



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Disertační práce

Kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků

Cooperation Links of Agricultural and Food-processing Companies

Autor:

Ing. Šárka Palátová

Studijní program:

P6208 – Ekonomika a management

Studijní obor:

6208V038 Management a ekonomika

Školitel:

doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.

Zlín, červen 2018

© Ing. Šárka Palátová

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edici Disertační práce.

Publikace byla vydána v roce 2018.

Klíčová slova: kooperace, kooperační strategie, kooperační vazby, agrobiznis, výrobní vertikála, zemědělství, potravinářství, statistické metody

Key words: cooperation, cooperation strategy, cooperation links, agrobusiness, product verticals, agriculture, food industry, statistical methods

Práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě chci poděkovat své školitelce doc. Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za odborné vedení při psaní disertace, mimořádnou vstřícnost a cenné rady a připomínky, které mi napomohly k vytvoření této práce.

ABSTRAKT

Cílem disertační práce je vytvořit schéma působení faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích. K výzkumu byla zvolena specifická komodita vepřové maso. Na základě exploračního výzkumu jsou v práci identifikovány a definovány problémy kooperačních vazeb a pomocí dotazníkového šetření zpracován kvantitativní výzkum a identifikovány klíčové faktory ovlivňující kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků. Sestaven je komparativní přehled s využitím ukazatelů zemědělské a ekonomické velikosti farem v zemích EU na základě analýzy struktury zemědělských podniků. Výsledky provedené shlukové analýzy na základě těchto ukazatelů poukazují na vysokou vícerozměrnou podobnost České republiky s Dánskem, jejíž zemědělsko-potravinářské kooperace jsou na vysoké úrovni a mohou být inspirací též pro české podniky. Vytvořené schéma působení faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso je nástrojem pro vytváření kooperací mezi společnostmi působícími v agrobiznisu.

ABSTRACT

The aim of the dissertation is to create a scheme of the influence of factors affecting cooperative links in agricultural and food-processing companies. A specific commodity of pork has been chosen for the research. Based on exploratory research, issues of cooperative relationships and key factors influencing cooperative links of agri-food enterprises using quantitative research were identified and defined in the dissertation. A comparative overview has been made using indicators of agricultural and economic size of farms in EU countries based on an analysis of the structure of agricultural companies. The results of the cluster analysis based on these indicators show a high multidimensional similarity of the Czech Republic with Denmark, whose agri-food co-operations at high level and can also present an inspiration for Czech businesses. The created scheme of factors influencing cooperative links in agri-food enterprises in the pork commodity is a tool for creating co-operations among agri-business companies.

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ	8
SEZNAM TABULEK.....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	13
SEZNAM PŘÍLOH.....	15
ÚVOD	16
1 CÍL PRÁCE A POSTUP ŘEŠENÍ	18
1.1. Současný stav řešené problematiky.....	18
1.1.1. Potřeba kooperace v rámci globalizace zemědělsko-potravinářských trhů	18
1.1.2. Společná zemědělská politika a liberalizace zemědělských trhů ...	21
1.1.3. Proces liberalizace na zemědělských trzích.....	23
1.1.4. Reformy Společné zemědělské politiky po roce 1990.....	24
1.1.5. Závěr současného poznání	25
1.2. Cíle práce.....	27
1.3. Postup řešení.....	27
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	30
2.1. Vymezení pojmu a definice kooperace	30
2.2. Kooperační vazby mezi podniky.....	32
2.2.1. Kritéria a formy pro vytváření vazeb mezi podniky.....	34
2.2.2. Klastř jako forma kooperace v regionu.....	39
2.2.3. Strategická kooperace a vazby	44
2.2.4. Vertikální a horizontální obchodní kooperace.....	47
2.2.5. Kooperační vazby podniků v agrobyznysu.....	49
2.3. Prostředí a specifika agrobyznysu.....	51
2.3.1. Tržní struktura a vazby na zemědělsko-potravinářských trzích	53
2.3.2. Konkurence a konkurenceschopnost v odvětví.....	60
2.3.3. Vertikální a horizontální integrace v odvětví.....	64
2.3.4. Velikost podniku v zemědělském odvětví	68

2.4.	Management a modely organizačních struktur zemědělsko-potravinářských kooperací v EU	70
2.5.	Vymezení řešení problému	75
3	STANOVENÍ CÍLŮ A METODICKÝ POSTUP	77
3.1.	Koncepční rámec řešení disertační práce.....	78
3.1.1.	Identifikace a definování problémů kooperačních vazeb.....	78
3.1.2.	Analýza zemědělských podniků v EU a České republice	82
3.1.3.	Analýza potravinářských podniků v EU a v České republice	83
3.1.4.	Analýza organizace odbytu zemědělských produktů	83
3.1.5.	Charakteristika a analýza kooperací v komoditní vertikále vepřové maso	84
3.2.	Zvolené metody zpracování	92
4	VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUZE	93
4.1.	Identifikace problémů v kooperačních vazbách mezi podniky	93
4.2.	Výsledky kvantitativního výzkumu: kooperační vazby	96
4.3.	Zemědělské podniky v EU a České republice	99
4.3.1.	Struktura zemědělských podniků v EU	99
4.3.2.	Struktura zemědělských podniků v České republice.....	113
4.3.3.	Shluková analýza pro ukazatele zemědělské a ekonomické velikosti farem	118
4.4.	Potravinářské podniky v EU a České republice	122
4.4.1.	Potravinářské podniky v EU a jejich struktura.....	123
4.4.2.	Potravinářské podniky v České republice a jejich struktura	127
4.5.	Organizace odbytu zemědělských produktů	130
4.5.1.	Pozice organizací odbytu v Evropské unii	130
4.5.2.	Pozice organizací odbytu v České republice	136
4.6.	Kooperace v komoditní vertikále vepřové maso	138
4.6.1.	Charakteristiky trhu prasat v zemích Evropské unie a jejich vyhodnocení	140
4.6.2.	Vývoj produkce vepřového masa v zemích Evropské unie	143
4.6.3.	Vývoj trhu s vepřovým masem v České republice.....	147

4.6.4. Korelace pro vybrané ukazatele chovu prasat v zemích Evropské unie	150
4.6.5. Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a dalších ekonomických ukazatelů	153
4.6.6. Organizace prvovýrobců a zpracovatelů vepřového masa v ČR ...	156
4.6.7. Kooperace zemědělsko-potravinářských podniků v Dánsku.....	158
4.7. Schéma působení kooperačních faktorů v rámci komoditní vertikály vepřové maso	161
5 ZÁVĚRY PRO REALIZACI VE SPOLEČENSKÉ PRAXI A PRO DALŠÍ ROZVOJ VĚDY	164
5.1. Přínos práce v teoretické oblasti.....	168
5.2. Přínos práce pro praxi.....	168
5.3. Přínos práce pro pedagogickou praxi	169

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obr. 1.1: Propojení dimenzí v globalizující se ekonomice

Obr. 1.2: Metodický postup zpracování disertační práce

Obr. 2.1: Způsoby propojování podniků dle intenzity

Obr. 2.2: Porterův diamant konkurenční výhody

Obr. 2.3: Strategická partnerství a intenzita jejich vazeb

Obr. 2.4: Základní struktura agrobyznysu

Obr. 2.5: Struktura současného agrobyznysu

Obr. 2.6: Tržní struktura v jednotlivých fázích potravinového řetězce

Obr. 2.7: Poptávkově orientovaný komoditní model

Obr. 2.8: Nabídkově orientovaný komoditní model

Obr. 2.9: Model pěti sil podle Michaela Portera

Obr. 2.10: Možnosti vertikální koordinace dle stupně kontroly

Obr. 2.11: Schéma tradiční jednoúrovňové kooperativní skupiny

Obr. 2.12: Schéma tradiční dvouúrovňové kooperativní skupiny

Obr. 2.13: Schéma federativní kooperativní společnosti

Obr. 2.14: Schéma 100% kooperativní společnosti

Obr. 2.15: Schéma kooperativní korporace

Obr. 4.1 Dendrogram vypočtený výsledků z dotazníkového šetření

Obr. 4.2: Porovnání kooperačních faktorů dle naměřené úrovně Likertovy škály

Obr. 4.3: Průměrná využívaná zemědělská plocha na zemědělský podnik ve členských zemích EU (v ha)

Obr. 4.4: Zemědělské podniky v zemích EU (% podíl počtu podniků v EU)

Obr. 4.5: Referenční jednotky hospodářských zvířat v zemích EU (podíl na celkovém počtu LSU v EU)

Obr. 4.6: Podíl pracovní síly v zemědělských podnicích dle typu práce v zemích EU (v %)

Obr. 4.7: Podíl manažerů zemědělských podniků ve věku do 35 let na celkovém počtu manažerů v zemích EU (v %)

Obr. 4.8: Podíl manažerů zemědělských podniků ve věku 55 let a více na celkovém počtu manažerů v zemích EU (v %)

Obr. 4.9: Vývoj podnikatelské struktury fyzických a právnických osob v zemědělství v letech 1997–2015

Obr. 4.10: Obhospodařovaná zemědělská půda dle právní formy podnikání v letech 1997–2015

Obr. 4.11: Velikostní struktura obchodních korporací a podniků fyzických osob obhospodařujících zemědělskou půdu (v ha) v roce 2015

Obr. 4.12: Velikostní struktura zemědělských podniků dle ekonomické velikosti v roce 2013

Obr. 4.13: Dendrogram vypočtený z charakteristik A0 – A8 a E1 – E10 v roce 2013 ve 28 zemích EU

Obr. 4.14: Dendrogram vypočtený z charakteristik A0/P – A8/P a E1/P – E10/P v roce 2013 ve 28 zemích EU

Obr. 4.15: Dovoz a vývoz potravin a nápojů do/z Evropské unie dle regionů v roce 2015

Obr. 4.16: Deset největších světových vývozců a dovozců potravin a nápojů v roce 2014 (v mld. USD)

Obr. 4.17: Malé a střední podniky v potravinářském průmyslu v roce 2013 (procentní podíly ekonomických ukazatelů jednotlivých velikostních skupin podniků)

Obr. 4.18: Struktura potravinářských podniků v roce 2013 dle výrobních oborů (% podíl na celkovém počtu podniků)

Obr. 4.19: Podíly výrobních oborů na celkovém obratu potravinářského sektoru (v %)

Obr. 4.20: Struktura registrovaných potravinářských podniků v letech 1999–2015 a celkový vývoj počtu potravinářských podniků

Obr. 4.21: Vývoj velikostní struktury potravinářských podniků se 100 a více zaměstnanci v letech 2008–2015 a vývoj průměrného počtu potravinářských podniků nad 100 zaměstnanců

Obr. 4.22: Tržní podíl družstevních organizací v rámci jednotlivých zemí EU

Obr. 4.23: Tržní podíl kooperativních organizací v EU dle zaměření produkce

Obr. 4.24: Typická komoditní vertikála vepřové maso

Obr. 4.25: Počet prasnic v regionech Evropské unie

Obr. 4.26: Schéma čistého exportu mladých prasat v rámci zemí EU

Obr. 4.27: Schéma čistého exportu jatečných prasat v rámci zemí EU

Obr. 4.28: Index cen vepřového masa, obilovin, energie a krmných směsí pro prasata (2005=100)

Obr. 4.29: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v Belgii, Dánsku, Německu, Španělsku, Francii, Itálii, Nizozemsku, Polsku a Spojeném království

Obr. 4.30: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v České republice, Irsku, Maďarsku, Rakousku, Portugalsku, Rumunsku, Finsku a Švédsku

Obr. 4.31: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v Bulharsku, Řecku, Chorvatsku, na Kypru, v Litvě a na Slovensku

Obr. 4.32: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v Estonsku, Lotyšsku, Lucembursku, na Maltě a ve Slovinsku

Obr. 4.33 Stavy prasat v České republice v letech 1945–2017 (v ks)

Obr. 4.34: Bilance výroby a spotřeby vepřového masa v České republice v letech 1998–2017

Obr. 4.35: Vývoj cen jatečných prasat ve vybraných zemích EU v letech 2000–2016

Obr. 4.36: Produkce masa: prasata v tis. tun v roce 2016 v zemích EU

Obr. 4.37: Kooperační struktura komoditní vertikály vepřové maso společnosti Tican

Obr. 4.38: Schéma faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1: Klasifikace trhů

Tab. 2.2: Velikostní skupiny podniků dle definice Evropské komise

Tab. 2.3: Třídy ekonomické velikosti podniků dle Českého statistického úřadu

Tab. 4.1: Zemědělské komodity z hlediska udržitelnosti výroby

Tab. 4.2: Klíčové proměnné zemědělských podniků ve členských zemích EU

Tab. 4.3: Zemědělské podniky dle velikosti obhospodařované plochy zemědělské půdy v ha pro země EU (počet podniků)

Tab. 4.4: Obhospodařovaná plocha zemědělské půdy dle velikosti podniku v zemích EU (hektary)

Tab. 4.5: Zemědělské podniky dle velikosti ekonomické velikosti (tržeb) v zemích EU (počet podniků)

Tab. 4.6: Tržby zemědělských podniků dle jejich ekonomické velikosti v zemích EU (mil. EUR)

Tab. 4.7: Počet zemědělských podniků dle typu farem v zemích EU

Tab. 4.8: Počet referenčních jednotek hospodářských zvířat v zemích EU (v tis. LSU)

Tab. 4.9: Pracovní síla v zemědělských podnicích v zemích EU

Tab. 4.10: Struktura potravinářských podniků v jednotlivých zemích EU v roce 2014

Tab. 4.11: Průměrný počet podnikatelských subjektů s 50 a více zaměstnanci dle výrobních oborů

Tab. 4.12: Organizace odbytu působící v ČR v roce 2009 dle ročního obratu

Tab. 4.13: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 1

Tab. 4.14: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 2

Tab. 4.15: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 3

Tab. 4.16: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 4

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ACP – African, Caribbean and Pacific Group of States (Skupina rozvojových států Afriky, Karibiku a Tichomoří)

AoA – Agreement on Agriculture (dohoda o zemědělství projednávaná během Uruguayského kola GATT)

ASEAN – Sdružení národů jihovýchodní Asie

COMEXT – Community External Trade Statistics (referenční databáze Eurostatu pro mezinárodní obchod se zbožím)

ČMSZP – Českomoravský svaz zemědělských podnikatelů

ČSÚ – Český statistický úřad

DDA – Doha Development Agenda (Rozvojová agenda z Dauhá)

eAGRI – resortní portál Ministerstva zemědělství České republiky

EC – European Commission (Evropská komise)

EU – Evropská unie

EU-15 – původní členské země do rozšíření Evropské unie v roce 2004

EU-13 – nové členské země při rozšiřování Evropské unie v letech 2004, 2007 a 2013

EU-28 – členské země od rozšíření Evropské unie v roce 2013

EUROSTAT – Evropský statistický úřad

ESVO – Evropské sdružení volného obchodu

FADN – Farm Accountancy Data Network (Zemědělská účetní datová síť)

FAO – Organizace pro výživu a zemědělství

FSS – Farm structure survey (Šetření struktury zemědělských podniků ve členských zemích EU)

GATT – General Agreement on Tariffs and Trade (Všeobecná dohoda o clech a obchodu)

GIP – Gross Indigenous Production (Hrubá domácí produkce vypočtená jako čistá produkce poražených zvířat plus bilance obchodu uvnitř EU a zahraničního obchodu (vývoz mínus dovoz) s těmito zvířaty)

HRDP – Horizontal Rural Development Plan (Horizontální plán rozvoje venkova)

ICA – The International Co-operative Alliance (Mezinárodní svaz družstev)

LFS – Labour Force Survey (průzkum pracovních sil EU prováděný Eurostatem)

LSU – Livestock unit (referenční jednotka hospodářských zvířat pro agregaci hospodářských zvířat různých druhů a věku užívaná Eurostatem)

Mercosur – Mercado Común del Sur (sdružení volného obchodu zemí jižní Ameriky)

MMF – Mezinárodní měnový fond

MZe – Ministerstvo zemědělství České republiky

NAFTA – Severoamerická dohoda o volném obchodu

NUTS – Nomenclature of Territorial Units for Statistics (Nomenklatura územních statistických jednotek)

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)

OPEC – Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organizace zemí vyvážejících ropu)

OSN – Organizace spojených národů

SZIF – Státní zemědělský intervenční fond

ÚOHS – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

ÚZEI – Ústav zemědělské ekonomiky a informací (státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem zemědělství ČR)

WTO – World Trade Organization (Světová obchodní organizace)

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Dotazník (focus group)

PŘÍLOHA B – Dotazník

PŘÍLOHA C – Výsledky kvantitativního výzkumu

PŘÍLOHA D – Vyhodnocení shlukové analýzy

PŘÍLOHA E – Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat

PŘÍLOHA F – Modely vývojových trendů

ÚVOD

Proces rozvinuté globalizace je spojen s integrací, transformací a rychlým technickým pokrokem v oblasti systémů výroby, zpracování a odbytu zemědělských komodit. Tento proces bude stále více závislý na vzájemné spolupráci podniků, tzn. že významnou úlohu sehrají různé formy a úrovně kooperace, které budou ovlivňovány různými faktory. V rámci globalizačních procesů si Evropská unie vybrala náročný způsob přizpůsobení se těmto změnám prostřednictvím dosažení vysoké konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti současně zajišťující sociální soudržnost všech členských zemí. Nastupující digitalizace a automatizace mění v souvislosti s koncepcí Průmysl 4.0 dosavadní trendy také v zemědělsko-potravinářském průmyslu a do budoucna přinese významné úspory a zvýšení přidané hodnoty pro ty, kteří obohatí své stávající postupy o nové technologie. Změní se výroba a fungování ekonomiky, ve kterých budou rozhodování o produkci podniků stále méně závislá na manažerech a budou vycházet ze vzájemné komunikace strojů a zařízení.

Obecně všechny členské státy Evropské unie jsou stále silněji ovlivňovány procesem globalizace potravinářských trhů a fungováním agrobyznysu. Významné změny probíhají v celých komoditních vertikálách, které se dnes stávají světovými sítěmi. Transformací z původního, na podmínkách nabídky založeného modelu směrem k systému výrazně orientovanému na podmínky v poptávce, mění i předpoklady pro úspěch v kontextu globální sítě produkce potravin.

Zemědělství prochází strukturální proměnou, kterou je možné charakterizovat jako přizpůsobování se podmínkám neustále se měnících zemědělských politik a světovým sítím agrobyznysu. Zemědělství ke svému multifunkčnímu pojetí odvozuje a získává možnosti rozvoje nejen od úspěchů v prodeji produktů na trhu potravin, ale také z uznání odlišnosti prostředí determinujícího rozsah zemědělské produkce ve specifických podmínkách. Pozice zemědělského podniku se oslabuje vlivem rostoucí koncentrace a je nutné se přizpůsobit se navazujícím článkům potravinových řetězců zpracovávajících a ekonomicky zhodnocujících zemědělskou surovinu. Z hlediska produkční úlohy se tak pozice podnikání v zemědělství mění z relativně samostatně činné farmy na jednu ze součástí potravinářské nebo nepotravinářské produkce v rámci distribučního řetězce. To znamená, že úspěch prvovýrobců pro dosažení jejich cílů je stále více ovlivňován i jinými vazbami v rámci společné zemědělsko-potravinářské výroby.

Doba, ve které se Česká republika a další země střední a východní Evropy staly členy Evropské unie, byla složitá nejen proto, že se unie integrovala s nejvíce státy ve své historii, ale navíc proto, že Evropa potřebovala nalézt svůj budoucí směr, který by vytvořil podmínky pro její dlouhodobou konkurenceschopnost v globálním kontextu a současně dodržel záruku sociální úrovně v rámci prezentovaného sociálního modelu. Zvýšená integrace trhu a její prudký růst byl

hlavním podnětem k rozvoji obchodu mezi regiony a v rámci nich. Výsledkem byl významný posun v geografické a komoditní distribuci. Z pohledu nabídkově orientovaného komoditního řetězce by měly být jednotlivé články vertikály provázány a měly by společně spolupracovat.

Současné zemědělsko-potravinářské vertikály se typicky sdružují do hybridních forem struktury ovládnutí umožňující využít přínosů centralizované koordinace a kontroly i informačních výhod decentralizovaného podnikání. Partneri takových vztahů v některých oblastech spolupracují, ale též si mezi sebou navzájem konkurují do míry, která může být stanovena v uzavřených dohodách. Z tohoto důvodu dochází k neustálé transformaci sítě. Organizace, které jsou součástí hybridních forem sítí, zaznamenávají významný rozvoj v komoditních vertikálách. Větší důraz je kladen na kontrolu nad procesy a produkty v souvislosti s postupným vývojem poptávkové i nabídkové strany trhu a interpretací kontroly kvality.

Celosvětově je v posledních letech zaznamenáván nárůst zemědělských družstev, které představují již nezanedbatelný segment ekonomické činnosti v zemědělském sektoru. Důvodem je podnikatelská forma družstva, která díky silnému sociálnímu náboji zabezpečuje jeho členům konkurenční výhodu. Budování kooperace v rámci vertikály je hlavní myšlenkou rozvíjení spolupráce. Kooperace mezi zemědělskými a potravinářskými podniky a jejich specializace je nutností z důvodu dopadů internacionalizace po vstupu České republiky do Evropské unie. Analýzy faktorů rozvíjejících se kooperačních vazeb potom umožňují vytvořit si představu o vhodné kooperační strategii pro aktéry takové spolupráce.

Všechny výše uvedené skutečnosti posilují argumenty prosazující význam a funkci spolupráce všech článků účastnících se produkce, zpracování a distribuce v rámci i podél komoditních vertikál v krátkém i dlouhém období. Tato práce přispívá k hlubšímu poznání a objektivizaci podstatných souvislostí kooperace a kooperačních vazeb v rámci zemědělského a potravinářského sektoru.

Cílem disertační práce je vysvětlit problematiku identifikace a vlivu faktorů působících na kooperační vztahy a vytvoření schématu, který je možné uplatnit v kooperačních vazbách zemědělsko-potravinářských podniků.

Na základě výsledků výzkumu jsou v předkládané práci prezentovány závěry pro realizaci ve společenské praxi a pro další vědeckého poznání.

1 CÍL PRÁCE A POSTUP ŘEŠENÍ

1.1. Současný stav řešené problematiky

1.1.1. Potřeba kooperace v rámci globalizace zemědělsko-potravinářských trhů

Globalizaci je potřeba chápat jako spolu související procesy, které snižují vzdálenosti mezi objekty a společně vedou ke změnám ve společnosti na mezinárodní úrovni. Je to proces, při kterém se lidé, myšlenky a zboží šíří po celém světě, motivují k interakci a integraci mezi světovými ekonomikami, politikami, sociálními a kulturními společnostmi. Protože neexistuje jednotný popis termínu globalizace, literatura uvádí mnoho definicí tohoto pojmu, které se vztahují nejčastěji k oblastem ekonomickým, společensko-politickým a sociologickým.

Zkušenosti posledních let ukazují, že dnes bude velmi obtížné najít rovnovážný stav v globálním měřítku, a proto častěji dochází k uplatňování myšlenky „Mysli globálně, jednej lokálně“. (Zelený, 2014). Globalizace je proces, v němž lidé, informace, obchod, investice, demokracie a tržní ekonomika stále častěji překračují hranice mezi jednotlivými státy (Norberg, 2006). Ekonomická globalizace dle studie Organizace spojených národů (OSN) znamená rostoucí vzájemnou závislost světových ekonomik, které jsou důsledkem rostoucího rozsahu mezinárodního obchodu se zbožím, službami, toku mezinárodního kapitálu a rychlého šíření technologií (Shangquan, 2000). Rychle se globalizující světové ekonomiky jsou v současné době z velké části založeny na rychlém rozvoji vědy a technologií. Mezinárodní měnový fond (MMF) uvádí, že ekonomická globalizace je historický proces, který je výsledkem lidské inovace a technologického pokroku.

Definice Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD, 2016) termín globalizace představuje jako rostoucí internacionalizaci trhu se zbožím a službami, kapitálem, technologiemi a průmyslem. V další z definic ekonomické globalizace Craft (2004) uvádí, že se jedná proces integrace trhů zboží, kapitálu po celém světě v důsledku snižování bariér mezinárodního obchodu a zahraničních investic. Globalizace může být výsledkem technologického rozvoje, který snižuje dopravní náklady či zrychluje toky informací, nebo výsledkem politických rozhodnutí uměle snižujících překážky bránící pohybu zboží, služeb, kapitálu, osob či technologií (Ritzer, 2010). Waters (2000) globalizaci chápe jako sociální proces, ve kterém geografické překážky ztrácí význam pro sociální a kulturní uspořádání. Robinson (2009) uvádí, že globalizace ovlivňuje náš soukromý i kolektivní život na ekonomické, sociální a politické úrovni.

Pojem globalizace neoznačuje pouze homogenizaci různých projevů na celém světě nejčastěji spojovanou se známými případy potravinářských podniků, jako jsou například McDonald's nebo Coca Cola. Tyto společnosti jsou pouze jedněmi

z mnoha různých forem jejích projevů (Daniels, 2008). Samotná produkce potravin byla dokonce považovaná za nástroj globalizace řízená nadnárodními společnostmi se semeny a chemikáliemi potřebnými v zemědělství (Niles a Roff, 2008).

Jak z výše uvedeného vyplývá, globalizace umožnila rozvoj následujících tří faktorů:

- Zintenzivnění toků zboží, služeb a výrobních faktorů.
- Usnadnění dopravy.
- Snížení časové náročnosti a vzdáleností pomocí nových technologií.

