohou vyvolat lokální vysokou spotřebu semene na následné zalesňování,
- rozdílná a složitá technologická náročnost zpracování jednotlivých druhů semenné suroviny a následného uskladnění semene,
- neznámá vstupní kvalita semenné suroviny, která je zajišťována dodavatelsky (zapaření v průběhu sběru a dopravy do SZ).

Přes uvedené složitosti jsou zásoby lesního osiva vnímány lesnickou veřejností jako zásoby jistým způsobem strategické a semenářský závod vždy bude vnímán lesníky jako subjekt, který za ně je z převážné části odpovědný. Ekonomický pohled na celou problematiku lesního semenářství v ČR je pohledem korekčním a doplňujícím nikoliv pohledem hlavním. Hlavní úlohu a poslání SZ je nutno chápat jako strategickou z pohledu státu.

V rámci analytické části byl proveden rozbor ekonomického vývoje SZ a rozbor současného stavu, se zohledněním vývoje lesního hospodářství v ČR. Modelově byly provedeny ekonomické kalkulace potřeb semenné suroviny ve dvou variantách – variantě vlastní potřeby lesních semen LČR a variantě potřeb semen lesních dřevin pro cizí.

Dále byl proveden rozbor problémů souvisejících s ekonomikou SZ v následujících okruzích:

- problematika potřeby volných finančních prostředků,
- problematika poklesu klíčivosti semene a jejich ekonomické dopady
- problematika periodicity plodnosti dřevin ve vazbě na tvorbu zásob osiva
- problematika vlastních zásob osiva v SZ.

1.5. Doplňkové činnosti SZ

Kapacity SZ byly v minulosti využívány pro doplňkové činnosti, které vyplňovaly období, ve kterých poklesl objem semenářské činnosti SZ.

V rámci analytické části byl proveden rozbor doplňkových činností v následujících okruzích:

- analýza čistících třídících kapacit,
- analýza sušárenských kapacit,
- analýza chladírenských a mrazírenských kapacit,
- analýza skladovacích kapacit pro skladování materiálů vyžadující pouze ukrytí před povětrností bez regulace teplotního vlhkostního režimu,
- analýza stávající dřevařské výroby,
- analýza venkovních prostor k pěstování školkařských výpěstků,

- analýza pro vybudování informačního a výukového centra LČR.

Výstupy analýzy v uvedených okruzích lze shrnout do následujících bodů:

- pro fungování SZ Týniště je nutné zabývat se doplňkovými činnostmi,
- smysl doplňkových činností spočívá ve využití kapacit závodu v době, kdy je hlavní semenářská činnost v útlumu,
- po provedené analýze se ukazuje, že nejméně efektivní je doplňková činnost „ve službě“,
- za efektivnější lze považovat trvalou produkci výrobků – výpěstků,
- před rozhodnutím o druhu realizované doplňkové činnosti je nutné uskutečnit marketingovou studii a finanční projekt.

1.6. Postavení SZ Týniště v ČR (vnitropodnikové a externí vazby semenářského závodu)

V rámci analytické části byl proveden rozbor stávajícího fungování lesního semenářství u LČR, jak z pohledu celopodnikového, tak z pohledu vlastního semenářského závodu. Součástí této analýzy byl rovněž popis toku informací mezi jednotlivými organizačními jednotkami LČR.

Z pohledu externích vazeb byl proveden jednak rozbor současného systému propagace služeb SZ (včetně webové stránky), jednak byl proveden marketingový průzkum názorů na SZ Týniště (dotazník) u lesních školkařů ČR. Výsledky byly využity v návrhové části.

1.7. Ostatní

V analytické části byla dále vyhodnocena problematika genové banky a stávající stav laboratoře.

Samostatnou částí bylo zpracování přehledu luštíren okolních zemí a jejich náplní činnosti.



2. Návrhová část (realizační výstup)

Přístup k řešení projektu vychází z předpokladu, že na Semenářský závod Týniště nad Orlicí je nutno pohlížet komplexně, jak z pohledu LČR, tak se zohledněním situace v lesnictví celé ČR a ve vazbě na sektor lesního školkařství. Lesní hospodářství v ČR by nemělo připustit opakování vnosu cizorodého genetického materiálu do umělých výsadeb tak jako v minulosti. Řešit samotnou problematiku semenářského závodu bez těchto širších vazeb proto není možné.