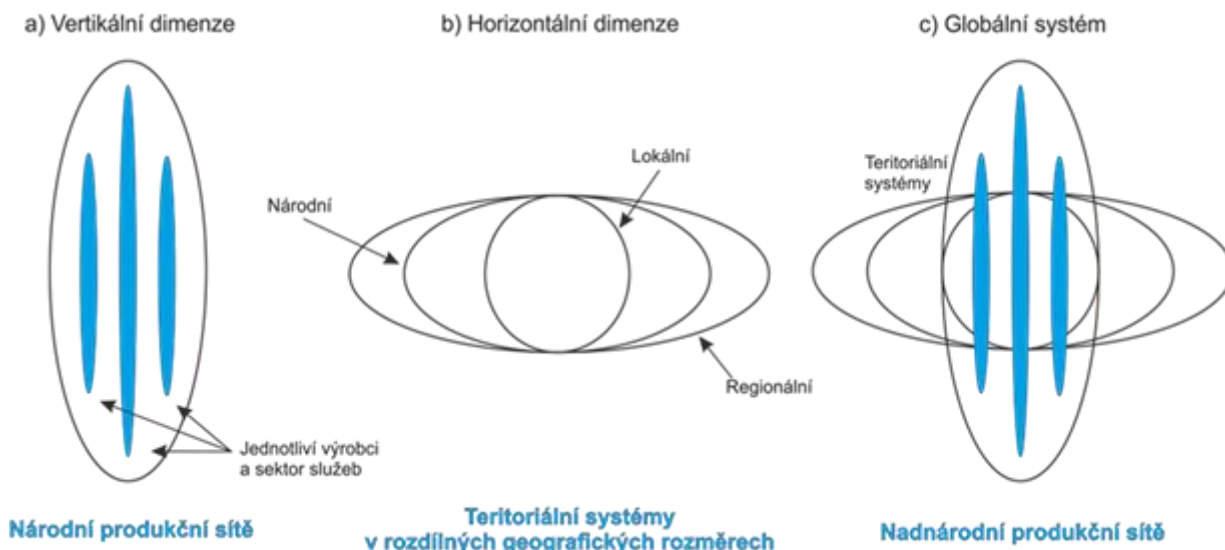
Procesy globalizace mohou mít negativní dopad na transfer finančního kapitálu, organizační změny, zaměstnanost nebo životní prostředí a udržitelný rozvoj. Umožnění vstupu konkurence ze zahraničí tak může způsobit ukončení do té doby fungujících provozů a způsobit tak závislost na partnerech z jiných zemí, viz Scholte (2000) a Stiglitz (2002).

Globální ekonomika může být zkoumána jako dvě spolu propojené sítě (Dicken, 2007):

- Organizační (ve formě výrobních vazeb a sítí).
- Geografické (ve formě lokálních klastrů).

Hlavní výhodou tohoto přístupu k pochopení globální ekonomiky je propojenost ekonomických aktivit na různých zeměpisných úrovních v rámci a napříč teritoriálně ohraničenými oblastmi. Výroba jakékoliv komodity, ať už se jedná o výrobek nebo službu, zahrnuje složitý proces spojování jednotlivých aktivit a transakcí v prostoru a čase. Takové produkční sítě propojené funkcemi a operacemi, kterými jsou zboží a služby vyráběny a distribuovány se stávají organizačně a geograficky komplexní. Globální a regionální produkční sítě nejen integrují firmy a části firem do struktur, které vymazávají tradiční organizační hranice, ale také integrují národní a místní ekonomiky nebo části takových ekonomik v oblastech, které mají významné dopady pro ekonomický rozvoj a prosperitu. Produkční sítě rozdělují hranice ve vysoce diferenciovaných přístupech ovlivňovaných částečně regulačními a neregulačními omezeními a místními socio-kulturními podmínkami, které vytváří struktury, které jsou nesouvisle teritoriální. To má hlavní dopad na vyjednávací sílu zapojených účastníků v dané síti.

Na Obr. 1.1 jsou zachyceny hlavní oblasti těchto vztahů. Na samostatné produkční sítě může být pohlíženo jako na vertikálně organizované struktury nastavené přes stále rozsáhlejší zeměpisná měřítka. Napříč těmito vertikálním strukturám jsou místně definované politicko-ekonomické systémy, které se projevují v rozdílných geografických měřících. To je průsečík rozsahu ve skutečném zeměpisném prostoru, kde se vyskytují specifické výsledky a kde je třeba řešit existující problémy v globalizující ekonomice na úrovni firmy, vlády, místní komunity nebo jednotlivce.



Obr. 1.1: Propojení dimenzí v globalizující se ekonomice

Zdroj: Dicken (2007)

S pojmem ekonomická globalizace úzce souvisí i pojem internacionalizace, který může být chápán jako proces zintenzivňování zapojování firem do mezinárodního obchodu s produkty, které jsou vyráběny v rámci národního hospodářství. Tyto ekonomické aktivity ale mají nízký stupeň integrace na rozdíl od globalizačních procesů, které mají širokou geografickou působnost a vysoký stupeň integrace.

Měnicí se vztahy mezi zemědělstvím jako primární produkcí, zpracováním a spotřebou potravin (průmysl a obchod) byly v 80. letech 20 století označeny jako zemědělsko-průmyslový komplex (Daniels, 2008). Vysoce industrializované a stále více globalizované potravinové sítě, technologie a produkty označuje Whatmore (2002) jako zemědělsko-potravinový systém. OECD popisuje tento systém jako soubor činností a vztahů, které ve vzájemném působení určují, jaké potraviny, kolik a jakým způsobem a pro koho jsou vyrobené a distribuované.

Zemědělství je na rozdíl od ostatních průmyslových aktivit závislé na přírodních podmínkách. Proto při jeho přeměně bylo cílem tuto závislost snížit a zvýšit cenu produktů. Zvyšovaly se i vstupní investice do zemědělské výroby, a postupně se oddělily v jednotlivá samostatná odvětví. Jedná se například o chemická hnojiva, následné zpracování, distribuci a marketing (Daniels, 2008). Rostoucí význam mimoprodukčních činností si zároveň vyžádal vytvoření komplexního souboru státní legislativy, rozvojových programů, podporu cen v zemědělství nebo dotovaných potravinových programů (Whatmore, 2002).

Změny na trhu s potravinami nastaly v důsledku následujících hlavních faktorů (Tansey a Worsley, 2008):

- Zvýšené nároky na životní prostředí z důvodu zvýšení počtu obyvatel Země a nárůstu délky života světové populace.

- Zvyšující se koncentrace obyvatelstva do měst zvětšuje vzdálenost mezi výrobcí a spotřebiteli potravin, zvyšuje se tak význam supermarketů, který přispívá k zániku malých pěstitelů.
- Globalizace koncentruje potravinovou moc do rukou velkých a nadnárodních korporací, které jsou současně hlavními účastníky globalizace potravinářského systému.
- Liberalizace trhu zapříčinila nedostatečnou moc států vůči silným komerčním společnostem a nerovnoměrné přerozdělení zisků.
- Technologické změny způsobují přeměnu veřejných statků na soukromé vlastnictví chráněné patenty.
- Mění se životní podmínky lidské populace vyvolávají změnu v osobních postojích a hodnotách.
- Zvyšování nedostatku času na přípravu jídla a narůstající dostupností polotovarů a hotového rychlého občerstvení.

Globalizace zemědělsko-potravinářských trhů představuje zásah do tradičních modelů výroby, který současně ovlivňuje ekonomické, sociální a environmentální oblasti nejen při samotné výrobě zemědělských komodit, ale i při jejich zpracování, balení, distribuci a spotřebě, viz např. Gaull a Goldberg (1993), Connor (2008) nebo Dagevos (2009). Reakce některých spotřebitelů na globální zemědělsko-potravinářský systém se potom týká hledání alternativních forem produkce zemědělských komodit a výroby potravin, které jsou ohleduplné k životnímu prostředí nebo k samotným pěstitelům či výrobcům potravin.

1.1.2. Společná zemědělská politika a liberalizace zemědělských trhů

Společná zemědělská politika Evropského společenství (dále SZP) patří mezi jednu z nejstarších společných politik, uplatňovaných již od padesátých let minulého století, která i přes mnohé problémy patří mezi projevy integračních procesů mezi členskými státy. Je charakteristická nejen velkým objemem finančních prostředků, ale i rozsahem stále náročnější evropské legislativy.

Počátky hospodářské integrace jsou spojeny s potřebou koordinovat hospodářskou pomoc v podobě Marshallova plánu, který v roce 1947 schválil Kongres USA. K dalšímu rozvoji evropské integrace došlo v roce 1955, kdy země Beneluxu předložily návrhy na spolupráci v oblasti dopravy, energetiky a atomové energie. Na základě této iniciativy byly ve stejném roce projednány ministry členských států návrhy a doporučení pro vytvoření výboru vládních zástupců a připraveny smlouvy o vytvoření Evropského hospodářského společenství (EHS) a Evropského společenství pro atomovou energii (Euroatom). Obě smlouvy byly konstituovány v Římě v roce 1957, platit začaly o rok později, po jejich schválení jednotlivými členskými zeměmi. Zakládajících šest členů se dohodlo již při vzniku Evropského hospodářského společenství na začlenění zemědělského sektoru do vznikajícího společného trhu. Připojení zemědělství do agendy společného trhu znamenalo volný pohyb zemědělských výrobků,

odstranění hraničních kontrol a celní ochrany a zavedení jednotných pravidel pro obchodování se třetími zeměmi. V tomto smyslu se stala Společná zemědělská politika (SZP) jedním z nosných prvků Římské smlouvy (Bečvářová, 2007).

Společná zemědělská politika vstoupila v platnost v roce 1958. Přínosem zařazení zemědělství do jednotného trhu bylo zvýšení kvality spolupráce mezi členskými zeměmi a posílení vytváření jednotného trhu.

Hlavním důvodem pro vznik SZP bylo:

- zvýšit produkci zemědělské výroby v členských státech Evropského společenství,
- zajistit určitou životní úroveň zemědělského obyvatelstva,
- stabilizovat zemědělský trh,
- zajistit dostatečnou nabídku potravinářských surovin a potravin,
- zajistit dostačující objem potravin pro obyvatelstvo za přiměřenou cenu.

K dosažení těchto cílů byla použita společná organizace zemědělských trhů, vzájemná preference členských zemí a finanční solidarita v rámci společné strukturální a sociální politiky. V jednotlivých státech ale převládalo přesvědčení, že budoucnost zemědělství nemůže být ponechána volnému trhu, kde byla často rozhodujícím faktorem výše státních podpor, které byly poskytovány zemědělcům ze strany státu vlastní agrární politikou, založenou převážně na podpoře tržních cen v kombinaci s ochranou trhu.

Celý systém společné zemědělské politiky tak byl postaven hlavně na nástrojích podpory cen zemědělských produktů a dalších opatřeních ovlivňujících vývoj agrárního trhu (Bečvářová, 2007):

- Opatření podporující zvýšení nabídky – garantované ceny pro domácí výrobce, přímé podpory na jednotku produkce, podpora investic, snížení celní ochrany, snížení daňové zátěže, podpora zemědělského pojištění.
- Opatření pro omezení nabídky – produkční kvóty, kontrola a monopolizace dovozů, normy kvality a hygienické normy, požadavky na zajištění welfare, povinnost nebo zvýhodnění destrukce produkce při nadbytku nabídky, povinnost uvedení půdy do klidu jako podmínky pro dotace, podpora ukončení produkce, podpora soukromého skladování, antidumpingová opatření, povinnost výrobců recyklovat obaly.
- Opatření na podporu poptávky – podpora spotřeby, dodatečné garance pro spotřebitele, bezplatné poskytnutí přebytků produkce neziskovému sektoru, exportní podpory a úvěry, podpora zpracování domácích surovin, veřejné nákupy.
- Opatření pro snížení poptávky – zdanění spotřeby (tabák, víno, alkoholické nápoje), dovozní přírážky, dovozní embargo.

Zvýšení stability trhu spolu s technickým pokrokem vedlo ke zrychlení růstu produkce. SZP ale zároveň od počátku byla kritizována za diskriminaci zemědělských producentů z nečlenských zemí, a proto se stala v průběhu doby jednou z nejkonfliktnějších aktivit Evropského společenství.

V hlavních komoditách bylo Evropské společenství soběstačné do 70. let a tím docházelo ke zvyšování přebytků. Rozdíly mezi nižšími cenami na světových trzích a cenami na vnitřních trzích členských států vyvolaly potřebu zvyšovat dotace vývozu. Tato politika ale byla kritizována, protože v průběhu let se Evropská unie stala čistým exportérem a další podpora cen prohlubovala výrobu zemědělských nadbytků. Tak rostly náklady pro uplatnění přebytků na světovém trhu a velký rozdíl mezi domácími a světovými cenami zatěžoval společný rozpočet. V této době dosahoval podíl výdajů na SZP až 80 % celkových výdajů společného rozpočtu. V osmdesátých letech se stále zvyšovaly výdaje na zemědělskou politiku, proto byla přijata opatření k omezení produkce – zavedení produkčních kvót a stabilizace rozpočtu. V roce 1992 byla přijata reforma Společné zemědělské politiky, známá pod názvem Mac Sharyho reforma. Ta výrazně omezovala nástroje podpory tržních cen a přesunovala financování na podporu strukturálních změn (Bečvářová, 2001).

1.1.3. Proces liberalizace na zemědělských trzích

Liberalizací trhu se předpokládá volný obchod mezi zeměmi, kdy si samotné země mohou své trhy chránit pouze v míře, kterou si vyjednají ve smlouvě. Dle ekonomické teorie přináší liberalizace trhů blahobyt, ve skutečnosti má otevření ekonomiky především pro ekonomicky slabé země negativní účinky ve smyslu zaplavení domácích trhů zahraničním zbožím, může vést k likvidaci domácích producentů.

V zemědělsko-potravinářské oblasti se vlivem převisu nabídky nad poptávkou potravin začaly jednotlivé státy chovat protekcionisticky. Takový přístup obecně vede k podpoře neefektivnosti a může mít i negativní důsledky v samotné ekonomice. Z tohoto důvodu se při hledání nových řešení s cílem liberalizovat zemědělské trhy staly tyto problémy tématem pro Světovou obchodní organizaci (WTO, 2016).

Dohoda o zemědělství AoA (Agreement on Agriculture) byla projednávána během Uruguayského kola GATT (Všeobecná dohoda o clech a obchodu) v letech 1986–1994 a vstoupila v platnost při založení WTO v roce 1995. Byl tak učiněn první krok ke spravedlivé konkurenci na trhu se zemědělskými výrobky. První dohody o obchodu se zemědělskými výrobky z GATT ovšem obsahovaly nedostatky, které pak například dovolovaly využívat opatření, která deformovala trh (dovozní kvóty, dotování). Z tohoto důvodu byla zahájena v roce 2000 na Ministerské konferenci v Dauhá jednání o změně procesů v agrobiznisu, která byla začleněna do širší agendy DDA (Doha Development Agenda). V roce 2015 proběhla konference WTO v Nairobi, kde jedním z bodů byly dohody o zemědělství a závazek odstranit vývozní náhrady do roku 2018. Tato dohoda by měla přispět k narovnání konkurence na mezinárodních trzích.

1.1.4. Reformy Společné zemědělské politiky po roce 1990

V roce 1992 došlo k první významné reformě SZP pod vedením evropského komisaře pro zemědělství Raye Mac Sharryho, která obecně znamenala omezení dotací na bázi přímé podpory cen zemědělských komodit. Současně však byly uplatněny další nástroje, které tento negativní dopad do příjmu zemědělců významně kompenzovaly. Jednalo se o systém řešení změn podpory zemědělství pomocí snížení intervenčních cen, což vedlo ke snížení tržních cen a jejich přiblížení ke světovým cenám

V počáteční deklaraci byl kladen důraz především na liberalizaci obchodu se zemědělstvím. Proti evropskému systému podpor začaly vést útok v první řadě USA, protože se obávaly ztráty světových trhů ve prospěch evropských. Nakonec ale reforma upustila od původního záměru podporovat zemědělskou výrobu jako jediného prostředku zachování ekonomiky venkovského prostředí a uznala význam řízení zásob pro omezování rozpočtových výdajů. Důraz byl kladen na zachování životního prostředí a podpoření diverzifikace činností na venkově (Bečvářová, 2001).

Reforma v rámci Agendy 2000 byla přijata v rámci Berlínského summitu v roce 1999 a navázala na reformu z roku 1992. Pokračovala především směrem k redukci tržních deformací na domácím i mezinárodním trhu. Byla založena na prioritách dále snižovat intervenční ceny a vývozní dotace (cílem byla větší konkurenceschopnost evropského zemědělství na vnitřním i světovém trhu), zajistit slušnou životní úroveň zemědělců (posun dotací do podpory důchodu), zvýšit kvalitu a zdravotní nezávadnost potravin (posílení pozice spotřebitele a respektování úlohy poptávky), podpořit životní prostředí a zaměřit se na rozvoj venkova (multifunkční model zemědělství).

V roce 2002 vydala Evropská unie v rámci střednědobého vyhodnocení Společné zemědělské politiky návrhy na zásadní reformu nazývanou Fischlerova reforma, která se stala již třetí reformou SZP. Na podzim stejného roku byl schválen zemědělský rozpočet rozšířené Evropské unie a bylo dosaženo dohody o podmínkách rozšíření EU o deset nových členů včetně České republiky. Ministři zemědělství členských států Evropské unie přijali 26. června 2003 reformu, která zásadně změnila způsob podpory zemědělců v EU. Cílem bylo zvýšení konkurenceschopnosti uvnitř trhu EU i mimo něj, zaručení určité úrovně příjmu, vyplácení subvencí nezávisle na objemu produkce, zdůraznění potřeby ekologické produkce, dobrého zacházení se zvířaty a výrobu kvalitních produktů. Reforma také měla posílit vyjednávací pozici Evropské unie ve Světové obchodní organizaci. Evropská unie měla za cíl zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství v mezinárodním měřítku a posílení nástrojů orientovaných na podporu rozvoje venkova na úkor zásahů do trhu (využitím přímých podpor cen a kompenzačních plateb).

Kontrolu stavu Společné zemědělské politiky (tzv. Health Check) zahájila Evropská komise v roce 2007. Cílem bylo inovovat Společnou zemědělskou politiku, zefektivnit a zjednodušit systém přímých podpor přizpůsobením nástrojů

podpory trhu současné situaci Evropského společenství. Pro oblast zemědělství byly definovány nové výzvy, které byly podpořeny i v rámci Evropského plánu hospodářské obnovy. Patří mezi ně například řízení rizik, klimatická změna, voda, biologická rozmanitost, biopaliva).

V roce 2010 bylo vydáno Sdělení EK k podobě Společné zemědělské politiky po roce 2013, budoucího směřování SZP včetně návrhů fungování společné organizace trhů, rozvoje venkova a horizontálních otázek. Hlavními cíli a výzvami byla především produkce potravin, udržitelné hospodaření s přírodními zdroji, klimatická opatření a vyvážený územní rozvoj.

Modernizace a zjednodušení Společné zemědělské politiky (SZP) je hlavní výzvou pro období po roce 2020. Mělo by být umožněno lépe reagovat na sociální, politické, environmentální a hospodářské výzvy a současně přispívat k udržitelnému rozvoji. Navrženo je několik scénářů od zachování stávajících podmínek až po jejich větší přepracování a podporu drobných podnikatelů, zohlednění tradičních potravinářských výrobků nebo ochrana životního prostředí. Některé scénáře navrhují úplnou liberalizaci a zrušení dotací v rámci SZP a globalizované integrované trhy s potravinami. Na tvorbě se může podílet i veřejnost, která měla od února 2017 možnost se účastnit veřejné konzultace.

1.1.5. Závěr současného poznání

Aktuálně probíhající změny na zemědělských trzích mají v důsledku globalizačních procesů vliv na celé komoditní vertikály. Jednotlivé články komoditních vertikál se zapojují do strategických sítí schopných propojit členité organizační uspořádání jednotlivých partnerů a vazeb mezi nimi. Globalizace zemědělsko-potravinářských trhů představuje zásah do tradičních modelů výroby, který ovlivňuje ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

Ze studií zkoumajících utváření světového agrobiznisu a jeho projevy v podmínkách evropského regionu vyplývá, že významnou změnou typickou pro současnou fázi vývoje zemědělství v rámci celého odvětví podílející se na potravinové produkci, je změna charakteru zemědělských a potravinářských trhů. Původně mělo zemědělství produkční funkci a soustředilo se na zabezpečení potravin, nyní je zdůrazňováno spíše jeho multifunkční pojetí s mimoprodukčními přínosy. Množství a kvalitu zemědělských produktů a jejich cenově nákladové podmínky určuje poptávka, která ovlivňuje celý systém výroby, zpracování i distribuce zemědělských produktů. Rozhodujícími články na potravinovém trhu se stávají distribuční a zpracovatelské organizace, ve kterých navíc dochází k silným procesům koncentrace a konsolidace. Spotřebitelé se více orientují na kvalitu potravin, zdravotní nezávadnost, poptávány jsou produkty s vysokou přidanou hodnotou a plně finalizované výrobky. Proces výroby potravin tak v dnešní době dostává nový spotřebitelský rozměr.

Základními problémy, které je potřeba v současné době řešit pro úspěch na trhu potravin je prosazování specifického charakteru odvětví, historicky vytvořené

výrobní struktury a nárokování takových finančních prostředků, které ochrání evropské výrobce před zvětšující se konkurencí levnějších produktů a potravin importovaných z ostatních částí světa. Řešení je potřeba hledat v ekonomickém kontextu, který bude chápat zemědělství jako součást agrobiznisu, tedy sektoru, ve kterém je zahrnuto více odvětví ekonomiky z oblasti výzkumu, výroby, zpracování a distribuce potravin. Přestože se v celé škále setkávají výrobci s tvrdší konkurencí a nově se formujícími trhy komoditních a potravinových vertikál, tyto subjekty mají možnosti využít dalšího ekonomicky efektivního vývoje pro moderní a úspěšné zemědělství. V současné době probíhají výrazné změny především na úrovni různých forem kooperace v zemědělském i potravinářském odvětví.

V zájmu udržení vysokého podílu na konečné ceně potravin je nutné nalézt silnější postavení pro posílení vyjednávací síly na trhu potravinářských produktů a současně takoví zemědělství producenti, kteří jsou schopni nabídnout kvalitní a cenově dostupné suroviny. Nově se tak v rámci komoditní vertikály objevuje tzv. distribuční řetězec, který je charakteristický vytvořenými vztahy a kontakty po celém světě. Díky své síle si navíc může dovolit diktovat podmínky agrárnímu trhu. Pro zvýšení konkurenceschopnosti českého zemědělství je důležité vytvořit nové organizační uspořádání, které umožní, aby zemědělství producenti a výrobci potravin mohli fungovat v současném globalizovaném světě. Proto by se podniky měly začít ve větší míře sdružovat, aby mohly vytvořit velké kooperující společnosti, a tak uskutečňovat velké výrobní programy a využívat kapitál. Součástí správně nastavené kooperace je i přesná definice smluvních vztahů mezi členy kooperace, která má značný význam pro zemědělské podniky i vývoj agrobiznisu jako celku.

Literární zdroje zabývající se problematikou kooperace pojem většinou charakterizují jako proces, ve kterém jednotlivci, skupiny a/nebo organizace ovlivňují a formují vztahy pro reciproční zisk nebo prospěch. Motivací pro vytvoření kooperace je maximalizace ekonomického zisku, posílení konkurenční schopnosti a zlepšení pozice na trhu, snížení rizika podnikání jeho rozložením mezi větší počet partnerů a vytvoření hospodářských organizací, které tak mohou lépe prosazovat společné zájmy vůči veřejné správě. Spoluprací mezi podniky v horizontální rovině může být dosaženo vyšší efektivity činností prostřednictvím úspor z rozsahu. Podstatou sdružování podniků je kvalitnější a efektivnější zajištění činností v rámci partnerských sítí v oblastech, které pro samotné podniky představují zátěž.

Kooperace mezi zemědělskými a potravinářskými podniky a jejich specializace je nutností z důvodu dopadů internacionalizace po vstupu České republiky do Evropské unie. Vytváření podnikatelských sítí a sdružení se týká jak malých a středních podniků, tak i těch velkých, které se chtějí udržet v evropském konkurenčním prostředí.

1.2. Cíle práce

Disertační práce je zaměřena na identifikaci a analýzu faktorů, které ovlivňují kooperační vazby mezi podniky v zemědělsko-potravinářském sektoru a jsou rozhodující pro tvorbu kooperačních strategií.

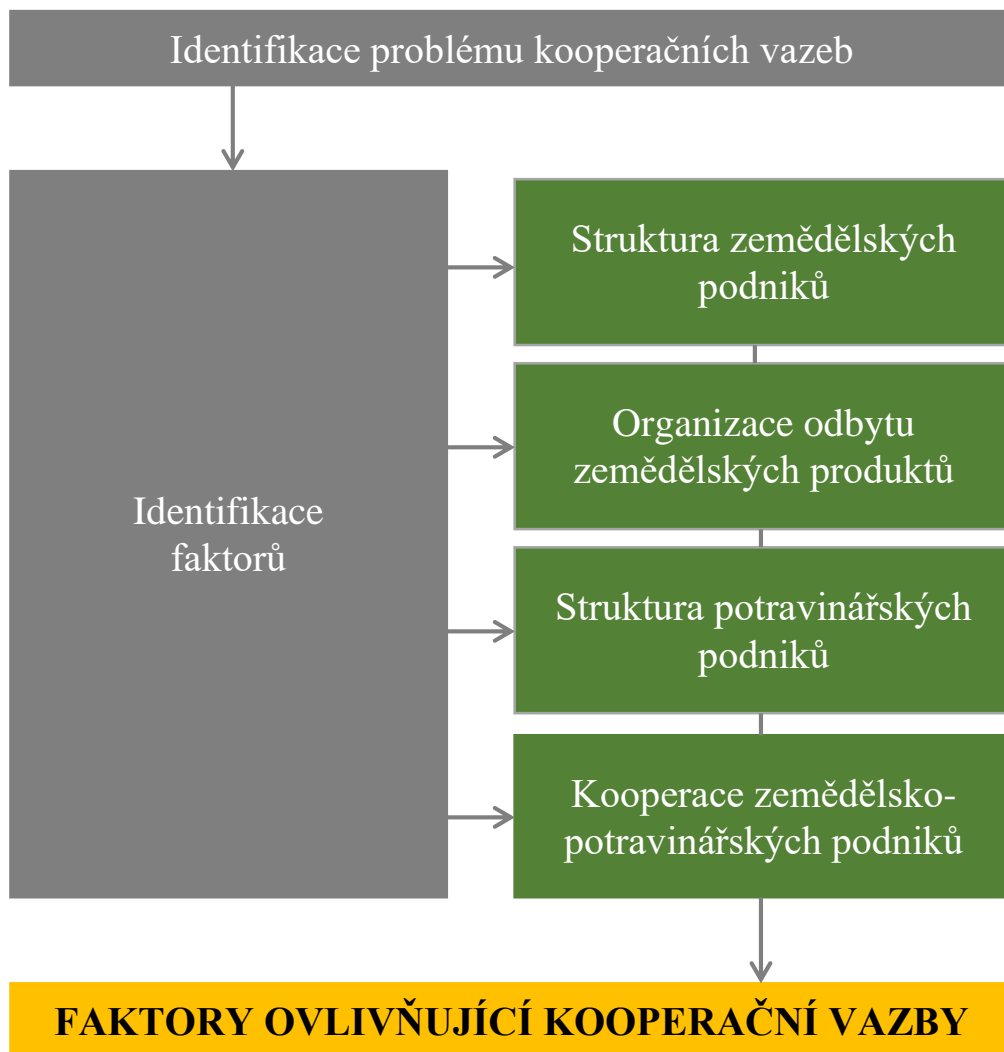
Hlavním cílem disertační práce je vytvořit schéma faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso. Toto schéma bude nástrojem pro vytváření kooperací mezi společnostmi působícími v agrobiznisu.

Takto vymezený cíl je dále dekomponován do **vzájemně navazujících dílčích cílů**:

- Identifikace a definování problémů kooperačních vazeb.
- Analýza zemědělských podniků v EU a České republice.
- Analýza potravinářských podniků v EU a v České republice.
- Analýza organizace odbytu zemědělských produktů.
- Charakteristika a analýza kooperací v komoditní vertikále vepřové maso.
- Navržení schématu faktorů ovlivňujících kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků.

1.3. Postup řešení

Problematika faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích nebyla z dostupných literárních zdrojů dosud zkoumána, a proto byl zvolen následný postup řešení, viz. Obr. 1.2.



*Obr. 1.2: Metodický postup zpracování disertační práce
Zdroj: vlastní zpracování*

Popis schématu postupu řešení:

Identifikace problému kooperačních vazeb:

- Zpracování kvalitativní analýzy k identifikaci ukazatelů, které ovlivňují kooperační vazby mezi podniky

Struktura zemědělských podniků:

- Zpracování analýzy zemědělských podniků v Evropské unii podle:
 - velikosti obhospodařované zemědělské plochy, ekonomické velikosti (tržeb), typu farem, počtu referenčních jednotek hospodářských zvířat, podle pracovní síly v podnicích v zemích EU, podle podílu manažerů zemědělských podniků ve věku do 35 let a nad 55 let na celkovém počtu manažerů v zemích EU.
- Zpracování analýzy zemědělských podniků v České republice podle:
 - podnikatelské struktury fyzických a právnických osob v zemědělství, obhospodařované zemědělské půdy dle právní formy

podnikání, velikostní struktury podniků dle výměry obhospodařované půdy, velikostní struktury podniků dle ekonomické velikosti.

Struktura potravinářského průmyslu:

- Zpracování analýzy potravinářských podniků v Evropské unii podle:
 - ekonomických ukazatelů jednotlivých velikostních skupin podniků, výrobních oborů, podílu výrobních oborů na celkovém obratu potravinářského sektoru a podnikové struktury.
- Zpracování analýzy potravinářských podniků v České republice podle:
 - Struktury a vývoje počtu podniků, velikostní struktury, počtu podnikatelských subjektů dle výrobních oborů.

Organizace odbytu zemědělských produktů:

- Zpracování analýzy organizací odbytu v EU podle:
 - Tržního podílu družstevních organizací, tržního podílu dle zaměření produkce.
- Zpracování analýzy organizací odbytu v České republice podle:
 - Ročního obratu, typu organizací.

Kooperace zemědělsko-potravinářských podniků:

- Zpracování analýzy komoditní vertikály vepřové maso podle:
 - Charakteristik trhu prasat v zemích EU, vývoje produkce vepřového masa v EU, vývoje trhu a cen v České republice.
- Zpracování analýzy kooperace zemědělsko-potravinářských podniků v komoditní vertikále vepřové maso v Dánsku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Problematika kooperace je jedno z nejdůležitějších témat dnešních podniků. Spolupráce mezi podniky může být považována za synergickou sílu a důležitý organizační proces řídící efektivnost organizace (Chen et al, 1998; Smith et al, 1995). Existují různé formy multilaterálních vztahů v rámci a mezi organizacemi (Bouwen and Taillieu, 2004; Schruijer, 2006). Střety mezi zájmy zúčastněných uvnitř a vně organizace nejsou běžné. V některých podnicích tvrdá konkurence v odvětví vede ke koncentraci organizace na krátkodobý zisk a opomíjen je tak dlouhodobý užitek ze spolupráce. V jiných organizacích je kooperace ustanovena na neformálních dohodách mezi zapojenými stranami takovým způsobem, že vedou ku prospěchu všech. Pokud je úroveň spolupráce vysoká, cíle kooperace jako celku lépe poslouží všem zúčastněným stranám.

2.1. Vymezení pojmu a definice kooperace

Literárních zdrojů, které se zabývají problematikou kooperace, je velké množství, přesto teoretické základy jsou rozmanité a konceptualizace používané v jednotlivých oborech jsou obtížně slučitelné. Ačkoliv je kooperace jedno z hlavních témat vědeckých studií o podniku, existuje jen malá shoda na tom, jak definovat pojem kooperace. Smith (1995) uvádí, že teorie výzkumu v oblasti kooperace je chaotická, protože mnoho definicí bylo navrženo bez snahy zmínit se o dalších uzancích termínu. Barnard (1986) definuje kooperaci jako spojení několika osob pro společný prospěch, kolektivní akce ve snaze o společné blaho, a to především v některých průmyslových odvětvích nebo obchodních procesech. Child et al (2005) doplňuje, že kooperativní přístup dává všem zúčastněným společnostem podnět ke generování nejziskovějšího produktu za nejnižší náklad při zachování svých znalostních aktiv pro další aplikace. Většina autorů se ale shoduje, že kooperace je proces, ve kterém jednotlivci, skupiny a/nebo organizace ovlivňují a formují vztahy pro reciproční zisk nebo prospěch. Některé jiné přístupy definují a studují kooperaci v protikladu ke konkurenci (jednotlivci se snaží maximalizovat osobní přínos na náklady kolektivních přínosů) a kolizi (neshody vytvořené zdánlivými nebo skutečnými nekompatibilitami mezi jednotlivci) (Aquino a Reed, 1998, de Cremer, 2005). Kooperativní vztahy mohou být tvořeny oficiálními smlouvami (kontrakty zahrnující smluvní závazky) a neoficiálními formami kooperace.

Definicí kooperačního managementu se zabýval například Lafleur (2005), který pod tímto pojmem rozumí způsob řízení a rozvoj spolupráce v konkurenčním prostředí. Rosenfeld (1996) definuje kooperační management jako vznikající přístup k průmyslové konkurenceschopnosti. Kooperační chování tak pomáhá malým a středním podnikům soutěžit, a proto je cílem změnit chování podniků a usnadnit spolupráci. Kooperační management by měl být založen na jednoduchém partnerství například mezi vládou a průmyslem nebo se může jednat o mnohem složitější vztah, kdy vláda převede pravomoc nad řízením zdroje

průmyslovým, místním nebo regionálním uživatelům (Brown, 1998, Axelrod, 2006). Zhang (2011) považuje kooperační management za jeden z nejsložitějších problémů řízení. Dle jeho názoru je organizace organický celek kombinovaný dvěma nebo více jednotkami tak, aby společně dosáhly společného cíle. Jakákoliv jednotka, která se sdružuje v takové organizaci musí dodržovat určitý princip spolupráce s ostatními, vytvářet organickou integritu a tím dosahovat společného cíle. Dle Raye (2002) kooperační management reprezentuje termín pro integrovaný management podnikových sítí. Kooperační management jako společné rozhodování v rámci heterogenních preferencí uvádí ve své práci Staatz (1983). Upozorňuje především na potřebu stanovení modelu kooperace založeném na definované volbě kooperující skupiny. Nejdůležitější charakteristiky kooperačního managementu shrnul Vodák et al (2014), který jej popisuje jako komplex rozhodovacího procesu a rozhodnutí na manažerské úrovni, kdy je primárním cílem uspokojit potřeby členů kooperace. Všechny aktivity musí proběhnout na základě dohodnutých podmínek, vyváženosti mezi úsilím o obchodní úspěch a udržením cílů kooperujících stran a zaměření managementu na dosažení cílů prostřednictvím efektivního využití zdrojů. Obecně lze tvrdit, že podniky nevlastní všechny zdroje pro svou výrobu nebo poskytování služeb, a tak jsou závislé na zdrojích, které jim poskytují dodavatelé. Je proto nutné s nimi spolupracovat. Dosud hospodářsky a právně samostatné podniky se tak sdružují do větších hospodářských jednotek prostřednictvím kooperace nebo koncentrace. Motivací pro vytvoření kooperace je maximalizace ekonomického zisku, posílení konkurenční schopnosti a zlepšení pozice na trhu, snížení rizika podnikání jeho rozložením mezi větší počet partnerů a vytvoření hospodářských organizací, které tak mohou lépe prosazovat společné zájmy vůči veřejné správě. Podle Wöheho a Kislingerové (2007) vzniká kooperace dobrovolným sdružováním k provedení jednoho nebo smluvně omezeného počtu projektů nebo k vytváření zájmových společenství pro plnění dlouhodobých úkolů. Dle amerického matematika Allena (2017) je možné vytvořit kooperující společnost tam, kde nejprve spolupracují malé skupiny s pevnými vazbami. Kooperaci se tak nejvíce daří v malé skupině, kde má každá jednotka silné a opěťované vzájemné vztahy. V tomto případě se spolupráce dále šíří na místní úrovni, ze které může po čase vzniknout seskupení vzájemně kooperujících jednotek sdílejících společný prospěch se silnými vazbami. Úspěšná globální kooperace tak záleží na síle lokálních vazeb.

Klíčové faktory úspěchu při budování kooperačních vztahů v podniku jsou založeny na spolupráci, partnerství, vážnosti, nenarušování vzájemných konkurenčních vztahů a zaměření na dlouhodobou spolupráci (Gumilar et al, 2011). Dalším důležitým faktorem při budování kooperačního managementu je důvěra mezi partnerskými organizacemi. Zvláštní význam má postupné přizpůsobování podnikatelských kultur partnerských organizací a informační pozadí pro kooperační procesy (Weck, Ivanova, 2013). Aby mohly kooperační

procesy probíhat efektivně, je nezbytné zajistit kvalitní informace v rámci společnosti a umožnit jejich sdílení pro potřeby manažerského rozhodování.

Otázka kooperace v rámci družstevnictví nebo jiné formy spolupráce mezi podniky se v rámci zemědělského sektoru dostává v posledních letech do popředí zájmu vzhledem k potenciálním environmentálním, sociálním a ekonomickým výhodám (Prager, 2015; Flanigan a Sutherland, 2016; Tregear a Cooper, 2016). Pojem kooperace je v literatuře chápán nejednotně a v některých případech i protichůdně. Kooperace bývá definována spíše jako směna, ve které její účastníci mají prospěch ze vzájemného setkání, ale ta přichází v mnoha formách a může být na formální nebo neformální úrovni, ve spojení s konkurencí nebo funguje samostatně (Sennett, 2012). Stock a kol. (2014) zdůrazňuje vzrůstající napětí mezi kooperací, která usiluje o získání konkurenceschopnější pozice na zemědělských trzích a kooperací, jejímž cílem je získat zpět řízení od diktátu strukturální moci.

V současné době probíhají výrazné změny především na úrovni různých forem kooperace v zemědělském i potravinářském odvětví. V zájmu udržení vysokého podílu na konečné ceně potravin se hledá silnější postavení pro posílení vyjednávací síly na trhu potravinářských produktů a současně takoví dodavatelé zemědělských výrobků, kteří jsou schopni nabídnout kvalitní a cenově dostupné suroviny (Bečvářová et al, 2013). V souvislosti s decentralizací ekonomických nástrojů a orientací na podporu strukturálního rozvoje je potřeba využívat jedinečných a dostupných znalostí pro hledání konkurenčních výhod a možností kooperace v měnícím se podnikatelském prostředí v České republice a ve státech Evropské unie. Dle Bečvářové et al (2013) se současné zemědělsko-potravinářské vertikály typicky sdružují do hybridních forem struktury ovládnutí. Ta jim umožňuje využít přínosů centralizované koordinace a kontroly i informačních výhod decentralizovaného podnikání. Članky těchto sítí sdílejí důležité zdroje a spoléhají se na méně formální smluvní vztahy než na striktně definované dokumenty. Partneri takových vztahů v některých oblastech spolupracují, ale též mezi sebou si navzájem konkurují do míry, která může být stanovena v uzavřených dohodách. Z tohoto důvodu dochází k neustálé transformaci sítě.

2.2. Kooperační vazby mezi podniky

Kooperace sdružených podniků je vykonávána na základě koordinace podnikových funkcí nebo jejich vyčleněním do společného řízení (např. koordinace odbytové politiky podle kartelových dohod nebo vytvoření společného pracoviště pro výzkum), (Novotný, Suchánek, 2004). Výsledkem kooperační dohody je oboustranná výhodnost, tedy snížení vlastních nákladů a zvýšení zisku. V současné době se podniky snaží o řízení takových procesů, které povedou k jejich vysoké rentabilitě a vyšším ziskům. Progresivní technicko-vědecký rozvoj a výrobní úkoly lze zajistit ale pouze v kooperaci s různými i vzájemně si konkurujícími podniky. Ke spolupráci mezi podniky dochází na základě smlouvy, kde jedna společnost může vystupovat jako manažerská firma,

kteřá hospodářsky a technicky řídí a poskytuje svoje know-how další firmě, která vlastní výrobní prostředky a poskytuje pracovní sílu. V případě kooperace se zahraniční firmou na základě investování, může být umožněn vstup na zahraniční trhy, bezpečnost investování a likvidity podnikání, ale především dosažení větší rentability než při tuzemském podnikání. Pokud jde o spolupráci na základě kapitálové spoluúčasti zahraničního partnera, jedná se potom o joint ventures.

Formy mezipodnikové kooperace jsou rozmanité a rozhodování o spolupráci by mělo vycházet z několika úvah:

- Je možné a nutné vstoupit do spolupráce s dalším podnikem?
- Které oblasti podnikání nebo podnikové činnosti budou kooperačním vztahem pozitivně ovlivněny?
- Jakou intenzitou a formou by měla kooperace fungovat?
- Bude možné se s partnery dohodnout na vymezení kompetencí a úkolů?
- Jakým způsobem bude uspořádáno financování, účetnictví a jaké jsou zákonné normy, které regulují nebo se týkají kooperace?

Na základě odpovědí na výše uvedené otázky se podnik rozhoduje, jaký typ kooperace zvolí. Spolupráce mezi podnikatelskými subjekty vedou k vytvoření podnikatelské sítě. V této formě kooperace je vyžadována stabilita a fungující vztahy mezi členy sítě, jasný podnikatelský záměr a možnost dalšího rozvoje spolupráce.

Podnikatelské sítě se mohou vytvářet v oblasti:

- Výrobní kooperace, která představuje přímou výrobní spolupráci mezi podniky, kdy je výrobní proces rozdělen mezi různé výrobce.
- Kooperace v manažerské oblasti zahrnuje spolupráci v servisní nebo odbytové oblasti, které pomáhá zlepšit postavení na trhu.
- Kooperace ve finanční oblasti může pomoci podnikům při realizaci kapitálově náročných investic, nebo při žádání o získání úvěru.
- Kooperace komplexní je vyšší formou spolupráce, která zahrnuje všechny předcházející oblasti kooperace.

Spolupráce mezi podniky může probíhat i dle strukturního rozdělení v horizontální rovině, kdy jde o kooperaci subjektů stejného nebo příbuzného oboru. Cílem je dosažení vyšší efektivity činností prostřednictvím úspor z rozsahu. Kooperace je v moderních organizacích silně ovlivňována vnějšími tlaky, se kterými se podniky musí vypořádat. Nový vývoj jako je rostoucí využívání virtuální komunikace, stejně tak jako potřeba být propojen s lidmi napříč časem a prostorem má silný dopad na kooperaci (Curseu a Schruijer, 2008). Navíc mnohonárodnostní spolupráce se stává stále běžnější a vytváření interkulturních rozdílů významnějším tématem (Chen et al, 1998). Přesto je výzkum v oblasti kooperace bohatý na témata. Stále je málo nahlíženo na to, jak

dnešní podniky mohou lépe organizovat procesy spolupráce, především s ohledem na soudobé výzvy globalizace. Podniky často využívají manažerských intervencí a smluvních dohod, aby dosáhly kvality kooperačního procesu.

2.2.1. Kritéria a formy pro vytváření vazeb mezi podniky

Zvyšující se potřeba kapitálového zabezpečení podniků a jejich rozvoj, růst národní a mezinárodní konkurence a nutnost činnosti výzkumu a vývoje často vede ke sdružování, které představuje spojení ekonomicky a právně samostatných podniků bez nutnosti rušení jejich samostatnosti. Podstatou sdružování je kvalitnější a efektivnější zajištění činností, které pro samotné podniky představují zátěž.

S tímto cílem se podniky mohou sdružovat v různých oblastech podnikání:

- V oblasti zásobování, kde je cílem sdružení realizovat společné nákupy a posílit tak pozici spolupracujících podniků vůči dodavateli k vytvoření příznivějších dodacích podmínek a nákupních cen.
- V oblasti výroby, kde dochází ke koordinaci vyráběného množství produkce a zaměření na postup a druh výroby u jednotlivých podniků.
- Spoluprací v oblasti odbytu podniky získávají lepší odbytové možnosti a posiluje se jejich pozice na trhu. Jedná se například o společný průzkum trhu, propagaci nebo distribuci.
- Sdružování v oblasti financování může umožnit zabezpečit realizaci kapitálově náročnějších investic, lepší úvěrové možnosti a celkové snížení rizik.
- Sdružování v oblasti vývoje a výzkumu vede ke snížení nákladů a časové náročnosti synergickým efektem.

Další možností spolupráce je vznik mezinárodních sdružení v oblasti daňových výhod a využitím nižší míry zdanění v zahraničních zemích, společnými aktivitami ve vztazích s veřejností (Public relations), společným lobováním v oblasti politiky.

Spojování podniků nemá jednoznačně stanovená kritéria. Nejčastějšími způsoby spolupráce na základě vzájemně se překrývajících kritérií dle Ballinga (1997) jsou:

- Výrobně-technické kritérium, v tomto případě se jedná o kooperaci podniků na horizontální, vertikální nebo diagonální (konglomerátní) úrovni.
- Územní kritérium představuje kooperaci na regionální, národní, mezinárodní úrovni.

- Časové kritérium, kdy se jedná o dočasná sdružení vzniklá ke společnému uskutečnění projektu nebo trvalá sdružení bez časového omezení spolupráce podniků.
- Kritérium tržní strategie představuje zaměření na kooperaci v rámci expanzní, exportní nebo inovační strategie podniků.
- Intenzita vzájemné spolupráce podniků, kdy na základě vazeb mezi podniky rozlišujeme mezi kooperací nebo koncentrací.

Kooperační vazby se z pohledu podnikových činností nejčastěji uplatňují v oblastech společného získávání, vyhodnocování a sdílení informací, nákupu a distribuce, financování, administrativě a personalistice, odbytu a výrobě (Hesková a Pícha, 2004). Na rychle se měnící podmínky v podnikatelském prostředí je nutné reagovat pružně a pohotově. Vznikat tak mohou nové typy vztahů, které mohou být označovány též za meziorganizační vztahy. Jedná se o spolupráci několika firem, které se snaží optimalizovat svou výkonnost s ohledem na stále se měnící podmínky na trhu a na zákazníky, kteří mají náročnější požadavky (Dědina a Odcházal, 2007). Kooperace představuje dobrovolnou spolupráci podniků, které si zachovávají autonomii ve smluvně dohodnutých oblastech s výjimkou ekonomické samostatnosti v oblasti spolupráce s partnerskými společnostmi. Jedná se o formu obchodního podnikání, v rámci kterého se jednotliví partneři sdružují s cílem zvýšit výkon a konkurenceschopnost kooperace se účastnících podniků na národních, regionálních či mezinárodních a globálních trzích. Touto snahou si chtějí kooperující společnosti získat obdobné výhody při nákupech, zajišťování zásobování nebo realizaci prodeje jaké mají velké společnosti. Na Obr. 2.1 jsou přehledně uvedeny způsoby propojování podniků dle intenzity.



Obr. 2.1: Způsoby propojování podniků dle intenzity
Zdroj: Wöhe, Kislingerová (2007)

Typickými formami kooperačních sdružení jsou:

Příležitostná společenství (konsorcia) vznikají v rámci řešení smluvně vymezených projektů. Jedná se o volné, smluvně uzavřené sdružení osob či firem na dobu určitou k uskutečnění jednoho či více společných podnikatelských cílů, kterých je dosahováno společně všemi členy konsorcia. Společenství je obvykle tvořeno partnery z různých odvětví, kteří mají společný zájem. Uzavíráno je především proto, že samostatně by firma daný projekt nemohla realizovat (nemá například dostatečné know-how, potřebné prostředky, specializaci), ale ve spojení s dalšími partnery jsou schopni danou aktivitu uskutečnit a dosáhnout tak společně zisku.

Zájmová společenství vznikají k externímu zastoupení zájmů partnerských podniků. Jedná se obvykle o zájmové sdružení právnických osob s cílem prosazovat společné zájmy na trhu, spravovat společný majetek nebo podnikatelské prostředí, podporovat inovace, zvýraznit a podpořit odvětví a zvýšit o něm povědomí v zahraničí apod.

Společné podniky vytvářející se s cílem realizace strategické spolupráce podniků:

Strategická aliance je těsná, formalizovaná a právní smlouvou založená spolupráce s cílem vytvořit si dlouhodobou a výraznou konkurenční výhodu na stanovených trzích. Jedná se o dohodnutou spolupráci dvou nebo více firem, které si smluvně stanovily dosažení společných podnikových cílů. Mezi partnery probíhá přerozdělení činností a zdrojů, pro které u druhých partnerů není dostatečná kapacita, zdroje, kapitál nebo kvalifikační profil. Cílem sdílení

činností a zdrojů mezi partnery je dosažení většího integračního nebo synergického efektu, kterého by podniky nebyli samostatně schopni dosáhnout. Dle Vodáčka a Vodáčkové (2002) má strategická aliance zabezpečit společnou kooperativní podnikatelskou činnost na základě společných strategických a operačních cílů a napomáhat rozvoji vnějšího a vnitřního podnikání. V současné světové literatuře nejsou strategické aliance jednoznačně definovány z důvodu nově vznikajících forem strategických partnerství a nejednotného používání pojmů jako synonyma pro pojem strategická aliance (Záboj et al, 2011)

Joint venture je spojení dvou nebo více společností obvykle ze stejného oboru, které založí za určitým účelem společně vlastněnou a řízenou vlastní organizační formu, například novou firmu nebo samostatný provoz. Obvykle je firmami vyčleněna část divize včetně zaměstnanců, výrobních kapacit, duševního vlastnictví atd. do společně založeného podniku, který dále podniká v oboru, ale pod novou značkou. Původní činnost firmy v dané oblasti činnosti zaniká a obnoví se až joint venture končí z důvodu konce sjednané doby nebo z důvodu vystoupení jednoho z partnerů. Tento způsob spojení firem je obvykle zakládán ve chvíli, kdy společnosti samotné mají na trhu problémy, ale spojením mohou oba partneři zlepšit svoji situaci na trhu. Pokud tento cíl není splněn, joint venture zaniká nebo jeden z partnerů podíl v joint venture odkoupí od druhého partnera.

Kartely jsou volným spojením firem obvykle z jednoho odvětví vznikající za účelem ovládnutí trhu narušením hospodářské soutěže, omezením konkurence a přímého ovlivňování koncových cen v daném odvětví. Jedná se o nejvyšší stupeň kooperace, která může probíhat na horizontální nebo vertikální úrovni. Členové kartelu jsou vázáni na rozhodování vedení, které si sami zvolí. Na mezinárodní úrovni kartely existují například v podobě Organizace zemí vyvážejících ropu (OPEC), která reguluje těžbu členských států a průběžně reguluje jejich zisk z prodeje ropy. V České republice jsou kartelové dohody upraveny § 3 zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže. Pokud je cílem dohody mezi firmami narušit hospodářskou soutěž, jedná se o zakázanou formu spolupráce. V případě zanedbatelného dopadu na hospodářskou soutěž nebo udělením výjimky Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) se jedná o legální formu dohody. Povoleným kartelem jsou například dohody vedoucí k racionalizaci hospodářské činnosti, použití jednotných obchodních dodacích nebo platebních podmínek (kondiční kartel) nebo bagatelní kartely (soutěžitelé jednající ve shodě mají podíl menší než 5 % na celostátním trhu nebo menší než 30 % na místním trhu).

Podniky se mohou dohodnout na spolupráci a vytvořit:

- Cenový kartel, kde se jednotlivé podniky dohodnou na jednotných odbytových cenách. Ceny produkce se potom rovnají nákladům spojeným s její výrobou, zahrnují minimální zisk nebo jsou nastaveny pod hranici ziskovosti. Tento způsob chování vede k vytvoření pevných cen na trhu,

kteře narušují tržní prostředí. V zemích Evropské unie je tento způsob spolupráce nezákonný a je postihován vysokými pokutami.

- Restriční kartel zahrnuje dohody o omezení nebo kontrole produkce, odbytu, investic nebo výzkumu. Omezování produkce se projevuje jako dohoda o produkčních kvótách, v jejímž důsledku je nabídka uměle limitována a dochází tak k deformaci na trhu.
- Územní kartel, ve kterém si karteloví členové rozdělí zákazníky nebo lokality pro svůj odbyt na jednotlivé celky dle určitých kritérií. Tento způsob rozdělení narušuje hospodářskou soutěž, protože firma na své části trhu tímto způsobem získává monopolní postavení.
- Junktimační kartel, kde jednotliví účastníci uzavřou smlouvu o přijetí nějakého dalšího plnění. Mezi plněním a předmětem smlouvy nemusí existovat žádná souvislost a dvě plnění se nemusí poskytovat současně. Odběratel je tak nucen odebírat zboží, o které nemá zájem a zbytečně mu tak jsou zvyšovány náklady.
- Dalšími typy kartelů je diskriminace soutěžitelů nebo bojkoty.