Návrhová část projektu vychází z následujících faktů:

- Semenářský závod Týniště nad Orlicí je svým způsobem jedinečné specializované zařízení tohoto druhu v ČR.
- Své plné opodstatnění má minimálně v oblasti lesního semenářství v zajišťování služeb pro LČR (zpracování a skladování strategických zásob osiva LČR), obecně ale platí, že je SZ pozitivně vnímán celou lesnickou veřejností.
- Vzhledem k tomu, že potřeby osiva lesních dřevin (především v jehličnanech) výrazně poklesly, pro SZ to znamená kromě poskytování stávajících služeb nutnost změny chování – aktivnějšího přístupu v chování ke svým zákazníkům.
- Na trhu s lesním osivem existuje ze strany lesních školkařů (tj. producentů sadebního materiálu) poptávka po komplexní službě – dodávce osiva lesních dřevin. Využití potenciálu nabídky osiva ze strany LČR prostřednictvím SZ může v současném systému obchodních školek významným způsobem pozitivně ovlivnit ekonomiku semenářského závodu.
- Z hlediska existujícího technologického vybavení SZ Týniště by se i do budoucna měl semenářský závod orientovat především na:
 - jehličnaté dřeviny (SM, BO, MD, DG, částečně JD a případně další),
 - BK (jediný významný skladovací potenciál v ČR pro překlenutí neúrodných let),
 - ostatní listnaté dřeviny náročné na zpracování semenné suroviny a předosevní přípravu (stratifikaci).
- Co se týče potenciálu v osivu dřevin podle skupin druhů, základní objem zpracování a skladování osiva dřevin budou vždy pravděpodobně tvořit hlavní druhy lesních dřevin. U ostatních druhů dřevin (okrasné dřeviny, osivo pro plantáže vánočních stromků, méně významné domácí druhy stromů a keřů) se bude vždy jednat z hlediska množství o doplněk (zlomek) tohoto objemu.

2.1. Hlavní činnost – lesní semenářství

V návrhové části jsou popsány 3 obecně možné varianty řešení SZ Týniště jako celku:

- minimální,
- varianta zachovávající současný stav,
- varianta rozvojová.

Co se týče ekonomického fungování SZ, lze na základě provedených analýz a modelových propočtů rámcově konstatovat, že SZ se bude v rámci HV pohybovat okolo nuly v případě, že lesní osivo potřebné pro pěstování sazenic LČR (strategická zásoba LČR) půjde přes SZ. Obdobným způsobem lze kalkulovat i s případným osivem pro pokrytí potřeb

jiných vlastníků lesa. Skutečný vývoj je obtížně předvídatelný, zlepšit HV lze vyšší kvalitou osiva, než je její normovaná výše. Ekonomika SZ by měla být posuzována v rámci 5 (variantně 10) leté periody s tím, že případný výkyv do ztráty by měl být tolerován do výše odpisů (odpisy se nedají pokrýt doplňkovými činnostmi).

Návrh na fungování SZ vychází z následujících principů:

- Se semenem lesních dřevin pro potřeby LČR (strategické zásoby LČR) se bude nadále nakládat a evidovat jej v systému „NL“ s tím, že jednotlivé správy a závody dostanou doporučení o výši zásob podle dřevin. Správci a ředitelé závodů budou mít povinnost tyto zásoby vytvořit a prostřednictvím a s pomocí SZ je spravovat (motivace - prémiové ukazatele).
- Lesní správci umožní sběry a budou spolupracovat ve prospěch sběrů semen lesních dřevin pro SZ do systému V - osivo pro komerční činnost SZ (motivace - prémiové ukazatele).
- Se semenem lesních dřevin pro potřeby cizích subjektů (osivo pro komerční činnost SZ) se bude nadále nakládat a evidovat jej v majetku SZ v systému V – podnikatelský princip - motivace podle podmínek SZ.
- V rámci SZ bude nutno provádět velmi podrobné analytické účetnictví, tak aby bylo zřejmé jaké jsou náklady na jednotku výroby (sazenice, budky, jednotlivé druhy semen, řádně v nezbytné míře evidovat režie). Tato analytika je nutná pro stanovení minimální prodejní ceny za zboží a služby.
- Bude nutné uskutečnit časové snímky při jednotlivých druzích prací a výkonově je normovat.
- Bude nutné uskutečnit matematicko-statistické šetření a stanovit pokles klíčivosti v závislosti na době skladování.