Koncentrace představuje silnější vazby mezi podniky, než je tomu u kooperace. Firmy ztrácí svoji hospodářskou samostatnost, zachována je pouze právní nezávislost. V případě, že sdružené podniky ztrácí ekonomickou a právní samostatnost, jedná se o fúzi nebo akvizici podniků. Takové spojení je trvalé a vzniká sloučením v podobě fúze nebo získáním při akvizicích, viz Blažek (2014). Grega (2004) uvádí, že proces koncentrace se významně projevuje v chování jednotlivých ekonomických subjektů bez ohledu na to, zda se pohybují na trhu s homogenními nebo diferencovanými produkty. Rostoucí počet ekonomických subjektů operujících na trhu potom s sebou nese růst nákladů. Typickými formami takového typu spolupráce je vznik koncernu, holdingu nebo trustu. Společně jsou vykonávány všechny činnosti sdružených podniků.

Typickými formami koncentrace jsou:

Kapitálové účasti, kde akcionáři získávají práva společníka a mají tak vliv na ovládání společnosti. V případě, že se jeden z podnikatelských subjektů stane spoluvlastníkem druhého podnikatelského subjektu, vzniká možnost participace na vlastnickém ovládaní, kde akcionář s více než 50% podílem akcií může uplatňovat rozhodující vliv.

Koncerny představují relativně volná sdružení vzájemně si nekonkurujících podniků z příbuzných oborů, které fungují samostatně, ale mají společný management. Vzájemným spojením mohou získat konkurenční výhodu například v oblasti vyjednávání cen dodavatelů, vyjednávací pozice vůči vládě atd. Podřízený koncern je uspořádání, kdy jeden podnikatelský subjekt ovládá jeden či více podniků. V případě nepodřízeného koncernu jsou sdružené podniky v rovnocenném postavení a z pohledu vnitřní organizace koncernu se jedná

o koncernu mateřského podniku, kdy nadřizená společnost vykonává řízení ve všech funkčních oblastech nebo holdingu, kde je centralizováno pouze strategické řízení.

Rozlišovat můžeme tři druhy koncernů:

- Vertikální sdružují firmy z jednoho odvětví, které se ale pohybují v jiném podoboru. Takové spojení umožňuje sdílet know-how nebo společně oslovovat zákazníky.
- Horizontální sdružující společnosti, které podnikají ve stejném oboru i podoboru, ale které mají jiné produktové portfolio. Spojením společností do koncernu je dosaženo lepší vyjednávací pozice s obchodními partnery a díky možnosti sdílet výrobní kapacity může být dosaženo i úspor z rozsahu.
- Laterální koncerny jsou diagonálním propojením vertikálních a horizontálních koncernů, kdy jsou sdruženy společnosti z různých anebo stejných oborů a podoborů, které si mohou i částečně vzájemně konkurovat.

Nejtěsnější formou propojení podniků, které ztrácejí ekonomickou i právní samostatnost jsou fúze. V tomto případě se jedná o trvalé spojení do jednoho podniku z původního sdružení strategické aliance.

Fúze může mít formu sloučení, kdy jeden podnik přejímá druhý a dále existuje pouze přejímající společnost nebo formu splynutí, kdy dva spojující podniky vytvářejí zcela nový podnik. Akvizice potom představuje sloučení podniků zakoupením nebo jiný způsob jeho získání.

2.2.2. Klastř jako forma kooperace v regionu

V podmínkách globalizovaného konkurenčního prostředí se stává stále více významnou klastrová politika. Literatura uvádí mnoho definic pojmu klastř, který je jednotlivými autory různě pojat i mezi odvětvími. Obecně lze konstatovat, že klastry vymezují oblast a obor, který je dle odvětví vymezen pro spolupráci mezi firmami či jinými subjekty. Klastř může být dle Portera (1998) chápán jako geografická koncentrace vzájemně propojených firem, dodavatelů, poskytovatelů služeb a dalších společností a institucí, které působí v příbuzných oborech, jsou vzájemní konkurenti, ale zároveň spolupracují. Tato definice je nejznámější, ale klastry se zabývali i další autoři, kteří zdůrazňovali geografickou hospodářskou činnost (Krugman, 1991), vznik konkurenční výhody (Doeringer a Terkla, 1995) či přidané hodnoty realizované prostřednictvím komoditního řetězce (Roelandt a den Hertog, 1998). Skokan (2002) poukazuje na výkonnostní a konkurenční výhodu dosaženou využitím zdrojů z určitých oblastí a faktorů s tím související. Klastř definuje jako geograficky soustředěnou skupinu odvětví s navzájem posilujícími vazbami a vedoucí ke konkurenční výhodě. Odlišný přístup k definování klastru zastávají ve své práci američtí profesori Bergman a Feser (1999), kteří se zaměřili na vzájemné propojení podniků. Dle jejich názoru jsou v klastru zúčastněné společnosti a instituce obchodně výrobní firmy a neobchodní

organizace, pro které členství ve skupině představuje důležitý faktor konkurenceschopnosti. Klastry tak mají funkci sjednocení odběratelsko-dodavatelských vztahů, technologií, zákazníků, distribučních kanálů, pracovních trhů či lidského kapitálu. Pavelková (2009) definuje klastry jako seskupení podniků a případně i dalších subjektů, které mohou společně kooperovat a současně si i konkurovat. Klastry vznikají především proto, aby všechny zúčastněné subjekty měly užitek ze vzájemné spolupráce.

Společně se vzestupem významu klastrů se jejich definování ujali též světové organizace. Dle Světové banky jsou klastry spojením soukromého a veřejného sektoru v určité oblasti, v níž zahrnuté podniky, dodavatelé, poskytovatelé služeb a přidružené instituce jsou spojeny externalitou a doplňkovostí (Stejskal 2011). Definice OECD potom uvádí, že pojem klastr může být využíván na národní, odvětvové i podnikové úrovni, kde přispívá v oblasti rozvíjení vazeb mezi podniky, významný je též pro inovace a zákazníky. Pro Českou republiku je podstatné vnímání klastru Evropskou unií, která jej definuje obecněji jako skupinu firem, ekonomicky aktivních organizací a institucí, které jsou umístěny vzájemně nedaleko od sebe s dosaženými a vytvořenými podmínkami a rozsahem pro rozvoj specializované expertízy, služeb, zdrojů, dodavatelů a kvalifikačních schopností pracovníků. Dle agentury CzechInvest je klastr souborem regionálně propojených společností, institucí a organizací s potenciálem upevnit vzájemné vazby a zvýšit konkurenceschopnost například prostřednictvím přilákání zajímavých investic nebo podpory výzkumu. Zapojené společnosti si navzájem konkurují a současně řeší podobné problémy například v oblasti spolupráce s dalšími subjekty, vzdělávání zaměstnanců apod.

Mnoho autorů se shoduje, že definovat obecně pojem klastr není možné. Většina definic ale obsahuje základní myšlenku klastru a to, že se jedná o geograficky zainteresovanou skupinu vzájemně propojených společností, institucí a organizací zvyšujících svou konkurenceschopnost prostřednictvím posilování vzájemných vazeb s cílem dosáhnout užitku ze vzájemné kooperace. Tento typ spolupráce má pozitivní dopad jak na členy klastru, tak i pro region, ve kterém působí. Průmyslové klastry mohou být rozlišovány na základě více ukazatelů, například podle geografického rozsahu, hustoty, hloubky klastru, geografického rozpětí nebo stupně rozvoje. Často využívané je třídění klastrů na základě vzájemné provázanosti, kde je rozlišován klastr horizontální, vertikální a laterální.

Horizontální klastr představuje uskupení podniků z převážně stejného odvětví a podobné produkce. Hlavním cílem zúčastněných společností je zlepšení odbytových možností prostřednictvím lepší vyjednávací pozice při nákupu materiálu a služeb, společná propagace produkce, sdílení znalostí a zkušeností napříč odlišnými podnikatelskými aktivitami. Zúčastněné organizace si tak vzájemně předávají zkušenosti a spolupracují na výzkumných projektech. Nevýhodou tohoto typu klastru je závislost na dodávkách od externích subjektů

Vertikální klast je založen na dodavatelsko-odběratelských vazbách a jedná se o nejčastěji se vyskytující typ klastu sestavený podél celého dodavatelského řetězce, kde se prolínají různá odvětví. Podniky si jsou vzájemně rovnocenné v provázanosti od počáteční suroviny po finální výrobek. Výhodou vertikálního klastu je jeho nezávislost na dodávkách od externích subjektů.

Laterální klast neboli boční síť vzniká na základě několika firem, které doplňují hlavní podnik. Tento typ se vyskytuje například v automobilovém průmyslu, kde velké automobilky spolupracují s externími dodavateli. Účast externích firem v tomto typu klastu je zdrojem pro nové zakázky, velké firmy mohou na základě takové spolupráce nabídnout zákazníkům rozmanité úpravy svých produktů.

Klasifikace klastů může být dle Portera (1998) prováděna taktéž na základě dalších hledisek. Jedním z přístupů je členění dle velikosti, šíře nebo úrovně rozvoje. Porter rozlišuje dva typy klastů:

Klast založený na hodnotovém řetězci, kde se jedná o vertikální uskupení, které se vyskytuje v odvětvových koncentracích a je tvořeno podniky, podél hodnotového řetězce.

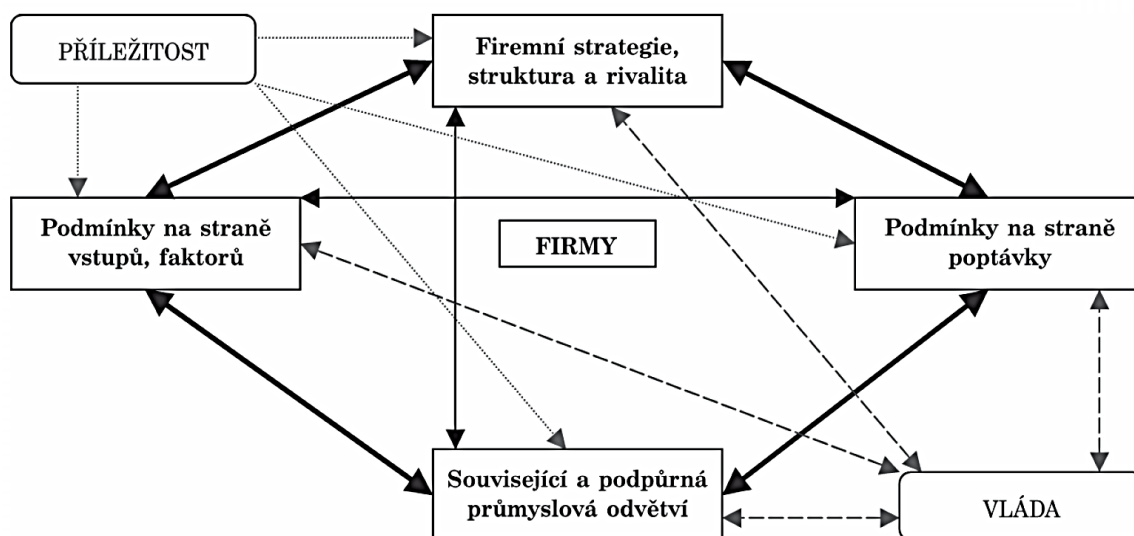
Klast založený na kompetencích, který se vyskytuje ve všech odvětvích přispívajících k produkci výrobků, které vytvářejí společný trh. Jedná se o určité oblasti a organizace, které mají různé kompetence, expertízu nebo znalosti v daném regionu.

Výhodou členství firmy v klastu je příležitost pro zvýšení konkurenceschopnosti, které bývá dosahováno prostřednictvím rostoucí produktivity díky snazšímu přístupu ke specializovaným dodavatelům. Blízká spolupráce a propojení mezi členy klastu též přináší výhody vzniklých synergií v oblasti snižování nákladů, sdílení informací o zákaznících, trhu či dodavatelích nebo při žádání o státní dotace a jiné finanční podpory podnikání. Mezi další přínosy členství v klastech je možné zařadit následující významná pozitiva (CzechInvest, 2007):

- Větší tlak na inovace v důsledku zvyšování konkurence.
- Schopnost menších firem působit na změnu regionálních nedostatků.
- Vyšší atraktivita pro státní investice.
- Možnost kvalitnější propagace a tím zisk nových zákazníků.
- Úspory z rozsahu.
- Přístup na zahraniční trhy a možnost růstu exportu.
- Snazší přístup ke specializované pracovní síle a technologiím.
- Partnerství uvnitř klastu s různými typy institucí a organizací.

V knize *Konkurenční výhoda národů* představil Porter model nazvaný *Diamant konkurenční výhody* a vysvětlil, proč si mohou firmy soustředěné v určité lokalitě v době globalizace zachovat regionální nebo místní oblasti konkurenční výhody, které jsou do značné míry unikátní a tím jsou schopny se udržet ve svých oborech

a odlišit se od ostatních. Model znázorňuje čtyři determinanty, které ovlivňují zisk konkurenční výhody, viz. Obr. 2.2.



Obr. 2.2: Porterův diamant konkurenční výhody
Zdroj: Vítková et al (2005)

Podmínky faktorů (podmínky na straně vstupů) představují základní a pokročilé faktorové vybavení. Základní faktory jsou nezbytné, ale snadno napodobitelné a opakovatelné ostatními regiony. Zahrnují základní suroviny, infrastrukturu, podnebí, pracovní sílu a základní služby. Pokročilé faktory jsou jedinečným zdrojem konkurenční výhody a jsou velmi těžko napodobitelné. V tomto případě se jedná především o znalosti, dovednosti, know-how, manažerské metody a vize do budoucna, inovátoři a výzkumné instituce, které poskytují klastru informace a udávají směr jeho řízení.

Podmínky poptávky představují regionální poptávku, která má konkurenční výhodu v určitém odvětví a má na něj vliv. Firmy zapojené do klastru získávají konkurenční výhodu na regionální i globální úrovni prostřednictvím exportů, které ovlivňují zahraniční spotřebitele. Úspěšné klastry, které umí uspokojit regionální úroveň tak mají příležitost obsloužit i světové trhy.

Firemní strategie, struktura a rivalita zajišťují kromě dalších hledisek úspěšnost klastru. Úspěch spočívá především ve schopnosti inovovat, rivalita pomáhá zajistit vlastní vizi, která společně s podílem na trhu určuje směr politiky v klastru. Čím větší a koncentrovanější rivalita je, tím bude konkurenceschopnější klastr i samotné odvětví. Životní cyklus firem nebo celých odvětví přispívá k různým způsobům integrace nebo odchodu z trhu. V některých případech může také jeden subjekt ovládnout základní odvětví v rámci klastrů, což vede k narušení tržních podmínek a ztrátě konkurenční výhody. Z tohoto důvodu je důležité zajistit příchod nových účastníků na trh.

Související a podpůrná průmyslová odvětví jsou globálně konkurenceschopná a mohou umožnit rychlejší přístup na mezinárodní trhy. Zahrnují dodavatele

a odvětví s podobnými dovednostmi, technologiemi, know-how či prodávající stejným zákazníkům. Kvalitní regionální dodavatelé jsou pro klastr konkurenční výhodou.

Vláda (resp. veřejný sektor) má regionální či národní podpůrnou roli v oblasti vytváření výzev klastrům k inovacím a napomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobého regionálního rozvoje. Podílí se též na tvorbě klastrové strategie, která musí respektovat všechny prvky diamantu a přizpůsobit je tak, aby byla zajištěna optimální činnost oboru.

Znaky úspěšného zemědělsko-potravinářského klastru

Zemědělství 21. století čelí různým výzvám. Globální výzvy souvisí s rostoucím počtem obyvatel, větším zatížením životního prostředí, změnami ve způsobu výroby surovin a zpracování potravin. Výrobci musí produkovat stále více potravin s menším podílem pracovních sil tak, aby nasatili rostoucí populaci, surovinami uspokojili trh s bioenergiemi, přijali účinnější a udržitelné produkční metody a přizpůsobili se změnám klimatu. Tyto důvody přivádějí zemědělské firmy a další organizace ke sdružování se do klastrů tak, aby lépe reagovali na složité výzvy v oblasti zemědělského rozvoje. Jedná se například o modernizaci zemědělských strojů prostřednictvím aktivit s vyšší přidanou hodnotou a nových mezer na trhu, přijetí a šíření nových technologií (např. GIS a GPS), rozvoj nových ekonomických aktivit prostřednictvím zásadních technologických změn a průlomových inovací a využívání nových forem inovací jako je otevřená a uživatelem prováděná inovace, sociální inovace a inovace služeb.

Mnoho zemědělských a potravinářských klastrů bylo založeno v určité geografické oblasti, která má různými způsoby schopnost působit jako tahoun klastru. Klastr je založen na velmi silné obchodní specializaci a přítomnosti relevantních společností. Místní prvek je nezbytný z důvodu subsidiarity týkající se mobility zaměstnanců, usnadňování setkávání mezi podniky a rozvojem důvěry mezi nimi, což je zásadní prvek inovační spolupráce.

Na základě výsledků studie zpracované autory Napier a Bjerregaard (2013) by potravinářské klastry měly vycházet z jejich budoucích konkurenčních kritérií a měly by sdružovat členy ze všech částí hodnotového řetězce v rámci i vně regionu. Klastr by měl být založen na základě silného potenciálu integrace hodnotového řetězce mezi produkcí surovin a zpracováním potravin, které je tradiční v dané oblasti. To by mělo být kombinováno s novými technologickými příležitostmi, zejména v rámci udržitelnosti a zdraví. Inovace v rámci dnešního tradičního potravinářství vyžaduje úzké spojení mezi zemědělskou produkcí a zpracováním potravin. Silný potenciál pro vyšší optimalizaci zdrojů a udržitelnost existuje v prvovýrobě, ale musí být koordinována ostatními vazbami v hodnotovém řetězci tak, aby byla zajištěna kvalita, bezpečnost a zdravotní nezávadnost zpracovávaných potravin. Růst potravinářského průmyslu je limitován svým přístupem k surovinám, a to především na rostoucích trzích. Také při výrobě surovin je stanovena kvalita finálního potravinářského

výrobku. Má-li být kvalita a vlastnosti potravin dále rozvíjeny a inovovány, je nezbytná úzká spolupráce s prvovýrobcí včetně nových forem inovační kooperace.

Prvním krokem pro úspěšnou spolupráci v rámci klastru je založení silné klastrové organizace, která bude působit jako stmelující a zároveň vedoucí prvek v rámci klastru. Tato organizace může mít významnou roli při sdružování podniků s potravinářskými klastry v rámci jednotlivých oblastí podnikové specializace, napříč specializacemi a hodnotovým řetězcem potravinářského klastru. Rozvoj silné klastrové organizace by měl probíhat se zapojením stávající infrastruktury do potravinářského sektoru a pojmenováním klastrové organizace samostatným názvem a identitou, která může pomoci spojit dohromady v rámci i vně klastru.

Potravinářský klastr by měl být založený na unikátním hodnotovém řetězci, který existuje v regionu a měl by být zajištěn rozvoj jednoho nebo více hlavních strategických klastrových projektů. Klastr by měl být složen ze společností dalších zainteresovaných stran, které vzájemně spolupracují a dosahují větší konkurenční výhody prostřednictvím kooperace. Příkladem takové spolupráce může být strategický projekt v oblasti bezpečnosti potravin mezi podniky a nemocnicemi, například vývoj nových proteinů, které mohou být využívány v nemocniční stravě ke zlepšení příjmu potravy nemocnými a staršími lidmi.

Klastr by měl být rozvíjen podniky v centru regionu, jedině tak je možné podpořit jejich další společné spojování a formování. Klastr by měl poté vyzývat podniky z dalších regionů, aby se připojili do inovačních partnerství a sítí, čímž vytvoří spojení s potravinářským průmyslem ve zbytku země. V rámci podnikově řízeného rozvoje klastrových specializací by měly být identifikovány příležitosti v rámci samostatných oblastí podnikové specializace a navržena strategie růstu pro každou specializaci.

2.2.3. Strategická kooperace a vazby

Vytváření strategických partnerství a v rámci nich i strategických aliancí je jedna z forem moderního podnikání ve vyspělých tržních ekonomikách. Dle Záboje et al (2011) patří strategické aliance k formám partnerství, které mají v současných podmínkách větší pravděpodobnost úspěchu než organizačně náročné formy fúzí a akvizic. V oblasti hospodářství a s ním souvisejících oblastech dochází k rychlým změnám a problémům, na které firmy musí efektivně reagovat, jinak ztrácí své konkurenční postavení. Strategické aliance mohou pomoci v rozvoji vnějšího podnikání prostřednictvím kooperačních efektů s externími partnery a vnitřního podnikání například při přenosu know-how, vzájemném učení se atd. Dle Vodáčka a Vodáčkové (2002) nejsou obvykle v literatuře pro strategické aliance využívána systémová hlediska.

Předkládají tak klasifikační uspořádání, které je založeno na vývojových rysech poslání a aplikaci strategických aliancí zaměřených na:

- Sdílení činností a zdrojů partnerů.

- Omezení konkurenčních střetů (negativní kooperace) představující snahu umět v podnikatelské činnosti spolupracovat s konkurencí.
- Vznik, přenos a využití znalostí, které jsou přirozeným procesem při přechodu ke znalostně založené společnosti.

Z právního pohledu mohou mít strategické aliance různé organizační formy, a to od neformální dohody, smlouvy o společném postupu, licence, franchisingové smlouvy, konsorcia, společné podniky až po fúze nebo akvizice (Záboj et al, 2011). Jedná se o organizační formu, která je tvořena dvěma nebo více samostatnými subjekty, které formou strategické aliance zabezpečují společnou kooperativní podnikatelskou činnost.

Jednotlivé druhy aliancí mohou být zaměřeny na spolupráci v určitých oblastech podnikové činnosti, kterými může být dle Vodáčka a Vodáčkové (2002) oblast výroby, marketingu, výzkumu a vývoje, obchodu, distribuce, nákupu, logistiky a infrastruktury, financí nebo zájmové s cílem prosadit určité zájmy vůči externím subjektům, například místní samosprávu, vládu, nevládní organizace atd. Některé druhy aliancí svým charakterem odpovídají vertikální úrovni (například distribuční nebo dodavatelské), na horizontální úrovni můžeme považovat produkční aliance, ale ve většině případů může být úroveň vertikální i horizontální. Obr. 2.3 přehledně zobrazuje intenzitu vazeb jednotlivých strategických partnerství včetně charakteristik faktorů pro jednotlivé podoby partnerství.

	volná spolupráce		strategické aliance				těsná spolupráce	
Formální podoba partnerství	ad hoc kontraktace	smluvní spojení	spojenectví s kapitálovými prvky	Join ventures/sdružení		koncerny	fúze a akvizice	
				kooperativní	koncentrativní			
Strategický charakter	zpravidla není	není	je	může být/zpravidla je	může být/zpravidla je	zpravidla je	zpravidla je	
Právní a ekonomická samostatnost	nedělena			vznik nového subjektu	vznik nového subjektu + koncentrace z hlediska práva	zánik ekonomické samostatnosti	zánik ekonomické i právní samostatnosti	
Riziko a kontrola	asymetrické	asymetrické/sdílené	sdílené	sdílené		převážně na straně vlastníka	plně na straně vlastníka	
Časový rámec	krátkodobý	různý	středně a dlouhodobý				dlouhodobý	trvalý

Obr. 2.3: Strategická partnerství a intenzita jejich vazeb
Zdroj: Šilhán (2010)

„Volné“ formy jsou uzavírány obvykle formou tzv. tiché dohody, a to v obvykle v oblasti cen, postupů, výměně informací a znalostí. Tato forma spolupráce může být někdy v rozporu s etickými pravidly podnikatelského chování nebo s legislativou. Z tohoto důvodu nemusí být tyto dohody uzavírány písemně. Obvykle se ale jedná o dohody pro oblast využívání či sdílení know-

how, dohody usměřující chování na vymezených podnikatelských trzích atd. „Těsné“ formy jsou pevným propojením původně samostatných partnerů, typicky fúze nebo akvizice. Tento způsob propojení je právně i strukturálně méně pružný než strategická aliance.

Síťové organizace vznikají v situaci, kdy firma není sama schopna si zajistit dostatek zdrojů či znalostí a ve spolupráci s dalšími společnostmi (i konkurenčními) tak může dosáhnout vyšší výkonnosti. Vztahy a cíle těchto organizací jsou obvykle nastaveny s dlouhodobým horizontem. Některé části síťových aliancí mohou vytvářet homogenní podnikatelský profil spoluprací subjektů stejného odvětví s cílem využít úspory z rozsahu nebo profil heterogenní při mezioborové spolupráci, která organizacím přináší kvalitativní výhody.

Záboj et al (2011) uvádí, že propojování organizací je v globalizující se ekonomice stále intenzivnější a vede ke vzniku sítí strategických aliancí, které jsou schopny propojit členité organizační uspořádání partnerů a vazeb mezi nimi.

Sítě mohou být klasifikovány dle Doz a Hamela (1998) následovně:

- Síť aliancí představuje vytvoření sítě nebo řetězce firem, které jsou vzájemně porovnatelně z pohledu podnikatelských činností (například obchodní společnosti s podobným portfoliem zboží).
- Portfolio aliancí je množina aliancí, která propojuje dvě či více klíčových firem, které již vytvořily aliance, které jsou udržovány odděleně od ostatních klíčových firem a jejich partnerů. Klíčové firmy jsou propojeny vazbami kooperace.
- „Pavučina“ aliancí, je rozmanitá forma propojení, kam vstupují jednotliví partneři a vytvářejí rozmanité vazby spolupráce s ostatními partnery. Vzniká tak struktura s různými druhy přímých, nepřímých a zprostředkovaných vazeb spolupráce v rámci otevřených či uzavřených oblastí.

Sítě tvoří uzly, které představují jednotlivé osoby nebo skupiny osob a vazby představující nejrůznější vztahy mezi uzly. Počet uzlů a vazeb jednoho uzlu je libovolný, není stanovena žádná hierarchie, ale pro optimální fungování takové sítě je potřeba podporovat ty uzly, ke kterým se sbíhá velký počet vazeb a jsou tedy do sítě intenzivně zapojeny. Rizikem síťových organizací může být přílišné spoléhání se na neformální vztahy, transakční náklady na udržování síťových vztahů (náklady na informace, vyjednávání, řešení konfliktů) či poškození konkurenční výhody. Vybudovat fungující síťovou strukturu může být též náročné díky osobám nebo skupinám osob, které nejsou ochotny zavádět nové postupy.

Specifickým typem sítí jsou klastry, které mají na českém území tradici. Přirozeně vznikaly klastry v průmyslových oblastech, například sklářství v severních Čechách nebo ve 30. letech 20. století ve Zlíně, kde se úspěšně rozvíjela firma Baťa. Od počátku 90. let 20. století se celosvětově podporovaly aktivity klastrování jako nástroj rozvoje regionů. Původně byly klastry považovány za kooperační nebo dodavatelské řetězce, sdružení, sítě malých

a středních podniků apod. Postupně dochází k seskupování podnikových sítí do oborových nebo regionálních klastrů, které mají spíše horizontální charakter. V literatuře jsou klastry definovány jako vzájemně provázané a teritoriálně soustředěné podniky konkrétního oboru, na které navazují další příbuzné obory s cílem dosáhnout kvalitnějších, levnějších či rozmanitějších výrobků a služeb. Klastry mohou pomoci zvýšit produktivitu, podpořit úzkou kooperaci a specializaci firem, zvýšit inovační kapacitu či stimulovat tvorbu nových podniků.

2.2.4. Vertikální a horizontální obchodní kooperace

Silná konkurence na trhu a stále rostoucí koncentrace obchodních firem mění strukturu nejen směrem k větším společnostem, ale také mezi jednotlivými odvětvími. Soukromí obchodníci i rodinné firmy postupně opouštějí své obchodní podnikání, protože samostatně velmi těžko mohou získat obdobné výhody jaké poskytuje obchodní činnost velkých integrovaných podniků. Z tohoto důvodu je vhodné, aby se sdružovali s dalšími podniky a zvýšili tak účinnost svého portfolia nebo přitažlivost prodejního místa pomocí různých forem kooperací.

Dle příslušnosti partnera do určitého odvětví, stupně ekonomické činnosti a vzdálenosti od účastníků můžeme dle Pražské, Jindry et al (1997) rozlišovat mezi:

- Horizontální kooperací, která souvisí se spoluprací mezi výrobními nebo obchodními podniky na stejné úrovni logistického pohybu zboží. Forma spolupráce mezi partnery může být na základě substitutivního nebo komplementárního vztahu. Mezi obchodními společnostmi je využívána s cílem zvýšit prodej, atraktivnost prodejního místa, zvýšit obrát, a naopak snížit náklady.
- Vertikální kooperací, která představuje spolupráci mezi podniky na různých úrovních vertikály. Tato spolupráce se odehrává na principu dodavatel – odběratel a je založena na výhodách při nákupu komodity či výrobku z něj a jistotě při jeho prodeji.

Kooperace v rámci vertikály může mít následující formy:

Nákupní družstvo se dříve uplatňovalo nejen jako velkoobchod pro maloobchodníky, ale také jako maloobchod pro potravinářské výrobce. Později se družstva změnila ve svazy, které nakupují od svých členů a zajišťují jim odbyt v podobě centrálního potravinářského velkoobchodu. Centrálně je tak zajišťován výzkum trhu, financování investic, vedení účetnictví, školení zaměstnanců, zvýhodněné služby. Členům družstva nelze stanovit podmínky pro odběr, proto vedení družstva musí usilovat o spolehlivé a kvalitní zásobování a zajistit výhodné ceny.

Dobrovolné řetězce původně vznikaly z iniciativy velkoobchodu. Prodejny však byly ve vlastnictví samostatných majitelů, kteří nebyli závislí na řetězci.

Součástí tohoto systému je racionální distribuce a centrální řízení, kterému jsou členové řetězce podřízeni. Dobrovolný řetězec je založen na centrálním nákupu a informačním systému, který umožňuje optimalizovat zásoby v hlavních a regionálních skladech. Nevýhodou může být četná fluktuace členů řetězce a tím i menší koordinační síla.

Franchisingové řetězce jsou formou kooperace, při které franchisor na základě dlouhodobého smluvního vztahu poskytuje kooperačnímu partnerovi (franchisee) za úhradu právo nabízet zboží a služby pod názvem a značkou franchisingové firmy, a to včetně vybavení prodejny, ochranných práv, technických a provozních zkušeností. Tento systém prodeje představuje v současné době jeden z hlavních prostředků spolupráce pro malé a střední firmy především v oblasti potravinářství.

Nákupní centrály představují nejvyšší stupeň vertikální kooperace obchodních firem. Jedná se o spojení velkých firem z několika evropských zemí, jejichž cílem je získat výhodné zdroje nákupu, kvalitní marketingové informace o možnostech vstupu na nové trhy nebo spolehlivé platební podmínky. Hlavním zájmem jsou nákupy ve velkých objemech za výhodné ceny, rozšíření sortimentu organizováním nákupů ve více zemích, zavedení vlastního značkového zboží, které se prodává ve vlastní síti, využití logistické racionalizace pohybu zboží atd.

Vertikální kooperace představuje spolupráci subjektů od prvotní suroviny až po finální výrobek. V tomto případě na sebe navazují jednotlivé stupně výroby, odbytu a výzkumu. Konglomerátní kooperace je uskutečňována výrobcí téhož oboru a výrobcí příbuzných oborů nebo spolu souvisejících oborů. Laterální kooperace je realizována mezi podniky z různých oborů s cílem výměny strategických zdrojů (např. know-how, přístup na trhy, kompetence).

Z pohledu nabídkově orientovaného komoditního řetězce by měly být jednotlivé články vertikály provázány a měly by společně spolupracovat. Budování kooperace v rámci vertikály je hlavní myšlenkou rozvíjení spolupráce. Tuto teorii potvrzuje například Lagnevik (1994), který uvádí, že schopnost propojit jednotlivé články řetězce vytváří konkurenční sílu. Moss Kanter (2009) k tomuto tématu doplňuje, že kooperace s dodavateli a zákazníky je důležitým nástrojem pro zlepšování konkurenceschopnosti. Vytváření partnerství poskytuje podnikům příležitost zlepšit svoje obchodní aktivity v případě kooperace. To jim dovoluje se zaměřovat na hlavní obchodní aktivity a nezabývat se vedlejšími činnostmi. Partnerství v potravinářství a agrobyznysu může být definováno jako soubor vzájemně závislých podniků, které těsně spolupracují na řízení toku produkce a služeb podél nabídkového řetězce tak, aby zrealizovali vynikající kvalitu za minimální náklady (Wierenga, 1997).

Pomocí uplatnění vertikální integrace v podobě kooperační struktury odvětví, dochází k vytvoření funkční a výkonné vertikály. Družstevní (kooperační) struktura je uplatňována napříč celou vertikálou od předvýrobních fází až po fáze zpracovatelské, kde zemědělci jako producenti vstupní suroviny, figuruji zároveň i jako podílníci ve zpracovatelských a šlechtitelských společnostech.

2.2.5. Kooperační vazby podniků v agrobiznisu

Organizace, které jsou součástí hybridních forem sítí, zaznamenávají významný rozvoj v komoditních vertikálách. Větší důraz je kladen na kontrolu nad procesy a produkty v souvislosti s postupným vývojem poptávkové i nabídkové strany trhu a interpretací kontroly kvality. (Ménard a Valceschini, 2006).

Tyto sítě jsou organizovány na základě následujících způsobů:

- Síť kolem dominantního lídra se často vytváří kolem velkého zpracovatele, který koordinuje a monitoruje rozsáhlou síť dodavatelů, spolupráce může být vytvořena v rámci několika zemí, s rozdílnými organizacemi a regulačními opatřeními. Hlavní lídr se v rámci této formy uspořádání snaží o udržení stabilní sítě dodavatelů, od kterých požaduje pravidelné a kvalitní dodávky.
- Síťové uskupení sdružuje větší počet členů, kteří mají stejná práva a povinnosti tak, aby byla zajištěna kvalita, omezen smluvní hazard. Mezi právně nezávislými partnery jsou ustanovovány mechanismy pro kontrolu jednotlivých členů sítě, řešení sporů nebo nedodržování smluv.

Kooperace mezi zemědělskými a potravinářskými podniky a jejich specializace je nutností z důvodu dopadů internacionalizace po vstupu České republiky do Evropské unie. Vytváření podnikatelských sítí a sdružení se týká jak malých a středních podniků, tak i těch velkých, které se chtějí udržet v konkurenčním prostředí.

Nové typy družstev jsou určitým typem síťové organizace, kde mají jeho členové definovaná svá práva a povinnosti vůči družstvu. Obecně lze družstvo chápat jako kooperaci, která představuje společnou práci a především spolupráci. Jedná se o vertikální integraci napříč komoditní vertikálou. Investiční náklady nezbytné pro vybudování zpracovatelských kapacit jsou hrazeny z vkladů členu družstva nebo ze zůstatků nerozděleného zisku. Dle definice Mezinárodního svazu družstev (ICA) je družstvo sdružení osob nebo společenstev s cílem hospodářského a sociálního zlepšení postavení svých členů na základě provozování podniku založeného na vzájemné pomoci. Považovat je též lze za dobrovolnou organizaci osob, které přijímají družstevní ideu a z ní vyplývající principy spolupráce.

Principy kooperace závisí na:

- Dobrovolnosti a otevřeném členství. Jedná se o dobrovolnou organizaci otevřenou všem lidem, kteří chtějí využívat jejích služeb a jsou ochotni akceptovat zodpovědnost vyplývající z členství bez jakékoliv diskriminace.
- Demokratické členské kontrole. Členové kontrolují družstvo, jehož jsou členem, aktivně se účastní rozhodování.
- Finanční účast členů. Členové přispívají svými příspěvky a kontrolují kapitál svého družstva.

- Samostatnost a nezávislost. Družstvo je samostatná organizace, která je kontrolována svými členy.
- Vzdělávání, školení a informace. Družstva poskytují vzdělávání a školení pro své členy, vybrané představitele, manažery a zaměstnance. Tak mohou dále efektivně rozvíjet svá družstva.
- Kooperace mezi družstvy. Spolupráce na místních, národních, regionálních nebo mezinárodních úrovních
- Zájem o společenství. Družstva pracují na udržitelném rozvoji svých komunit prostřednictvím přístupu schváleném svými členy

Na rozdíl od jiných forem podnikání se družstvo soustředí na sociální kulturu a pracuje s ideologií založenou na silných družstevních hodnotách a principech (Svatoš, 2016).

Družstva mohou být rozdělena do následujících úrovní:

- Primární umožňující svým členům stejný podíl na zisku i ztrátě družstva. Členy jsou fyzické osoby, které složily členský vklad.
- Sekundární, jejichž členy jsou právnické osoby. Vznikají především s cílem získat silnější pozici na trhu.
- Terciální, představují je jednotlivé svazy či centrály. Jedná se o nejvyšší stupeň kooperace.

V podmínkách České republiky je nejčastějším pojmenováním kooperace v oblasti distribučních kanálů s následujícím označením:

- Odbytové sdružení/družstvo, které je obvykle iniciováno výrobcí produktů, kteří chtějí spolupracovat v odbytu svých komodit. Při tomto způsobu spolupráce je produkce soustředěna do společných skladovacích prostor a pod názvem sdružení jsou vedena další vyjednávání, vyhledávání zákazníků, logistika nebo marketingová činnost.
- Nákupní sdružení/družstva, vytvořené kooperací vzájemně nezávislých maloobchodníků, jejichž cílem je centralizovat nákup za výhodnějších podmínek. (Hesková a Pícha, 2004)

Spolupráce mezi zemědělci a družstvy je založena na tzv. produkčních kontraktech, ve kterých jsou přesně specifikovány podíly a objemy dodávek. Výhodou těchto smluv je jejich obchodovatelnost.

Celosvětově je v posledních letech zaznamenáván nárůst zemědělských družstev, které představují již nezanedbatelný segment ekonomické činnosti v zemědělském sektoru. Důvodem je podnikatelská forma družstva, která díky silnému sociálnímu náboji zabezpečuje jeho členům konkurenční výhodu (Svatoš, 2016). Dle Chovancové (2009) by měly být státem podporovány a vytvářeny podmínky pro vznik družstev. Družstva hrají stále více významnou roli ve vyvažování ekonomických, sociálních a environmentálních zájmů stejně jako

nástroj k předcházení a snižování chudoby. Potřebu sdružovat se v organizacích, skupinách producentů nebo družstvech zdůrazňuje ve svém usnesení Evropská komise. Dle jejího názoru je potřeba podporovat nástroje podpory EU i vnitrostátních mechanismů pro společné marketingové programy a sdružovat především malé zemědělské podniky do družstev nebo organizací pro společné využívání provozních prostředků (strojů).

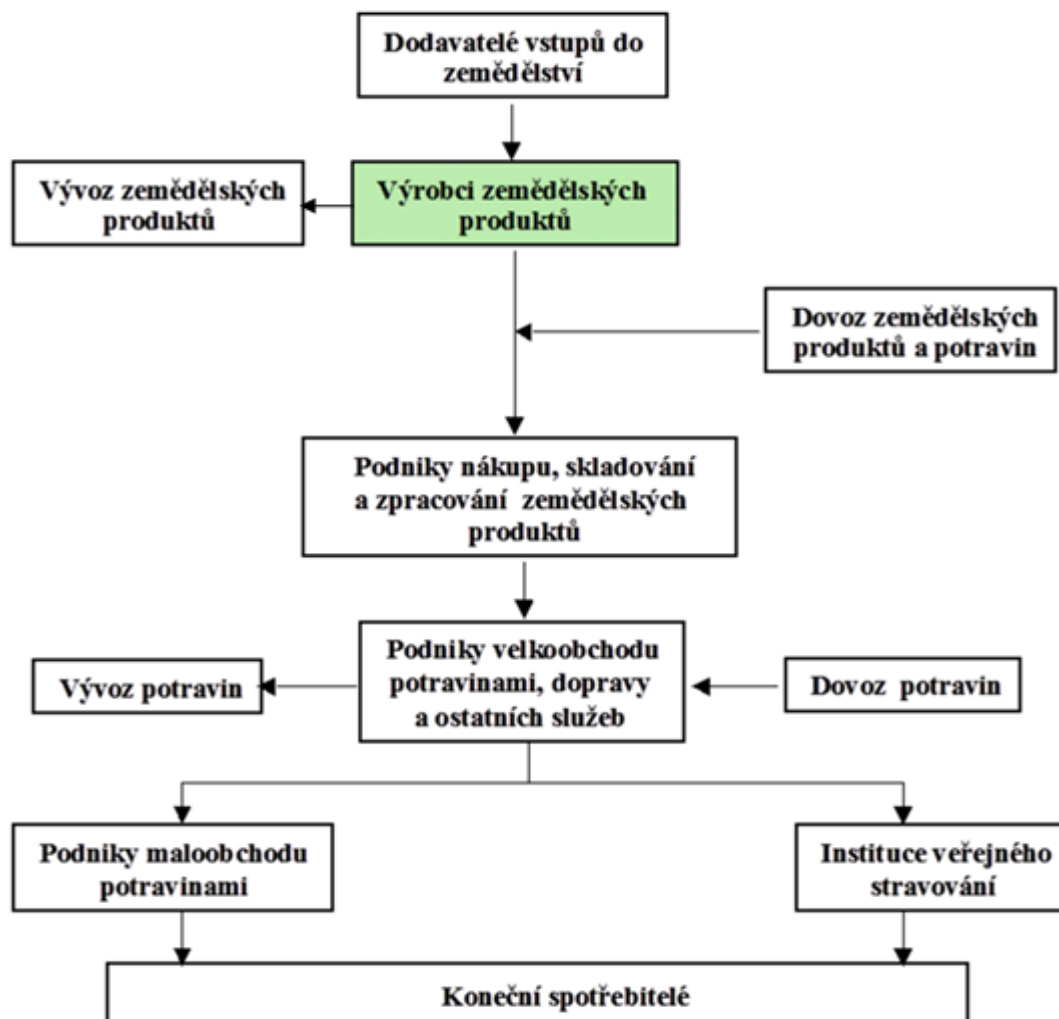
2.3. Prostředí a specifika agrobyznysu

Agrobyznys zahrnuje nejen zemědělskou výrobu, podle amerických ekonomů Davise a Goldberga (1957) je to souhrn všech činností týkající se procesu zpracování a distribuce produktů vyrobených na farmě, skladování, dopravy a prodeje zemědělských komodit a produktů z nich vyrobených. Agrobyznys mění kritéria i tradiční hodnocení technicko-ekonomické efektivity zemědělských podniků i přístupy k uplatnění zemědělských soustav hospodaření, ačkoliv není dosud plně akceptován ve strukturální a agrární politice dané země (Boehlje et al, 2002, Dunne 2002). Obecně vývoj světového agrobyznysu vede k tomu, že zemědělský podnik jako výrobce základních surovin pro potravinářskou výrobu je ve stále větší míře determinován okolím, především předcházejícími a navazujícími články tohoto sektoru ekonomiky (Grievink, 2003). Agrobyznys zahrnuje všechny činnosti, které se přímo nebo nepřímo vztahují k zemědělství, jedná se například o výzkum v biologických vědách. Charakteristickým rysem současného vývoje agrobyznysu je stále výraznější vliv navazujících fází zpracování z hlediska produkce a přístupnosti trhů. Na Obr. 2.4 je schematicky znázorněno začlenění zemědělských odvětví do struktury agrobyznysu.

Zemědělství, lesnictví, vodní hospodářství	ZEMĚDĚLSKO POTRAVINÁŘSKÝ KOMPLEX	ZEMĚDĚLSKO PRŮMYSLOVÝ KOMPLEX	AGROBYZNYS
Potravinářský a další zpracovatelský průmysl			
Krmivářský průmysl			
Služby pro zemědělství a potravinářství			
Dodavatelská odvětví vstupů do zemědělství a potravinářství			
Potravinářský obchod a veřejné stravování			

Obr. 2.4: Základní struktura agrobyznysu
Zdroj: Bečvářová (2001)

Zemědělství jako prvovýroba, potravinářský a krmivářský průmysl a služby pro zemědělství a potravinářství (například zásobování, nákup, šlechtitelství, aplikovaný výzkum, poradenství, školství) tvoří společně zemědělsko potravinářský komplex. Připojením dodavatelských odvětví vstupů do zemědělství a potravinářství (například chemie, energetika) můžeme mluvit o zemědělsko průmyslovém komplexu. Všechna výše uvedená odvětví včetně potravinářských obchodů a veřejného stravování tvoří agrobyznys. Dle Bečvářové (2001) princip agrobyznysu představuje činnosti a vzájemné vazby spojené se zemědělskou výrobou uvnitř podniku a s předcházejícími i navazujícími činnostmi zpracování zemědělských produktů do konečného výrobku, tedy potravin. Na Obr. 2.5 je znázorněno začlenění zemědělských výrobců v rámci celého agrobyznysu. Úspěšnost výrobců zemědělských produktů je závislá na dalších člancích této struktury.



Obr. 2.5: Struktura současného agrobyznysu
Zdroj: Bečvářová (2001)

Vazba mezi výrobcem zemědělské suroviny a konečným spotřebitelem je již zpravidla zprostředkována řadou dalších subjektů zasahujících do konkrétních výrobních vertikál. Zemědělství výrobci jsou úzce propojeni se skladovacími a zpracovatelskými organizacemi, podniky zabývajícími se logistikou, distribucí, obchody a institucemi veřejného stravování. Do struktury zasahují ale i další průmyslová odvětví dodávající vstupy do zemědělství. Jedná se například o výrobu krmiv, chemikálií, dodávky energií, strojů a zařízení atd. Možnost uspět v tržní konkurenci je ovlivněna světovou ekonomikou a změnami v podnikatelském prostředí.

2.3.1. Tržní struktura a vazby na zemědělsko-potravinářských trzích

Výzkum v oblasti zemědělských a potravinářských trhů je vzhledem ke stále probíhajícím změnám v zemědělské politice Evropské unie a internacionalizaci v potravinářství velmi aktuální. V současné době dochází ke změnám vnímání zemědělství jako odvětví. Původně mělo zemědělství produkční funkci a soustředilo se na zabezpečení potravin, nyní je zdůrazňováno spíše jeho multifunkční pojetí, které kromě produkce má i mimoprodukční přínos a podporuje zachování udržitelných přírodních podmínek pro lidskou společnost. Zemědělství je dnes úzce spojeno s organizací nákupu, skladováním a zpracováním zemědělských surovin, distribučními službami, obchodem, a také s provozovny veřejného stravování.

V důsledku globalizačních procesů dochází ke změně na agrárních trzích v celých vertikálách, které mají již často podobu světových sítí. Mění se tak postavení Evropy na těchto trzích a prioritou se stává konkurenceschopnost a důraz na její zajištění. U většiny komodit je rozšiřován relevantní trh, na kterém se nachází subjekty zemědělského či nezemědělského charakteru, veřejné i soukromé společnosti, které ovlivňují výrobce potravin a spotřebitele a současně identifikují jejich požadavky. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru může vyústit i v komparativní výhodu, viz např. Dvořáková (2013) a Dvořáková, Palát (2015). V hospodářsky vyspělých zemích světa došlo během posledních padesáti let k značnému poklesu podílu výdajů za potraviny a nápoje na celkovém objemu spotřebitelských výdajů domácností ve všech zemích Evropy, to ale neznamená, že by potravinářský průmysl ztrácel na významu. Vliv na změny ve struktuře výdajů domácností v těchto zemích měl růst životní úrovně a její odraz v rozdělení disponibilních příjmů obyvatel. Ze studií zkoumajících utváření světového agrobyznysu a jeho projevů v podmínkách evropského regionu vyplývá, že významnou změnou, typickou pro současnou fázi vývoje zemědělství v rámci celého odvětví podílející se na potravinové produkci, je změna charakteru na zemědělských a potravinářských trzích.

Danou fázi vývoje lze dle Bečvářové et al (2013) charakterizovat následujícími projevy:

- nabídka zemědělských produktů je formována na základě vyhodnocení vzájemných interakcí nabídky a poptávky a vazeb v celém řetězci agrobyznysu, přičemž finální poptávka má rozhodující vliv na množství a strukturu výroby i dodávek v čase a prostoru,
- do toku potravin a zemědělských produktů zasahuje celá škála firem a organizací často nezemědělského charakteru, globálních sítí, soukromých společností i veřejných subjektů, které se podílejí na identifikaci i ovlivnění konkrétních požadavků spotřebitelů a spotřebitelských segmentů,
- zájem spotřebitelů je zaměřen na hodnotu potravin (kvalita za nízké ceny) i na sortiment, roste poptávka po potravinách s vysokou přidanou hodnotou, jako jsou kuchyňsky upravené, konzervované, zmrazené a dehydratované výrobky; obchody nabízející tento typ potravin se stávají vůdčími, rozhodujícími v maloobchodě a určují model obchodu v konkrétním potravinovém řetězci,
- posilují se kritéria ochrany spotřebitelů ve vztahu ke kvalitě potravin z hlediska péče o zdraví, potravinovou bezpečnost, bio-terorismus, identifikaci původu potravinových zdrojů,
- prohlubuje se integrace potravinového hospodářství ve světě, klesá vliv ochrany vnitřních potravinových trhů jednotlivých států obchodními bariérami; agrární trhy se liberalizují,
- prosazuje se konsolidace firem ve všech segmentech potravinového řetězce, která využívá přínosů z rozsahu, prohlubuje se kontrola a koordinace navazujících činností, ve vzájemných vazbách se uplatňuje e-commerce, forwardové kontrakty apod.,
- konkurence dostává podobu soutěžení celých komoditních vertikál na příslušném segmentu potravinového trhu.

Množství a kvalitu zemědělských produktů a jejich cenově nákladové podmínky určuje poptávka, která ovlivňuje celý systém výroby, zpracování i distribuce zemědělských produktů. Spotřebitelé se více orientují na kvalitu potravin, zdravotní nezávadnost, poptávány jsou produkty s vysokou přidanou hodnotou a plně finalizované výrobky. Proces výroby potravin tak v dnešní době dostává nový spotřebitelský rozměr. Ochrana vnitřních potravinových trhů je ale negativně ovlivňována při současném zvyšování tlaku na reformování stávající politiky, která by měla korespondovat s pravidly liberalizace trhu, viz například Svatoš (2016).

Základními problémy, které je potřeba v současné době řešit pro úspěch na trhu potravin je prosazování specifického charakteru odvětví, historicky vytvořené výrobní struktury a nárokování takových finančních prostředků, které „ochrání“ evropské výrobce před zvětšující se konkurencí levnějších produktů a potravin z ostatních částí světa. Dále je potřeba hledat řešení v ekonomickém kontextu, které bude chápat zemědělství jako součást agrobyznysu, tedy sektoru, ve kterém

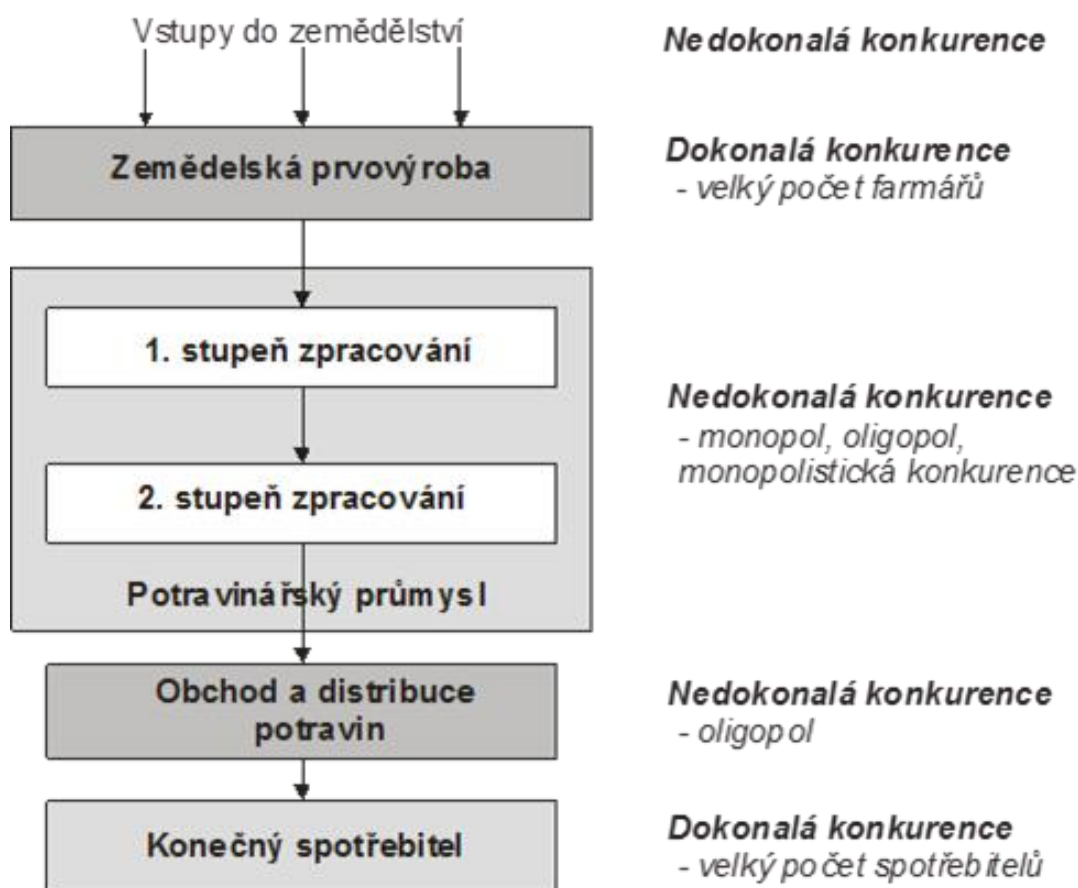
je zahrnuto více odvětví ekonomiky z oblasti výzkumu, výroby, zpracování a distribuce potravin. Přestože se v celé škále setkávají výrobci s tvrdší konkurencí a nově se formujícími trhy komoditních a potravinových vertikál, tyto subjekty mají možnosti využít dalšího ekonomicky efektivního vývoje pro moderní a úspěšné zemědělství.