V rámci návrhové části byla dále zpracována problematika plánování a tvorby zásob osiva. Modelový propočít současných ročních potřeb osiva v rozdělení na potřebu LČR a potřebu celé ČR byl propočítán do detailu plošně významnějších PLO, reprezentujících cca 85 % výměry porostní půdy všech PLO v ČR. U hlavních dřevin (SM, BO, BK) bylo na základě analýzy periodicity plodnosti zpracováno variantní řešení tvorby zásob osiva (minimální, optimální).

2.2. Doplňkové činnosti

S doplňkovými činnostmi je nutné počítat i v budoucnosti, je žádoucí je rozvíjet. Smysl doplňkových činností je především v tom, aby byly vytvořeny pracovní příležitosti pro zaměstnance závodu, kteří jsou vyškoleni v obsluze semenářských zařízení. Tato znalost je svým způsobem unikátní a nelze ji prakticky jinde zabezpečit. Dalším důvodem je rozpustit fixní režijní náklady do více činností v době, kdy je semenářská činnost na nízké úrovni a vylepšit příjmovou stránku a zlepšit hospodářský výsledek závodu. Od doplňkových činností nelze očekávat, že v plném rozsahu pokryjí odpisy staveb, strojů a zařízení. Tyto náklady mohou vstupovat do nákladových kalkulací pouze částečně, především tam, kde se doplňková činnost na těchto strojích realizuje.

Na základě analýzy byly doporučeny možnosti pro doplňkové činnosti v následujících okruzích:

- Návrh využití čistících strojů pro čištění a třídění sypkých materiálů.
- Návrh na využití sušárenských kapacit.
- Návrh na využití chladírenských a mrazírenských kapacit.

- Návrh na využití skladovacích kapacit pro skladování materiálů vyžadující pouze ukrytí před povětrností bez regulace teplotního vlhkostního režimu.
- Návrh na využití venkovních prostor k pěstování školkařských výpěstků (variantně: Varianta pěstování okrasného materiálu, Varianta pěstování domácích dřevin cenných, ohrožených a keřových druhů).
- Návrh na vybudování informačního a výukového centra podniku.
- Návrh na řešení provozu laboratoře.

2.3. Návrh řešení propagace a marketingu SZ Týniště

Návrh systému propagace a marketingu je řešen na základě posouzení dosavadních aktivit SZ v této oblasti (viz analytická část). Jednak je navrhováno propojit tuto oblast s celopodnikovým systémem, jednak jsou navrhovány vlastní aktivity SZ.

Zacílení propagace a marketingu vlastních aktivit SZ Týniště bylo navrženo na dvě základní cílové skupiny:

- odbornou veřejnost,
- laickou veřejnost.

Odborná veřejnost byla rozčleněna do jednotlivých podskupin, u nichž byly popsány jejich charakteristiky ve vztahu k SZ a navrženy konkrétní formy propagace a komunikace. Jedná se o následující podskupiny:

- pěstitele sadebního materiálu lesních dřevin,
- vlastníky lesa, využívající služeb SZ,
- okrasné školkaře a pěstitele vánočních stromků,
- ostatní odbornou veřejnost,
- odborné školy,
- zákazníky ze zahraničí,
- organizační jednotky LČR.

Pro laickou veřejnost se předpokládá využít navrhované školici a informační centrum a systém propagace napojit na celopodnikový systém (mimo jiné využít faktoru blízkosti SZ u ředitelství LČR).

Samostatnou řešenou částí je modelový návrh webových stránek SZ Týniště, jako jeden z významných nástrojů komunikace se zákazníky.

Navrhovanou změnu postavení a chování SZ Týniště musí provázet i úpravy vztahů v rámci LČR. Byly proto navrženy změny v interních vazbách a tyto vazby byly schematicky popsány. Jedná se především o vazby v oblasti plánování a realizace sběrů semenné suroviny (strategické zásoby LČR, osivo pro ostatní vlastníky lesů), ale také v oblasti tvorby a využívání zásob osiva.