Úloha a postavení zemědělství a agrárního sektoru v národním hospodářství je výsledkem vývoje ekonomiky a společnosti. Dochází k vyčleňování specializovaných činností, které jsou doprovázeny integračními vztahy mezi zemědělstvím, předcházejícím a navazujícím odvětvím, které představuje proces formování relativně samostatné oblasti ekonomiky. Zemědělský sektor je ale i integrální součástí národního hospodářství, neexistuje samostatně a dochází zde k mnoha interakcím s ostatními články národního hospodářství (Bečvářová, 2002). Systém produkce potravin a dalších výrobků zemědělského původu v pojetí agrobyznysu představuje největší sektor světové ekonomiky. V souvislosti s rozšiřujícím se trendem globalizace a internacionalizace je sektor zemědělské prvovýroby i ostatní články potravinového řetězce a dalších produktů zemědělského původu stále ovlivňován následujícími změnami v agrobyznysu (Jeníček, 2004):

- Posilování pozice navazujících článků agrobyznysu, kde vliv globalizace a internacionalizace ve fázi zpracování a distribuce potravin významně mění obraz agrárně-potravinářského komplexu a ovlivňují tak zemědělské trhy.
- Posilování významu spotřebitelského rozměru agrobyznysu, kde se pozornost obrací na vliv poptávky na jednotlivých trzích v rámci potravinové vertikály. V tomto pojetí zpracovatelé potravin a obchodní firmy usilují o co nejvyšší podíl na výdajích spotřebitele.

V tržní struktuře potravinářského průmyslu v evropských zemích i ve světě dochází v posledních letech k výrazným změnám. Dochází tak k výrazné konsolidaci v rámci podnikových struktur a snižování počtu subjektů podnikajících v potravinářském průmyslu. Významným faktorem ovlivňujícím vývoj celého sektoru výroby potravin a jejich distribuce jsou výsledky jednání Světové obchodní organizace (WTO) směřující k liberalizaci agrárních trhů, ale i reforma Společné zemědělské politiky EU, provázené snižováním cen zemědělské produkce (Bečvářová, 2004).

Na Obr. 2.6 je zobrazena tržní struktura v rámci agrobyznysu. Na úrovni zemědělské prvovýroby jsou podniky determinovány okolím, a to především navazujícími články v rámci agrobyznysu. V podmínkách dokonalé konkurence dochází k cenovým změnám v rámci celé vertikály, které jsou přenášeny až ke konečnému spotřebiteli.



Obr. 2.6: Tržní struktura v jednotlivých fázích potravinového řetězce
Zdroj: Grega (2005)

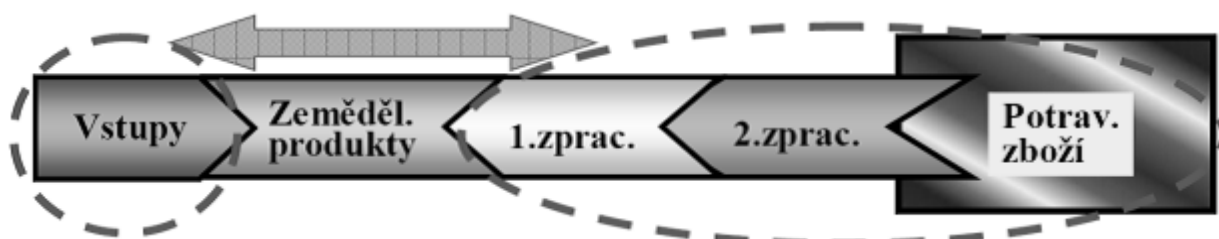
Zpracovatelé zemědělských surovin disponují stále větší tržní silou plynoucí především z různé míry horizontální či vertikální integrace (Lechanová, Novák, 2006). V rámci potravinových vertikál dochází k zásadní změně při determinaci podmínek na jednotlivých trzích. Jedná se o charakteristiku na sebe navazujících činností, které postupně přeměňují surovinu získanou v zemědělské prvovýrobě na produkt určený konečnému spotřebiteli a o vzájemném působení trhů v rámci takto definované vertikály. Rozhodujícími články na potravinovém trhu se stávají distribuční a zpracovatelské organizace, ve kterých navíc dochází k silným procesům koncentrace a konsolidace. Urychlení těchto procesů posiluje především vliv finalizujících článků na rozhodování konečného spotřebitele, snaha o ovládnutí předvýrobních fází a urychlení procesů koncentrace a konsolidace v potravinářských podnicích jako reakce na silný vliv velkých obchodních řetězců.

Potravinářský průmysl jako navazující článek v rámci potravinových komoditních vertikál je současně významně ovlivňován i vývojem ve Společné zemědělské politice Evropské unie (EC, 2006). Ceny zemědělských výrobků jsou v Evropské unii stále ještě zpravidla vyšší než ceny na světových agrárních trzích, což má vliv i na vyšší cenu vstupů pro podniky působící v potravinářském

průmyslu. i přesto, že je tato nevýhoda u evropských firem Unií kompenzována subvencováním vývozu a omezeními dovozu prostřednictvím cel a dovozních kvót, je u některých komodit možnost vývozu omezena a dovozy tlačí na domácí výrobce, kteří nestačili zareagovat na vzniklou situaci.

Na druhé straně rostoucí vliv má i výrazná koncentrace v navazujících člancích distribuce, kdy zejména stále výrazněji koncentrovaný malo/velkoobchod, jejichž typickým představitelem se stávají obchodní řetězce, se stává dokonce rozhodujícím subjektem pro formování cen v rámci celých komoditních vertikál. Určují dodavatelům nebo zpracovatelům podmínky dodávky včetně cen. Především v zájmu zlepšení vyjednávací síly potravinářů dochází k jejich koncentraci a kapitálovému propojování (Grega, 2005).

Potravinářský průmysl dosahuje v rámci zpracovatelského průmyslu významného postavení a je důležitou součástí ekonomiky České republiky. Přes různé formy probíhajících procesů a strukturálních změn dochází obecně k rozšíření nebo ovlivnění síly kupujícího, k posílení tržní síly na poptávkové straně v navazujících fázích zpracování a obchodu. Rozložení sil v současných podmínkách odpovídá spíše poptávkově orientovanému modelu podle schématu na Obr. 2.7, kdy je zřejmé významné oslabení pozice zemědělců včetně omezení jejich konkurenčního prostředí, a to především z hlediska možností volby a výběru spolupracujících partnerů na úrovni komoditní vertikály. Navíc u těchto finalizujících článků na potravinovém trhu dochází k silným procesům koncentrace a konsolidace. Poptávka tak motivuje výrobu k produkci, pro kterou je zajištěn odbyt. Tento způsob produkce vyžaduje detailní informace o poptávce, zpracování analýz, osobní kontakty, přátelské obchodní vztahy, ale i uzavírání dohod týkajících se využití celkových zdrojů ve vertikále.



Obr. 2.7: Poptávkově orientovaný komoditní model
Zdroj: Bečvářová (2005)

Zemědělství se stává součástí výroby potravin a komodita je považována za surovinu. Zemědělci se soustředí na výrobu takových komodit, které jsou poptávkou vyžadované, a to jim umožňuje se na výrobu dané suroviny specializovat. Poptávkově orientovaný vztah vyžaduje po manažerech každého z článků řetězce neustálé sledování aktuálních informací, hodnocení trhu,

schopnost reagovat na nabídku i poptávku v krátkém časovém úseku a strategicky se rozhodovat.

Koncepce nabídkově orientovaného komoditního modelu (Obr. 2.8) představuje tradiční formu produkce. Vyrobene produkty jsou dále zpracovávány navazujícími články řetězce a na trh se dostává potravinářské zboží v množství, které poptávkou není vyžadováno nebo naopak kterou neuspokojí. Na trh vstupuje mnoho různých dodavatelů, dochází proto převážně k aversním obchodním vztahům a tlaku na zvyšování ceny produktu. Zemědělství má v tomto modelu funkci zemědělské výroby a vyprodukovaná komodita je konečným výrobkem. Protože zemědělec nereaguje na požadavky poptávky, produkuje především typické komodity a nemá tendenci se specializovat na žádanou surovinu.



Obr. 2.8: Nabídkově orientovaný komoditní model
Zdroj: Bečvářová (2005)

Nově se v rámci komoditní vertikály objevuje tzv. distribuční řetězec, který je charakteristický vytvořenými vztahy a kontakty po celém světě. Díky své síle si tak může diktovat podmínky na agrárním trhu.

Dalším zpracováním prochází až 80 % všech výstupů ze zemědělství, proto se veškerá pozornost přesunuje na finalizující články zpracování a distribuce. Důvodem je stále se zvyšující vliv obchodních řetězců, kdy dochází ke koncentraci a konsolidaci všech oborů potravinářského průmyslu. Současným trendem v agrobyznysu je přesun od ekonomiky založené na výrobě zemědělských produktů ke znalostní ekonomice. Komparativní výhodou jsou tak kvalitní analýzy, díky kterým jsou podniky schopny bezprostředně reagovat na změny na trhu. Dle Bečvářové (2013) procesy konsolidace mění tržní strukturu a postavení jednotlivých článků řetězce na doposud oddělených trzích komoditních vertikál. Zároveň přispívají k bližší spolupráci navazujících článků v rámci vertikál včetně různých způsobů propojení. Na měnící se podmínky ve vnitřním i vnějším prostředí je nutné promptně reagovat a přizpůsobovat se jim, z tohoto důvodu se posílení konkurenceschopnosti zemědělců týká všech článků komoditní vertikály.

Základními obchodními vazbami mezi výrobcí a spotřebiteli na zemědělských a potravinářských trzích jsou dle Bečvářové (2005) a Tvrdoně (2004) typicky:

- Naturální vazba, kdy výrobce a spotřebitel jsou shodným subjektem, tedy výrobce je současně spotřebitelem. Jedná se například o samozásobitelské farmy, kdy přibližně třetina komodit je zajišťována vlastní produkcí.

- Surovino-potravinářský trh, kdy prodejcem je zemědělský výrobce a kupující jsou spotřebitelé, které upraví surovinu do finálního potravinářského výrobku. Tento distribuční vztah je typický pro místní trhy nebo prodej přímo u výrobce.
- Trh zemědělských výrobků, kdy prodejcem je zemědělský výrobce a kupujícím zpracovatelské podniky, které se následně stanou prodávajícím subjektem sobě navzájem nebo vůči zpracovatelské organizaci. Tato vazba je typická pro většinu komoditních struktur v zemědělství například při prodeji cukrové řepy cukrovarům.
- Trh potravinářských výrobků, kdy prodejcem je potravinářský podnik a kupujícími jsou přímo spotřebitelé nebo obchodní podniky, které se následně stanou prodejcem vůči spotřebitelům. Na tomto trhu probíhá též velkoobchodní prodej mezi potravinářským a obchodním podnikem, potravinářské výrobky jsou poté prodávány do maloobchodní sítě. Většina potravinářských výrobků je spotřebiteli nakupována právě na tomto trhu.

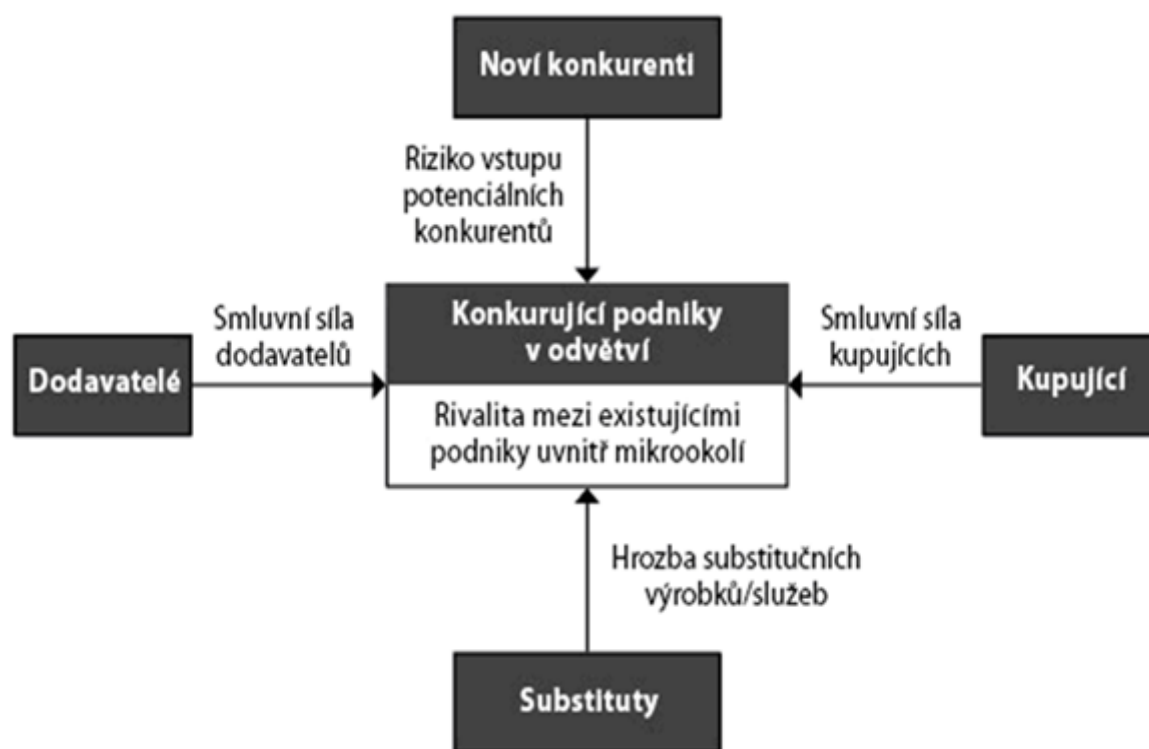
Spotřebitelský rozměr v produkci potravin se netýká pouze požadavků na růst kvality a zdravotní nezávadnosti, ale reflektuje vliv navazujících článků podílejících se na transferu zemědělské komodity od prvovýroby až ke spotřebiteli. To vyžaduje zohlednění vlivu dalších ekonomických činností, spojených se zpracováním a distribucí potravinářských výrobků. Podstatnými aspekty hodnocení kvality potravin a systémů řízení kvality se zabývali Palát, Palátová a Hrabě (2016). Spotřebitelským rozměrem produkce masa se pak konkrétněji zabývali Palát, Dvořáková a Kupková (2012) včetně modelování poptávky (Palát a Palátová, 2017).

Výroba potravin a nápojů je v rámci zpracovatelského průmyslu Evropské Unie hodnocena jako druhý největší obor. Z hlediska podnikatelské základny zde existuje vysoká míra diversifikace. Na jedné straně stojí malé a střední, často rodinné podniky, které se soustřeďují převážně na regionální trhy, produkují diferencovaný produkt a zaměřují svoji výrobu podle místních spotřebitelských preferencí. Na druhé straně stojí silné, zpravidla nadnárodní korporace působící na globálních trzích s vlastními světovými značkami a širokou strukturou produktů. Jako takový má zemědělsko-potravinářský sektor klíčovou roli v rozvoji a podpoře průmyslových aktivit ve venkovských oblastech (eAGRI, 2017). Výroba potravin doznala výrazných změn z hlediska postavení ve světové ekonomice. Z relativně samostatného odvětví se stala součástí rozsáhlého sektoru zahrnujícího předvýrobní, výrobní i distribuční fáze těchto procesů v rámci agrobyznysu. V Evropské unii je výroba potravin a nápojů druhým největším zpracovatelským odvětvím. Zpracované produkty tvoří více než 70 % z celkového zemědělského potravinového světového obchodu.

2.3.2. Konkurence a konkurenceschopnost v odvětví

Pojmy konkurence a konkurenceschopnost se zabývá mnoho autorů v české i zahraniční literatuře, proto je potřeba zkoumaný problém posuzovat dle oboru, kterým se jednotlivé vědecké články zabývají. Dále je potřeba pojmy zkoumat z hlediska jednotlivých disciplín, jako je ekonomie, marketing a management. Konkurence představuje soupeření či projev hospodářské soutěže a soutěžení ekonomických subjektů. Konkurenceschopnost je potom schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. V mikroekonomii je konkurence chápána jako proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh, sem přichází s cílem realizovat své ekonomické zájmy (Macáková et al, 2009). Obecná ekonomie se podrobně zabývá podmínkami, za jakých konkurence funguje. Konkurence se však týká i celých odvětví, regionů a států, z makroekonomického pohledu se ale častěji v odborné literatuře setkáváme s pojmy globalizace, regionalizace a integrace.

Pojem konkurence v odvětví chápe Porter (1994) z marketingového pohledu v pěti základních úrovních konkurenčních sil, viz Obr. 2.9.



Obr. 2.9: Model pěti sil podle Michaela Portera
Zdroj: Porter (1994)

Souhrnné působení těchto sil potom rozhoduje o postavení firmy na trhu i o předpokladech pro dosažení zisku v odvětví i ve firmě. Firma musí definovat svoji konkurenční strategii, aby mohla čelit konkurenčním silám a mohla jejich působení využít ve svůj prospěch. Porterův model pěti konkurenčních sil určuje

riziko konkurenčních tlaků ze strany vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími konkurenty, smluvní sílu odběratelů a dodavatelů a hrozbu ze strany substitučních výrobků. Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda. Základními konkurenčními hrozbami jsou:

- Konkurenti v rámci odvětví. Pokud je v daném odvětví větší počet silných konkurentů, jeho přitažlivost klesá. Stejně tomu je i v případě klesajícího tempa prodejů, vysokých fixních nákladů a existujících bariér na trhu.
- Noví konkurenti. Zajímavost odvětví závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér trhu.
- Substituty. Odvětví není pro případné konkurenty zajímavé v případě existence skutečných nebo potenciálních substitutů.
- Dodavatelé. Pokud jsou dodavatelé v rámci odvětví schopni zvyšovat ceny nebo ovlivňovat objem dodávaného zboží pomocí vzájemných dohod, není takový segment pro další konkurenty zajímavý.
- Kupující. Odvětví není pro konkurenci přitažlivé, pokud se na něm pohybují zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní silou. Tito zákazníci vyžadují kvalitní zboží za nízké ceny a mezi konkurujícími firmami dochází ke vzájemným střetům.

Konkurenční strategií firmy, která je zvolena na základě analýzy výše uvedených konkurentů je potom diferenciací, specializace nebo strategie nízkých nákladů. Uplatněním konkurenční strategie se firma snaží získat a udržet si konkurenční výhodu na trhu. Obvykle jsou konkurenční výhodou nízké náklady či vysoká kvalita produktů, které firmě přinášejí vyšší výnosy. V rámci mezinárodních ekonomických vztahů souvisí konkurence a spolupráce s teorií absolutní a komparativní výhody. Jednotlivé státy mají snahu protekcionisticky chránit svůj vnitřní trh, čímž narušují princip volného obchodu a vznik nedokonale konkurenčních trhů. Dle Portera (1993) se nová konkurenční výhoda musí vytvářet hospodářskou politikou, aktivitami podnikatelů, manažerů podniků a odborníků, kteří musejí v rostoucí tržní konkurenci neustále sledovat aktuální vývoj, aby si svoji konkurenční výhodu udrželi. Předpokladem pro vytvoření konkurenční výhody jsou nehmotná aktiva firmy, která umožňují podniku diferencovat se od ostatní konkurence. Konkurenceschopnost firem vychází ze skutečnosti, že hlavním sledovaným cílem není maximalizace zisku firmy, ale maximalizace hodnoty firmy pro vlastníky.

Management se zabývá otázkou, jak může firma uspět v konkurenčním prostředí, proto mezi často používané pojmy patří konkurenční výhoda, konkurenceschopnost a konkurenčnost. Slaný (2006) chápe konkurenceschopnost jako konkurenční výkonnost, která následuje konkurenční výhodu, ale která není majetkem daného aktéra. Konkurenční výhoda je potom výsledkem konkurenčních charakteristik, které se mohou v průběhu času vyvíjet. Konkurenčnost může být definována jako schopnost střetnout se s hlavními konkurenty, obstát a tím si zajistit minimálně střednědobou prosperitu. Je

vyjádřením tržního potenciálu podniku, daného odvětví či země při střetnutí o postavení na trhu s dalšími firmami, odvětvími či zeměmi.

Dle Gregy (2004) je předpokladem pro úspěšnou konkurenceschopnost firmy na trhu nutnost optimalizovat velikost této firmy, která vychází z výhod z rozsahu dané výroby, výhod z širší výroby a výhod z rozsahu na podnikové úrovni.

Výhody z rozsahu jsou jedním z důvodů změny velikosti podniku, která souvisí s jeho postavením na trhu a nákladovými podmínkami. Pokud je vyráběn velký objem produktů a současně klesají průměrné náklady, celkové náklady jsou rozptýleny mezi velké množství výstupů a vznikají tak úspory (výhody) z rozsahu. Rozlišovat z hlediska jejich vzniku můžeme:

- Vnitřní úspory z rozsahu, kdy se jedná o výhody technické, finanční, marketingové, obchodní, výhody v managementu, výhody z výzkumu a vývoje.
- Vnější úspory z rozsahu jsou ovlivňovány přítomností kvalifikované pracovní síly, kvalitě dopravní infrastruktury, vzdělávacích možnostech atd.

Výhody z širší výroby představují situaci, kdy podnik dosahuje úspory svých nákladů na jednotku produkce prostřednictvím zvětšování portfolia produkováného zboží a služeb. Tyto výhody se mohou vyskytovat v jakékoliv části produkčního procesu, obvykle ale vychází ze specifických znalostí a kompetencí v podniku.

Výnosy z rozsahu představují proporcionální reakci celkového produktu na zvýšení všech vstupů:

- Konstantním výnosem z rozsahu je nazýván růst objemu každého ze vstupů vyvolávající růst výstupů ve stejném poměru.
- Rostoucí výnosy z rozsahu představují růst objemu použitých výrobních faktorů, které vedou k vyššímu tempu růstu výnosu z nich. Průměrné náklady na jednotku produkce budou potom v dlouhodobém období klesat.
- Klesající výnosy z rozsahu vedou v důsledku proporcionálního růstu vstupů k nižšímu než proporcionálnímu přírůstku celkových výstupů. Jednotkové náklady budou mít tendenci se zvyšovat.

Pokud se průměrné náklady snižují, firma dosahuje úspor z rozsahu, v případě že jsou průměrné náklady stejné při růstu výroby, jedná se o konstantní úspory z rozsahu. V případě zvyšování průměrných nákladů a současně zvyšování objemu výroby můžeme hovořit o ztrátách z rozsahu.

Dle moderních přístupů ke konkurenceschopnosti firem nelze sledovat jen finanční zdraví nebo sílu marketingu jako hlavní ukazatele. Je potřeba ji zkoumat i z pohledu identity, integrity, mobility a suverenity (Mikoláš, 2005). Konkurenceschopnost mění konkurenční síly podniku, které závisí i na velikosti podniku. Malé firmy mají malou moc a možnost mobility, proto je jejich konkurenční síla malá. Nadnárodní firmy mají často globální charakter a jsou tak

schopny budovat sítě a řetězce, jejich konkurenčním nástrojem je možnost ovládat čas i prostor (Ludvík a Mikoláš, 2003).

V podmínkách světového agrobyznysu se dle Bečvářové (2013) vlivem rozdílné tržní struktury v rámci komoditních řetězců projevují rozdílné typy nedokonalé konkurence na všech trzích. V evropských podmínkách se na trhu zemědělských výrobků obvykle jedná o působení monopsonu nebo oligopsonu zpracovatelského průmyslu, který je ovlivněn vztahem s potravinářským průmyslem a obchodem. Ten představuje určující pozici při výběru dodavatelů a stanovování podmínek dodávek, kterými ovlivňuje volbu struktury a rozsahu výroby v určité geografické oblasti. Pro růst konkurenceschopnosti výrobců je tak řešením jejich koncentrace, a to především pokud na daném komoditním trhu převládá monopsonní nebo oligopsonní postavení odběratelů.

Otázkami konkurenceschopnosti v zemědělství a zemědělskou politikou v České republice a Evropské unii v globálním kontextu se podrobně zabývala Bečvářová (2010, 2011). Pro zvýšení konkurenceschopnosti českého zemědělství by se měli chovatelé a pěstitelé zaměřit na takové produkty, o které bude na trhu zájem. Důležité je také vytvořit nové organizační uspořádání, které umožní, aby mohlo fungovat v současném globalizovaném světě (Čuba a Hurta, 2008). České zemědělské podniky disponují velkou rozlohou pro hospodaření, ale pro to, aby byli konkurenceschopní v rámci Evropy nebo světa, je tato plocha malá. Proto by se podniky měly začít sdružovat, aby tak mohly vytvořit velké kooperující společnosti, a tak uskutečňovat velké výrobní programy a využívat kapitál. V úvahu bude potřeba také brát změny Společné zemědělské politiky. Dle Českomoravského svazu zemědělských podnikatelů (ČMSZP, 2016) je pro zvýšení konkurenceschopnosti potřeba nastavit konkurenční prostředí tak, aby čeští chovatelé dostávali za svou produkci „férovou“ cenu od zpracovatelů a současně platili na vstupech za krmiva podobně „férové“ ceny jako v zahraničí, kde nedošlo k monopolizaci předcházejících i návazných hospodářských sektorů. Dalším problémem jsou nejasně definovaná vlastnická práva k půdě, kdy velký podíl státem vlastněné půdy a pronajaté půdy neumožňuje dosáhnout potřebné stability zemědělství. Konkurenceschopnost snižuje ale také snížení podílu lidí zaměstnaných v zemědělství z 90 na 2 % a absence mladých špičkových manažerů a odborníků v tomto odvětví (Čuba a Hurta, 2008).

Problémem konkurenceschopnosti českého potravinářství je nízká koncentrace výrobců potravin v některých oborech. Nižší stupeň koncentrace potravinářství představuje menší objem investic do marketingu a tím prohlubování rozdílu mezi ziskem výrobce a obchodníka a celkovou tržní pozicí. Ze strany potravinářů je důležité podporovat prodej vlastních výrobků tak, aby přešli marketingové strategii obchodu, která může být zaměřena na podporu výrobků ze zahraničí. Efektivním řešením pro vztah potravinářů s prodejci by tak byla efektivní racionální kooperace než vyhrocená soutěž.

Přesto, že během posledních padesáti let došlo v hospodářsky vyspělých zemích světa k značnému poklesu podílu výdajů za potraviny a nápoje na

celkovém objemu spotřebitelských výdajů domácností ve všech zemích Evropy, neznamena to, že by potravinářský průmysl ztrácel na významu. Vliv na změny ve struktuře výdajů domácností v těchto zemích měl růst životní úrovně a její odraz v rozdělení disponibilních příjmů obyvatel. Na základě vývoje světového agrobiznisu a jeho charakteristik v podmínkách Evropy je zřejmé, že základní změna, která je typická v aktuální fázi vývoje zemědělství v rámci komplexu všech odvětví, která se podílejí se na produkci potravin, je změna charakteru samotných zemědělských a potravinových trhů.

2.3.3. Vertikální a horizontální integrace v odvětví

Dnešní tržní prostředí je stále více konkurenční, a tak se management firmy neustále zabývá otázkou, jaká učinit strategická opatření, aby byly uspokojeny požadavky spotřebitelů. Mezi strategická rozhodnutí můžeme zařadit vertikální a horizontální integraci a nadnárodní expanzi.

Vertikální koordinace představuje všechny způsoby synchronizace následných fází výrobních vertikál z pohledu kvantity, kvality a časového rozvržení výrobních toků (Lechanová, 2005). V zemědělském odvětví existuje mnoho způsobů spolupráce, které se rozlišují dle rozsahu kontroly od nezávislých subjektů – otevřený trh, až po vertikální integraci, viz Obr. 2.10.



Obr. 2.10: Možnosti vertikální koordinace dle stupně kontroly
Zdroj: Bečvářová (2005)

V případě otevřeného trhu se dle Bečvářové (2005) výrobce nezavazuje k prodeji produktů před dokončením výroby, kontakt mezi odběratelem a dodavatelem je minimální. Odběratel se o koupi rozhoduje na základě aktuálních cen a smluvní vztah obvykle neuzavírá. V rámci marketingového kontraktu si může výrobce a odběratel vyjednat dodací podmínky, způsob ocenění dodávky a základní vlastnosti produktu. Kontraktor obvykle zajišťuje trh pro realizaci produkce, ale minimálně zasahuje do rozhodování o výrobě. Při uzavření produkčního kontraktu si kontraktor zajišťuje odbyt pro produkty a současně se výrazně podílí na rozhodování výrobce a zachovává si vlastnictví hlavních výrobních vstupů. Produkční vlastnictví nemusí být dle Bogetofta a Olesena (2004) lepší alternativou, než družstevní vlastnictví nebo propojení výrobce se zpracovatelem. Nejvyšší stupeň kontroly představuje vertikální integrace.

Vertikální integrace představuje míru, s jakou jsou jednotlivé, technologicky vzájemně oddělené fáze výrobní vertikály realizovány v rámci jediné firmy. Tento termín může být použit i ve smyslu vertikálního rozšiřování aktivit pomocí investování do výrobních zdrojů nebo akvizicemi již existujících firem, a to v předcházející nebo následné fázi výrobní vertikály, ale i v celé šíři komoditní vertikály. Spojovány jsou tak podniky dodavatelů a odběratelů. Motivem tohoto způsobu sjednocování je snaha zvýšit efektivnost a vytvořit tržní sílu.

Rozlišovat v tomto kontextu můžeme:

- Zpětná vertikální integrace, kdy firma začne vyrábět produkty, které dosud nakupovala jako vstupy od jiných dodavatelů. Takto jsou integrovány následné fáze výrobní vertikály do jedné firmy. Tuto strategii je vhodné zvolit v případě silných dodavatelů, kteří jsou schopni požadovat vysoké ceny za dodávané vstupy. Výhodou je získání vlastnictví nebo kontroly nad subdodavateli.
- Dopředná vertikální integrace, kdy se firma při své expanzi zaměřuje na spotřebitelský trh. Silní odběratelé jsou schopni snižovat ceny vstupů a podniku tak snížit zisk. Firma tak může vynechat silného odběratele a dosáhnout v konečném prodeji většího obrátu. Výhodou je získání kontroly či vlastnictví nad prodeji nebo distributory.

V praxi se firma rozhoduje o zvýšení míry vertikální koordinace v případě, kdy přínosy převýší náklady s tím spojené. Hlavním důvodem dle Carltona a Perloffa (2005) je snaha o snížení transakčních nákladů, které zahrnují cenu samotného produktu, ale i náklady spojené s plánováním, přizpůsobováním a monitorováním konkurence na trhu. Častým důvodem pro vertikální koordinaci je též zajištění klíčového výrobního vstupu, snaha o internalizaci (například dobré jméno firmy), snaha vyhnout se regulacím či restrikcím ze strany státu, snaha o zvýšení tržní síly daného společností a omezení důsledků působení tržní síly jiné firmy v rámci odvetných opatření.

Motivy pro zavedení vertikální koordinace jsou dle Gregy (1999) následující:

- Motiv efektivnosti, kdy má firma snahu minimalizovat náklady a zvyšovat produktivitu výrobních vstupů. V případě snah o úsporu výrobních nákladů se firma může zaměřit na technologickou úroveň, marketing nebo skladování. V případě existence výhod z rozsahu produkce se může jevit výhodnější specializace. Produkční efektivnost je ale spíše doplňujícím faktorem a rozhodující skutečností bývají transakční náklady.
- Motiv tržní síly nemusí být z hlediska jejího prosazování zcela zřejmý. V případě firmy s monopolním postavením by v určité fázi byla schopna získat veškerý monopolní zisk, ale pouze v případě neměnných proporcí výrobních vstupů pro danou technologii. Variabilní proporce výrobních postupů mohou přispět k vytváření tržní síly a tím ke zvyšování podílu na výsledné spotřebitelské ceně.

Dle definice Portera (1994) je vertikální integrace kombinace technologicky odlišné výroby, distribuce, odbytu nebo dalších ekonomických procesů v rámci jedné firmy, kdy za účelem dosažení svých podnikatelských cílů jsou využity interní transakce. Hlavními přínosy jsou:

- Snížení transakčních nákladů, díky kterým může firma ušetřit náklady na odbyt, vyjednávání a dalších obchodních transakcích.
- Snížení rizika, které snižuje nejistotu na straně nabídky i poptávky a současně i riziko fluktuace cen.
- Schopnost inovovat a diferencovat.
- Efektivní výměna informací.
- Zlepšení tržní pozice.

Horizontální integrace má za cíl získat kontrolu nad konkurenčním produktem nebo podnikem. Jedná se o typ koncentrace, při které dochází ke spojení podniků, které produkují stejné produkty nebo služby a které si navzájem konkurují. Dle ekonomické teorie je horizontální expanze firmy výsledkem monopolní síly. Dosažení monopolních zisků bez vertikální integrace by bylo možné pouze za restriktivního předpokladu o nahraditelnosti výrobních vstupů. Společnost s monopolním postavením by v určité fázi výrokové vertikály byla schopna získat veškerý monopolní zisk, ale pouze v případě neměnných pro porcí výrobních vstupů pro danou technologii.

Pro klasifikaci tržní struktury lze použít několik kritérií. Základní hlediska rozlišující typ tržní struktury jsou následující (Bishop, 1952):

- Kritérium zastupitelnosti produktů, které vyjadřuje existenci a blízkost substitutů. Stupeň vzájemné zaměnitelnosti takových produktů je možné měřit křížovou cenovou elasticitou (e_p) pro komodity produkované jakýmkoliv dvěma firmami.

$$e_{p,ji} = \frac{d q_j}{d p_i} \times \frac{p_i}{q_j} \quad \begin{array}{l} \text{kde } q_j \dots \text{ množství produkované } j\text{-tou firmou} \\ p_i \dots \text{ cena stanovená } i\text{-tou firmou} \end{array}$$

Tímto ukazatelem je vyjádřena míra poptávaného množství j-té firmy ovlivněné změnou ceny produktu i-té firmy.

- Kritérium vzájemné závislosti vyjadřující míru, do jaké se firmy v odvětví zajímají o reakci konkurentů. Toto kritérium se váže na počet firem v odvětví a vstupní diferenciaci produktu. Stupeň vzájemné závislosti lze měřit nekonvenční křížovou množstevní elasticitou pro produkt jakýchkoliv dvou firem.

$$e_{q,ji} = \frac{d p_j}{d q_i} \times \frac{q_i}{p_j} \quad \text{kde } q_i \dots \text{ množství produkované i-tou firmou}$$

$p_j \dots \text{ cena stanovená j-tou firmou}$

- Kritérium vstupu do odvětví (Bain, 1954, 1967), které měří snadnost, s jakou potenciální noví konkurenti mohou vstoupit do odvětví. Snaha takového vstupu se dle Bainova konceptu definuje vzorcem:

$$E = \frac{P_a - P_c}{P_c} \quad \text{kde } E \dots \text{ podmínka vstupu do odvětví}$$

$P_a \dots \text{ cena stanovená firmami v odvětví}$

$P_c \dots \text{ cena v podmínkách dokonalé konkurence}$

Podmínka vstupu do odvětví je vyjádřena jako změna ceny nad úroveň ceny v podmínkách dokonalé konkurence P_c , která není akceptovatelná pro jiné firmy a nemotivuje tak ke vstupu do odvětví. Klasifikace tržní struktury provedené na základě výpočtu výše uvedených tří kritérií je uvedena v Tab. 2.1.

Tab. 2.1: Klasifikace trhů

Typ trhu	Kritérium zastupitelnosti produktů Křížová cenová elasticita	Kritérium vzájemné závislosti Křížová množstevní elasticita	Kritérium vstupu do odvětví Podmínka vstupu do odvětví
Dokonalá konkurence	$\rightarrow \infty$	$\rightarrow 0$	$\rightarrow 0$
Monopolistická konkurence	$0 < e_{p,ji} < \infty$	$\rightarrow 0$	$\rightarrow 0$
Oligopol (homogenní)	$\rightarrow \infty$	$0 < e_{q,ji} < \infty$	$E > 0$
Oligopol (heterogenní)	$0 < e_{p,ji} < \infty$	$0 < e_{q,ji} < \infty$	$E > 0$
Monopol	$\rightarrow 0$	$\rightarrow 0$	blokováný vstup

Zdroj: Bain (1967)

Pro uvedené typy tržní struktury platí následující předpoklady (Carlton a Perloff, 2005):

Dokonalá konkurence – v těchto podmínkách působí velký počet firem prodávající homogenní a dokonale dělitelný produkt. Nově vstupující firmy do odvětví nečelí žádným překážkám. Kupující a prodávající jsou příjemci ceny a nijak ji neovlivňují. Jediným cílem firem v daném odvětví je maximalizace zisku, odvětví není regulováno státem, neexistuje informační asymetrie, transakční náklady a externality.

Monopolistická konkurence – v tržní struktuře působí velký počet firem vyrábějící diferencovaný produkt, které spotřebitel považuje za blízké substituty. Firmy v odvětví z důvodu diferencovaného produktu řeší klesající poptávku. Hodnota cenové elasticity je vysoká, neexistují žádné překážky vstupu do odvětví.

Oligopol – v odvětví působí malý počet firem, proto každý prodávající musí brát v úvahu a předvídat reakci ostatních účastníků trhu. Produkt v odvětví může být homogenní nebo diferencovaný (heterogenní). Existuje několik modelů oligopolní tržní struktury, které jsou závislé na způsobu reakce konkurence.

Monopol – v odvětví působí pouze jedna firma vyrábějící produkt, který nemá žádné substituty, vstup do odvětví je blokován.

2.3.4. Velikost podniku v zemědělském odvětví

Standardně je velikost podniku vymezena pomocí kvantitativních ukazatelů, mezi které patří počet zaměstnanců, celkový obrat, množství produktů, výše kapitálu, výše zisku a další. Definice hranice, která by určila, které podniky jsou velké a které ještě malé a střední podniky je tak nejednoznačná. Evropská komise definuje následující velikostní skupiny podniků (doporučení Komise 2003/361/ES), viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2: Velikostní skupiny podniků dle definice Evropské komise

	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrat	Roční bilanční suma
		nebo	
Mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony €	≤ 2 miliony €
Malé podniky	< 50	≤ 10 milionů €	≤ 10 milionů €
Střední podniky	< 250	≤ 50 milionů €	≤ 43 milionů €
Velké podniky	Nesplňující žádný z parametrů pro mikropodnik, malý nebo střední podnik.		

Zdroj: EC (2006)

Český statistický úřad a Eurostat klasifikují velikost podniku dle počtu zaměstnanců. Mikropodnik zaměstnává dle Eurostatu méně než 9 zaměstnanců, malé podniky od 10 do 99 zaměstnanců (dle ČSÚ je to do 20 zaměstnanců)

a střední podniky maximálně 499 zaměstnanců (dle ČSÚ zaměstnávají do 100 zaměstnanců). Dle Českého statistického úřadu potom velký podnik zaměstnává nad 100 zaměstnanců.

V odvětví zemědělství není jednoduché klasifikovat velikost podniku. Klasifikační systém zemědělských podniků je v zemích Evropské unie používán od roku 1985 a představuje nástroj pro zařazení zemědělských podniků do stejnorodých skupin na základě přesně stanovených kritérií. Mezi ukazatele jsou zařazeny například počty hektarů obhospodařované půdy, zda je podnik zaměřen na rostlinnou či živočišnou výrobu nebo jejich kombinaci, velikost stáda, počet zaměstnanců, způsob hospodaření atd. Rovněž je potřeba brát v úvahu, zda se jedná o hospodaření jako hlavní činnost, na které je závislá rodina zemědělce nebo vedlejší činnost či se jedná o jinou formu právnické osoby. Pro usnadnění klasifikace velikosti podniků v zemědělství byl vytvořen nový systém, který umožňuje zařadit zemědělské podniky do velikostních skupin podle typu výrobního zaměření, ekonomické velikosti a nově podle významu jiných ekonomických činností podniku. Tato typologie vznikla v roce 2010 a je využívána především pro Strukturální šetření v zemědělství a pro účely Zemědělské účetní a datové sítě FADN. Celkem je klasifikováno čtrnáct tříd ekonomické velikosti podniku, které jsou rozděleny do skupin malé, střední a velké podniky. Pro každou skupinu je stanovena prahová hodnota standardní produkce v měně EUR a v přepočtu na České koruny. V Tab. 2.3 jsou uvedeny třídy ekonomické velikosti podniků.

Tab. 2.3: Třídy ekonomické velikosti podniků dle Českého statistického úřadu

Třída ekonomické velikosti	Hodnota celkové standardní produkce v EUR	Přepočet hodnot celkové standardní produkce na tis. Kč
Malé podniky (I. – V.)	< 25 000	< 632
Střední podniky (VI. – IX.)	> 25 000 a	> 632 a
	< 500 000	< 12 647
Velké podniky (X. – XIV.)	> 500 000	> 12 647

Zdroj: ČSÚ (2013)

Standardní produkce představuje průměrnou finanční hodnotu hrubé produkce podniku. Její hodnota je kalkulována jako naturální množství produkce připadající na jednotku vyrobené cenou zemědělských výrobců a odpovídá produkčnímu období jednoho kalendářního roku. Ekonomická velikost podniku potom odpovídá celkové hodnotě standardní produkce podniku. Dále jsou podniky

děleny dle výrobního zaměření na tři úrovně – smíšená výroba, polní výroba a chov zvířat zkrmujiících objemná krmiva.

Dalším měřítkem používaným pro posouzení velikosti podniku je celková výměra obhospodařované půdy zemědělcem. Velikostní skupiny jsou rozděleny do několika intervalů počínaje 0 ha až více než 4000 ha obhospodařované půdy v případě ČSÚ nebo 0 ha až více než 100 ha obhospodařované půdy v případě Eurostatu. Tento pohled může ukázat na kontrasty ve struktuře zemědělských podniků, který žádný z předchozích klasifikací nezohledňuje.

Velikost podniku je potřeba posuzovat v sektorových souvislostech, aby bylo možné vyjádřit důležitá spojení, která se mohou rychle měnit. Tato situace nastává právě v rámci oblasti výroby potravin a všech dalších souvisejících činnostech, které mohou zkreslovat realitu.

2.4. Management a modely organizačních struktur zemědělsko-potravinářských kooperací v EU

Družstevní forma podnikání je zastoupena ve všech hospodářských odvětvích Evropské unie, a to především v potravinářském průmyslu. Úroveň rozvoje dosažená velkými evropskými zemědělsko-potravinářskými kooperativními skupinami je významná, mezi nejlepšími 100 světovými kooperativami se vyskytuje 62 z Evropy. Dle Bijmana a kol. (2012) existují tři hlavní faktory, které určují úspěch kooperace v potravinovém řetězci. Je to pozice v potravinovém nabídkovém řetězci a strategie přijatá pro nalezení nejlepší pozice, vnitřní struktura řízení a institucionální prostředí. Existuje široká škála modelů organizačních struktur od tradičních družstev k těm, které se rozhodly pro jiné složení organizace zahrnující externí investory, zakládání obchodovatelných a neobchodovatelných korporací, vytváření hybridních forem atd. Ve skutečnosti je ale struktura vlastnictví mnohem složitější a těžce uchopitelná. Například v některých zemích je veškerý vlastní kapitál kolektivně držen bez individuálních pohledávek na části vlastního kapitálu, v jiných zemích jsou členské příspěvky k vlastnímu kapitálu vykoupeny po několika letech nebo při ukončení členství.

Model vnitřního řízení družstev je určen předpisy každého členského státu EU. V některých zemích závisí přijetí modelu vnitřní organizace řízení na obratu, rozmanitosti obchodních aktivit, investicích, mezinárodních operacích a změnách ve struktuře vlastnictví v případě přizvání zahraničních investorů. Svou roli hrají i kulturní, sociální a historické okolnosti. Například sociokulturní tradice určuje kritéria, podle nichž členové posuzují vhodnost a účinnost modelů vnitřního řízení kooperativ.

Model 1: Tradiční družstvo – vlastnictví je omezeno na jeho členy. Pouze členové investují do družstva, veškerý vlastní kapitál je společný. To znamená, že v tomto modelu nejsou žádné vlastní tituly vlastnictví.

Model 2: Podílové družstvo – má částečně individualizovaný vlastní kapitál. Členové se mohou stát jednotlivými akcionáři družstva a tyto podíly mohou být obchodované na vnitřním trhu s akciemi.

Model 3: Družstvo s přidruženými (dceřinými) společnostmi – účastní se jej i externí investoři. Akciový kapitál je částečně společný a částečně individuální, členové družstva a externí společnosti vlastní podíly v přidružené (dceřiné) společnosti.

Model 4: Družstvo s proporcionalně obchodovatelnými akciemi – v USA je tento typ nazýván novou generací družstevnictví. Akcionáři jsou pouze členové a veškerý vlastní kapitál je vlastněn jednotlivci.

Model 5: Družstvo PLC (obchodní společnost ve formě Public Limited Company) – jedná se o obchodní společnost, která je vytvořena pro rozvoj kooperativních aktivit a jeho členové se stávají akcionáři společnosti. Družstvo je evidováno na burze cenných papírů a externí společnosti mohou vlastnit a obchodovat s akciemi. Pokud podíly externích akcionářů v této formě společnosti převyšují 50 %, společnost potom nemůže být považována za družstevní podnik.

Základní struktura vlastnictví

Základní struktura vlastnictví družstev je založena na jednoduchém modelu, kde zemědělec – člen je vlastníkem družstevního podniku. Tyto majitele lze definovat jako stakeholdery, kteří poskytují většinu vlastního kapitálu kooperativní společnosti jako svůj příspěvek při zakládání družstva nebo jako nerozdělený zisk na konci každého roku.

Hybridní struktury vlastnictví

Hybridní vlastnická struktura neřeší, zda jsou firmy vlastněné přímo farmářem, kontrolované vlastníkem nebo zda je založena na přínosech pro uživatele. Stále více družstev vyzívá nečleny, aby se do družstva zapojili jako celek nebo jedna či více dceřiných společností. Z tohoto důvodu se samotní zemědělci a externí organizace stávají spoluvlastníky aktiv družstva. Tito externí vlastníci mohou být zemědělské organizace nebo zemědělské unie, které představují větší skupinu zemědělců než pouze samotné uživatele kooperativy. Vyskytují se též hybridní vlastnické struktury, kde firma je vlastněná farmáři nebo jednou či více zemědělskými společnostmi, ale nemá právní formu družstva. Za hybridní vlastnickou strukturu může být označeno družstvo s přidruženými (dceřinými) společnostmi a družstvo PLC, protože pouze tyto modely zahrnují možnost vlastnictví nečlenů družstva.

Z důvodu složitých vlastnických struktur není ale vždy jasné, zda producenti vlastní a kontrolují stále většinu v družstvu, především pokud není jasné složení organizací producentů, které družstvo vlastní. Kooperace, která může být charakterizována jako hybridní na několika úrovních je finská transnárodní

kooperace HKScan. Tato kooperace je veřejně obchodovatelnou společností s několika minoritními vlastníky, kteří nemají vazbu na zemědělský nebo zpracovatelský průmysl. Jeden z hlavních akcionářů je kooperace LSO Osuuskunta, družstvo chovatelů dobytka a drůbeže. Skoro polovina členů kooperace LSO Osuuskunta jsou chovatelé hovězího dobytka, druhou polovinu tvoří chovatelé prasat a malou skupinu chovatelé drůbeže. Dalším důležitým akcionářem je kooperace švédských farmářů a dodavatelů prasat. Tato kooperace nemá vlastní aktiva a může být považována za asociaci producentů. V kooperaci HKScan je členem též finská farmářská unie MTK a dokonce i dánská konkurenční společnost Danish Crown, která je zde malým akcionářem. Důležitým prvkem tohoto hybridního modelu je, že i když farmáři nemají většinu v právech příjmu, stále mají většinu v rozhodovacích právech. Tato hybridní struktura vlastnictví je nazývána Finským modelem. Například Irský model vlastnické struktury představuje stejná práva příjmu a kontroly v družstvech PLC pro všechny.

Nekooperativní společnosti, zemědělci vlastněné společnosti

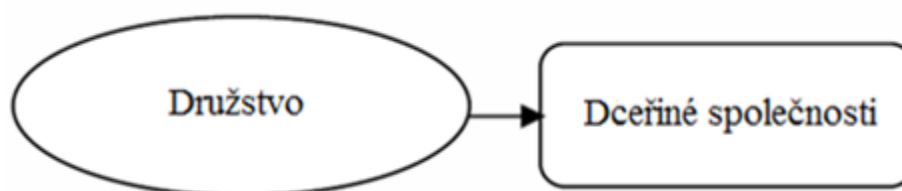
V několika zemích EU jsou zemědělské unie a organizace (spolu)vlastněny společnostmi, které zpracovávají zemědělské produkty nebo poskytují vstupy pro zemědělce. Příkladem jsou například společnosti VION v Nizozemsku, AVEVE v Belgii nebo OVEKO v České republice. Společnost VION je nizozemská společnost zpracovávající maso, která je plně ovládána nizozemskou zemědělskou asociací ZLTO. Společnost VION je největším zpracovatelem masa v Evropě. Když se zemědělská asociace ZLTO rozhodla vytvořit společnost zpracovávající maso, největší společností provozující jatka byla firma Dumeco, která byla částečně vlastněna kooperativami, částečně soukromými investory a částečně asociací ZLTO. Většina z ostatních vlastníků nechtěla provádět další investice, které byly považovány za nezbytné k tomu, aby se stali hlavním hráčem v evropském masném průmyslu a stali se silným dodavatelem do koncentrovaného maloobchodu. Asociace ZLTO mělo možnost uskutečnit velkou investici do masového průmyslu, protože měla značné rezervy z prodeje jiné své společnosti a také z velkých zisků své dceřiné společnosti Rendac. Přestože je na společnost VION někdy nahlíženo jako na kooperaci, ve skutečnosti její definici neodpovídá, protože není vlastněná ani kontrolována jejími uživateli. Zemědělci, kteří dodávají prasata společnosti VION představují menšinu zemědělské organizace ZLTO a tím nemají žádná práva kontroly nad společností VION.

V mnoha členských zemích EU mohou být nalezeny příklady zemědělských organizací vlastnicích společností, které zpracovávají a prodávají produkty (nebo jejich část) svých členů. Například v České republice je Svazu chovatelů ovcí a koz v České republice hlavním akcionářem obchodní společnosti OVEKO, která drží 20 % trhu se skopovým masem.

Výběr mezi jednoúrovňovou a dvouúrovňovou strukturou řízení nesouvisí s velikostí podniků, ale především s národními tradicemi řízení kooperací (Bijman

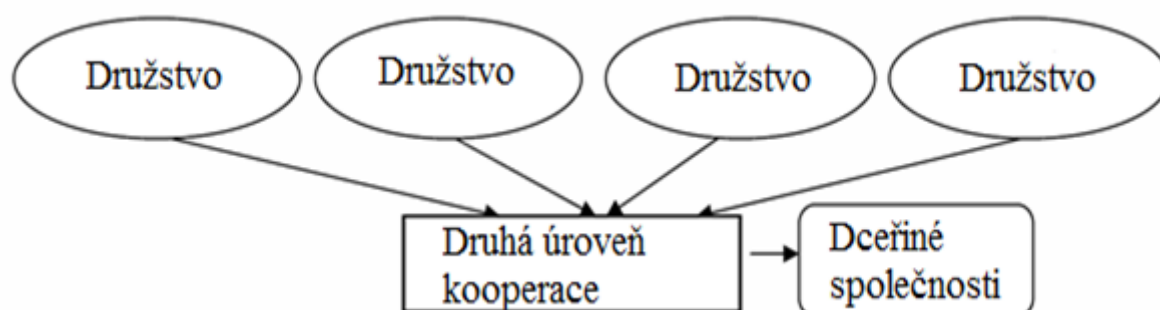
a kol., 2012). Mezi země uplatňující jednoúrovňovou strukturu řízení patří například Belgie, Francie, Španělsko, Itálie, Dánsko či Velká Británie. Dvouúrovňové struktury řízení jsou zastoupeny v zemích jako je Rakousko, Německo, Finsko, Polsko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko či Rumunsko. Velikost podniků má ale vliv na složení představenstva. Čím větší je kooperace, tím více je pravděpodobné, že mezi členy představenstva jsou také odborníci. Definovat můžeme pět kategorií rozdílných organizačních modelů:

Tradiční jednoúrovňová kooperativní skupina, která působí jako holdingová společnost a přímo řídí skupinu, viz Obr. 2.11. Tato skupina je tvořena družstvy, která řídí skupinu (mateřskou společnost) a podřízené dceřiné společnosti. Příkladem tohoto modelu je společnost Arla Foods (Švédsko-Dánsko), Danish Crown (Dánsko), Flora Holland (Nizozemsko).



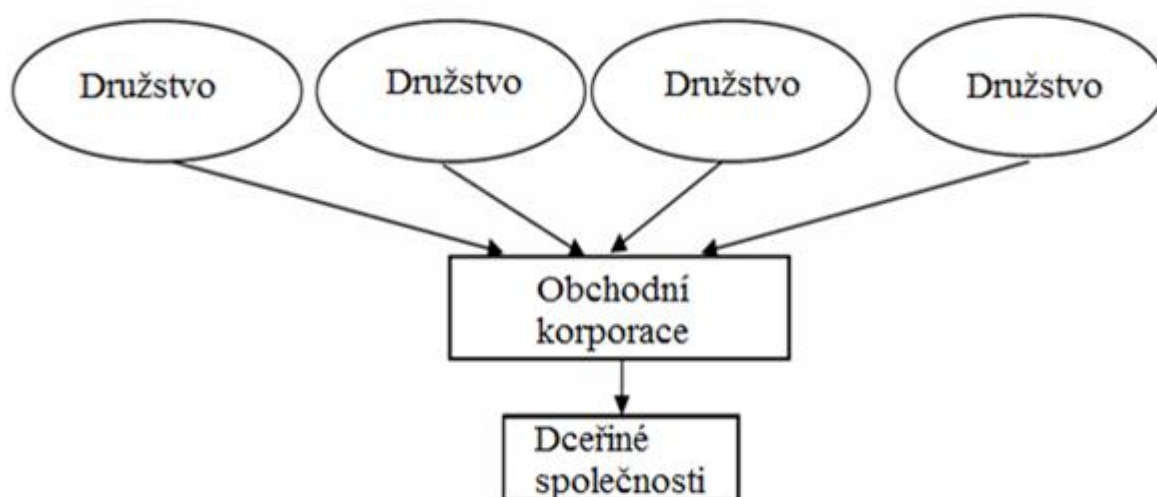
Obr. 2.11: Schéma tradiční jednoúrovňové kooperativní skupiny
Zdroj: upraveno dle Meliá a Carnicer (2015)

Tradiční dvouúrovňová kooperativní skupina, jejímiž členy jsou družstva, viz Obr. 2.12. Druhá úroveň provádí činnosti jako industrializace a komercializace s cílem zvýšit prodej produktů svých členů a přidat jim hodnotu. Zřizují sítě spolupracujících/dceřiných společností a spolu s druhou úrovní kooperace působí jako holdingová společnost. Členové družstev mohou mít také vlastní spolupracující společnosti. Tento model je zaveden například v Irské mléčné radě, společnosti COREN (Španělsko) nebo Conserve Italia.



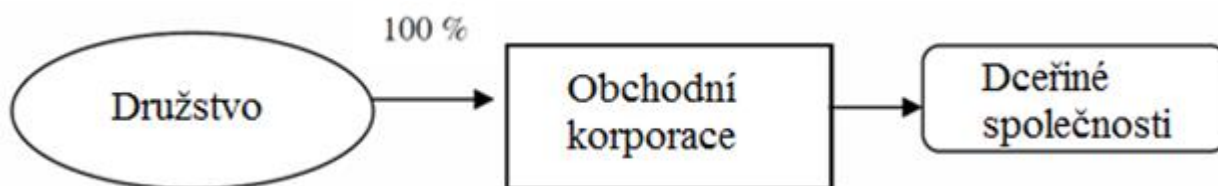
Obr. 2.12: Schéma tradiční dvouúrovňové kooperativní skupiny
Zdroj: upraveno dle Meliá a Carnicer (2015)

Federativní kooperativní společnosti, tvoří obchodní společnost pomocí družstev (více než jednoho), které působí jako mateřská společnost a má kontrolu nad přidruženými/dceřinými společnostmi, viz Obr. 2.13. Družstva mohou mít také vlastní přidružené společnosti. Podnik vytvořený družstvy je obchodní korporací. Příkladem tohoto modelu je společnost VALIO (Finsko) nebo Maine Viande Socopa (Francie).



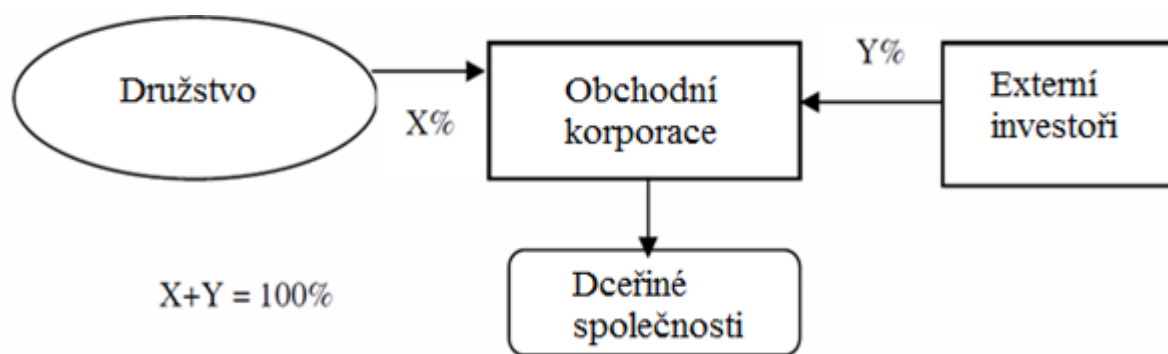
Obr. 2.13: Schéma federativní kooperativní společnosti
Zdroj: upraveno dle Meliá a Carnicer (2015)

100% kooperativní společnost, zahrnuje ty kooperace, které vytvořily obchodní společnost působící jako mateřská společnost, viz Obr. 2.14. Družstvo vlastní 100 % obchodní společnosti a má tak zcela přímou kontrolu nad obchodní společností a přes ni nepřímou (zcela nebo částečně) kontroluje přidružené společnosti. Tento model je uplatněn ve společnostech Friesland Campina (Nizozemsko) nebo The Greenery (Nizozemsko).



Obr. 2.14: Schéma 100% kooperativní společnosti
Zdroj: upraveno dle Meliá a Carnicer (2015)

Kooperativní korporace, vytváří družstva, která ale nevlastní 100 % kapitálu, viz Obr. 2.15. Družstvo nebo jeho členové drží určité procento v obchodní korporaci a zbývající podíly patří jiným investorům. Příkladem tohoto modelu je společnost Glanbia (Irsko), HKScan (Finsko) nebo Agravis (Německo).



Obr. 2.15: Schéma kooperativní korporace
Zdroj: upraveno dle Meliá a Carnicer (2015)

Většina společností v zemědělsko-potravinářských kooperativních skupinách volí tradiční jednoúrovňový nebo dvouúrovňový model struktury řízení, případně i model kooperativní korporace. Všechny ostatní modely se vyskytují ve velmi malé míře (Martí a Andrés, 2015).

2.5. Vymezení řešení problému

Problém kooperačních vazeb zemědělsko-potravinářských podniků byl vygenerován z exploračního výzkumu literárních zdrojů a sekundárních statistických údajů v komoditě vepřového masa, a byl vymezen:

- Skutečností, že produkční sítě nejen integrují firmy a části firem do struktur, které vymazávají tradiční organizační hranice.
- Integrací národní a místní ekonomiky nebo části takových ekonomik v oblastech, které mají významné dopady pro ekonomický rozvoj a prosperitu.
- Probíhajícími změnami na zemědělsko-potravinářských trzích, které ovlivňují celé komoditní vertikály.
- Zapojováním jednotlivých podniků v rámci komoditních vertikál do strategických sítí schopných propojit členité organizační uspořádání jednotlivých partnerů a vazeb mezi nimi.
- Sdružováním podniků, aby mohly vytvořit velké kooperující společnosti, a tak uskutečňovat velké výrobní programy a využívat kapitál.
- Potřebou, že součástí správně nastavené kooperace je i přesná definice smluvních vztahů mezi členy kooperace, která má značný význam pro zemědělské podniky i vývoj agrobiznisu jako celku.
- Motivací podniků pro vytvoření kooperačních vazeb s maximalizací ekonomického zisku.
- Posílením konkurenční schopnosti a zlepšení pozice na trhu.
- Snížením rizika podnikání jeho rozložením mezi větší počet partnerů a vytvořením hospodářských organizací, které tak mohou lépe prosazovat společné zájmy

- Požadavkem, že podstatou sdružování podniků je kvalitnější a efektivnější zajištění činností v rámci partnerských sítí v oblastech, které pro samotné podniky představují zátěž.

Na základě současných poznatků bylo zjištěno, že doposud nebyly zkoumány faktory ovlivňující kooperační vazby, a to zejména v zemědělsko-potravinářském komplexu. Vzhledem k požadavkům na produkci stále většího objemu potravin jsou zemědělské a potravinářské podniky nuceny přijmout nové metody produkce zejména v rámci udržitelnosti a zdraví. Z tohoto důvodu je nezbytná úzká kooperace postavená na pevných vazbách mezi zemědělskými prvovýrobci, potravinářskými zpracovateli a dodavateli vstupů.

3 STANOVENÍ CÍLŮ A METODICKÝ POSTUP

Cílem práce je vytvořit schéma působení faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso. Toto schéma bude nástrojem pro vytváření kooperací mezi společnostmi působícími v agrobyznysu.

V teoretické části byla zpracována rešerše světové a domácí literatury zabývající se kooperačním managementem a kooperačními vazbami na zemědělsko-potravinářských trzích. Současně byla zkoumána problematika vertikální a horizontální integrace v odvětví a formy sdružování podniků v dnešním agrobyznysu. V této kapitole je dekomponován koncepční rámec řešení práce.

Z kritické literární rešerše vyplývá, že kooperační vazby jsou důležitou součástí kooperačního managementu. Na základě současných poznatků bylo zjištěno, že doposud nebyly zkoumány faktory, které ovlivňují kooperační vazby v komplexu zemědělsko-potravinářských podniků, a proto je disertační práce zaměřena na získání a rozšíření poznatků o těchto faktorech.

Hlavním cílem disertační práce je vytvořit schéma faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso. Toto schéma bude nástrojem pro vytváření kooperací mezi společnostmi působícími v agrobyznysu.

Takto vymezený cíl je dále dekomponován do **vzájemně navazujících dílčích cílů**:

- Identifikace a definování problémů kooperačních vazeb.
- Analýza zemědělských podniků v EU a České republice.
- Analýza potravinářských podniků v EU a v České republice.
- Analýza organizace odbytu zemědělských produktů.
- Charakteristika a analýza kooperací v komoditní vertikále vepřové maso.

Úkolem stanoveného hlavního cíle, podporovaného dílčími cíli, je zodpovědět výzkumnou otázku:

Které jsou klíčové faktory, a jak tyto faktory ovlivňují kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků?

Na základě stanovených dílčích cílů byly stanoveny hypotézy disertační práce, které budou potvrzeny nebo vyvráceny vhodně zvolenými statistickými metodami.

Hypotéza 1: Velikost podniku a výběr partnera významně ovlivňuje kooperační vazby.

Hypotéza 2: Zemědělské podniky v České republice se dle zemědělské a ekonomické velikosti farem podobají farmám v EU15.

Hypotéza 3: Ceny vstupů významně ovlivňují produkci vepřového masa v České republice.

3.1. Konceptní rámec řešení disertační práce

Řešení práce je rozděleno do čtyř tematických celků, v rámci kterých jsou analyzovány jednotlivé dílčí cíle. Schéma metodického způsobu řešení je uvedeno v kapitole 1.3, Obr. 1.2.

3.1.1. Identifikace a definování problémů kooperačních vazeb

K identifikaci a definování problémů kooperačních vazeb byla:

- V rámci exploračního výzkumu zpracována kvalitativní analýza, s využitím metody focus group interview, která pomohla identifikovat aktuální problémy zkoumaného tématu.
- Pomocí dotazníkového šetření zpracován kvantitativní výzkum

Kvalitativní výzkum má za cíl zkoumat jevy v celé své šíři, vzájemných souvislostech, návaznostech a vytvářet tak nové porozumění, teorie a hypotézy. Creswell (2008) ve své publikaci uvádí kvalitativní výzkum jako proces hledání porozumění, který je založen na různých metodologiích, na jejichž základě výzkumník vytváří komplexní přehled a informuje o názorech respondentů. Výzkum je založen na procesu pozorování, sběru informací, hledání významu těchto dat a formulaci předběžných závěrů. Dle Hendla (2016) je výhodou kvalitativního výzkumu možnost modifikace nebo doplnění stanovených otázek během samotné realizace výzkumu. Výsledky ale nemusí být vzhledem k nízkému počtu respondentů nutně reprezentativní z hlediska základního souboru, proto je nelze zobecnit jako platné pro celý základní soubor. Významné výsledky musí být analytikem vhodně interpretovány (Kotler, 2007). Nejčastěji využívanými metodami jsou pozorování, rozhovory a analýza textů.

Při zpracování disertační práce byla využita v rámci kvalitativního výzkumu metoda rozhovorů prostřednictvím focus group (skupinová diskuze). Tato metoda je využívána v počátečních fázích výzkumu pro vyhledávání koncepcí (Chisnall, 2005). Dle Miovského (2007) se jedná o jeden z nejefektivnějších způsobů sběru dat u skupiny respondentů, kteří mají podobnou charakteristiku. Tato metoda je preferována z důvodu získání primárních dat, a to na základě informací od

respondentů k danému tématu. Doporučená velikost focus group je 6–10 účastníků se stejným zaměřením.

Pro focus group interview bylo vybráno 8 manažerů zemědělských a potravinářských podniků. Skupinové diskuze se účastnili majitelé nebo vedením pověřeni manažeři, převážně muži ve věku 50–65 let, kteří pracují ve firmách typu malý a střední podnik, diskuze se uskutečnila v únoru 2016. Dotazovaní manažeři byli informováni o záměru výzkumu, anonymitě odpovědí a možnosti získat výsledky prováděného výzkumu.

Před samotnou realizací focus group byla na základě předem stanovených kritérií definována skupina účastníků, která byla na skupinovou diskuzi pozvána formou emailové pozvánky. Osloveno bylo celkem 55 potenciálních účastníků splňující předem stanovená kritéria:

- Manažer malého či středního zemědělského nebo potravinářského podniku.
- Klasifikace ekonomických činnosti CZ-NACE. Oslovené firmy se zabývaly rostlinnou a živočišnou výrobou, výrobou potravinářských výrobků.
- Bez rozdílu pohlaví, místa podnikání a ekonomické situace.

Příprava uskutečnění focus group probíhala dle metodického postupu uvedeného v publikaci Hendl (2016). Byly připraveny materiály pro skupinovou diskuzi, místnost, zajištěno občerstvení. Na začátku byli účastníci skupinové diskuze přivítáni, byl jim představen výzkum a rozdán dotazník se sociodemografickými ukazateli. Následně byli účastníci seznámeni s průběhem skupinové diskuze a byla představena základní témata k diskuzi. Na závěr bylo respondentům poděkováno za účast ve výzkumu a nabídnuta možnost získat výsledky provedeného výzkumu.

Realizace rozhovorů metodou focus group byla zahájena vyplněním dotazníku se sociodemografickými údaji každým z respondentů. Dotazník je uveden v Příloze A. Následně byly pokládány otázky, na které odpovídal každý respondent samostatně:

- Jak manažer (respondent) vnímá aktuální stav zemědělství a potravinářství v ČR z hlediska udržitelnosti výroby.
- Jaké mají hlavní výhody a nevýhody na trhu čeští zemědělci ve srovnání s ostatními zeměmi EU?
- Jak manažer (respondent) vnímají aktuální prostředí pro spolupráci v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru?
- Jak respondenti hodnotí situaci na trhu komodity prasata, vepřové maso?

Následně byla zahájena diskuze k danému tématu. Diskuze byla rozdělena do tří tematických oblastí:

- Zemědělství a potravinářství v České republice.
- Spolupráce v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru.
- Problematická komodita v českém zemědělství.

Vyhodnocení výsledků kvalitativní analýzy je uvedeno v kapitole 4.1.

Kvantitativní přístup vychází z předem známé teorie, na jejímž základě je vytvořena hypotéza. Tento předpoklad je následně ověřen některou ze statistických metod. Analyzována jsou data získaná přímým pozorováním, dotazováním, obsahovou analýzou, či náhodnými experimenty. V některých případech není snadné určit kvantitativní údaj přesně, z tohoto důvodu respondenti vybírají z předem stanovených intervalů ten, který se nejvíce blíží zjišťované hodnotě. Takové hodnoty nelze sčítat, ale pro analýzu kvalitativních a ordinálních proměnných lze použít kvantitativních metod pro zjištění četnosti výskytu, závislosti dvou a více proměnných nebo aplikovat statistické metody učené pro kombinace kvantitativních a kvalitativních proměnných (Molnár et al, 2012). Výhodou kvantitativní analýzy je možnost zobecnit výsledky, testovat a validovat teorie nebo pracovat s přesnými numerickými daty, které umožňují rychlou analýzu (Hendl, 2016)

V této práci byl pro sběr dat využit dotazník s aplikací Likertova škálování s pětistupňovou škálou. Jedná se o relativně nenáročnou metodu výzkumu, pomocí které je možné zachytit kvalitativní jev v kvantitativní podobě. V ekonomii, managementu či marketingu se využívá při práci s měkkými daty při vytváření ordinárních čísel pro varianty určitého jednání, postoje nebo kvantifikaci subjektivních dojmů. Likertova škála je jednorozměrná metoda a z tohoto důvodu by zkoumaný problém měl být zaměřen na jeden předmět. Názory autorů na počet stupňů škály se liší, obecně by měla být polarizována od nesouhlasu po souhlas, a to s lichým počtem stupňů (Rod, 2012).

Realizace kvantitativního výzkumu byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření; byli osloveni manažeři vybraných zemědělských a potravinářských podniků v České republice. Vybraní respondenti již měli nějakou zkušenost s kooperací podniku, ve kterém působí a mají dostatečný přehled o dění ve firmě. Respondenti, kteří byli osloveni z řad manažerů zemědělských

a potravinářských firem vyplnili online dotazník umístěný na internetu. Dotazník byl vytvořen pomocí webové aplikace Google formuláře. Cílová skupina firem byla vyhledána prostřednictvím veřejných databází (Obchodní rejstřík, databáze registrovaných zpracovatelů živočišných produktů atd.) a z publikací vydávaných Ministerstvem zemědělství. Kontakty na manažery byly poté získány z veřejně dostupných prezentací jednotlivých společností na internetu.

Reprezentativní výběr oslovených společností byl proveden na základě následujících kritérií:

- Klasifikace ekonomických činnosti CZ-NACE. Oslovené firmy se zabývaly rostlinnou a živočišnou výrobou, výrobou potravinářských výrobků.
- Současná nebo bývalá účast v kooperujícím uskupení.
- Bez rozdílu pohlaví, místa podnikání a ekonomické situace.

Dotazník byl vytvořen na základě analýzy a identifikace ukazatelů ovlivňujících kooperační vazby a byly aplikovány metodiky Zadražilové a Khelerové (1994), Childa, Faulknera a Tallmana (2005). Realizace primárního výzkumu proběhla v období září 2016 až prosinec 2016. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně, návratnost vyplněných dotazníků byla desetiprocentní, vyhodnocení proběhlo ve čtrnácti podnicích. Dotazník je uveden v Příloze B.

Analyzované faktory:

Faktory prostředí

- Internacionalita;
- Velikost podniku;
- Pracovní podmínky.

Faktory podmiňující partnerství

- Vyjednávání mezi partnery;
- Výběr partnera ke kooperaci;
- Motivace partnera ke kooperaci;
- Image firmy partnera.

Faktory manažerské

- Převládající styl vedení;
- Rozhodování;
- Kontrola
- Personální politika.

Faktory budující spolupráci

- Budování důvěry mezi kooperujícími partnery;
- Komunikace a informovanost;
- Motivace spolupracovníků.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byl sestaven pavučinový graf, který zachycuje na jednotlivých osách naměřenou úroveň Likertovy škály pro výše definované faktory. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v Příloze C.

Měření bylo provedeno na principu metody Likertova škálování s pěti stupňovou škálou, kde stupeň 1 představoval nejnižší úroveň a stupeň 5 vlivu kooperativního ukazatele. Byly stanoveny základní statistické charakteristiky a využita aglomerativní hierarchická shluková analýza metodou nejbližšího souseda. Na základě klastrové analýzy byly zjištěny faktory nejvíce ovlivňující kooperace. Dále byla pro datový soubor použita faktorová analýza, která ale

vzhledem k velmi nízkému počtu respondentů nebyla pozitivně definitní a všechny proměnné byly navzájem velmi silně korelovány. Výsledkem faktorové analýzy tak byl pouze jediný faktor obsahující všechny ukazatele. Zároveň byl proveden test reliability. Vnitřní konzistence položek byla zkoumána pomocí koeficientu Cronbachovo alfa, jehož výsledek byl velmi vysoký. Schéma působení faktorů ovlivňující kooperační vazby v zemědělských a potravinářských podnicích tak byl vytvořen na základě shlukové analýzy.

3.1.2. Analýza zemědělských podniků v EU a České republice

V rámci analýzy zemědělských podniků v EU a České republice byla:

- Zpracována sekundární data o zemědělských podnicích v Evropské unii vycházející z dotazníkového šetření pravidelně prováděného EU (FSS, 2016).
- Zpracována a graficky zobrazena sekundární data o zemědělských podnicích v České republice vycházející z pravidelného šetření Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2013, 2017).
- Provedena shluková analýza na základě ukazatelů počtu farem dle zemědělské a ekonomické velikosti

Shluková analýza zemědělské a ekonomické velikosti farem

Shluková neboli klastrová analýza je součástí vícerozměrných statistických metody používaných ke klasifikaci objektů. Podrobně se otázkami klasifikace objektů, klastrování a analýzy dat zabýval např. Jajuga et al (2002). Metody shlukové analýzy usilují o rozřídění jednotek do shluků (klastřů) tak, aby si objekty zařazené ve stejné skupině byly mezi sebou bližší (podobnější) než objekty zařazené do dalších skupin. Při výpočtu jsou tedy jednotky tříděny na základě jejich podobnosti dle více charakteristik do homogenních podskupin. Ve stejném podsouboru se objeví statistické jednotky, které jsou si vzájemně nejvíce podobné na základě hodnot vícerozměrné veličiny a v podsouborech mezi sebou budou pak statistické jednotky, které jsou co nejvíce odlišné. Přehledným znázorněním shlukovacího hierarchického procesu je dendrogram. Rozlišujeme dvě základní kategorie metod shlukové analýzy: metody hierarchické a metody nehierarchické. Hierarchické shlukování vytváří systém podmnožin, přičemž minimálně jedna z nich se protíná s jinou a je vhodné pro menší datové soubory. Dílčí členění hierarchického shlukování je na kategorie aglomerativní a divizní. Použijeme-li aglomerativní hierarchické shlukování, tak dochází k postupnému seskupování od jednotlivých objektů až po vytvoření jednoho souhrnného shluku. U divizního shlukování je postup opačný, kdy se vyjde z jednoho celkového shluku, který je poté rozdělován a vznikne hierarchický systém dílčích objektů. Druhá základní kategorie metod shlukové analýzy obsahuje metody nehierarchické. U těchto metod jsou průniky shluků prázdné a při výpočtu

vznikají disjunktní množiny. V této kategorii existuje řada shlukovačích metod, z nichž nejčastěji používané jsou:

- metoda nejbližšího souseda,
- metoda nejvzdálenějšího souseda,
- centroidní metoda,
- metoda párové vzdálenosti
- Wardova metoda.

Při použití metody nejbližšího souseda se vzdálenost shluků stanovuje na základě vzdálenosti mezi dvěma nejbližšími objekty z odlišných shluků a dochází zde k řetězení. U metody nejvzdálenějšího souseda se vzdálenost shluků stanovuje naopak na základě vzdálenosti mezi dvěma nejvzdálenějšími objekty z odlišných shluků. Při využití centroidní metody se k měření vzdálenosti shluků využívá jejich center, která jsou vyjádřena hypotetickou jednotkou využívající průměrné hodnoty znaků. Metoda párové vzdálenosti poté k měření vzdálenosti shluků využívá průměrnou vzdálenost veškerých párů objektů z odlišných shluků. Wardova metoda pak vychází z analýzy rozptylu, kdy dochází ke slučování shluků, které mají minimální součet čtverců odchylek. Shluková analýza má řadu výhod. Je zpravidla možné stanovit si požadovaný počet shluků statistických jednotek. Není nutné před výpočtem upravovat soubor dat, neboť shlukovací metody pomohou odhalit extrémní odchylky hodnot vícerozměrné veličiny, které poté vytvoří samostatný shluk. Vzhledem k charakteru dat je práci je možné uplatnit hierarchickou shlukovou analýzu, konkrétně metodu nejvzdálenějšího souseda s euklidovskou mírou měření vzdálenosti. Pro výpočty s využitím výše uvedených metod lze využít částečně některé funkce v rámci Microsoft Excelu, ale především adekvátní statistické programy, např. program UNISTAT s širokou paletou dostupných statistických metod.

3.1.3. Analýza potravinářských podniků v EU a v České republice

V rámci analýzy potravinářských podniků v EU a České republice byla:

- Zpracována sekundární data o potravinářských podnicích v Evropské unii na základě dat statistického úřadu Evropské unie (Eurostat, 2017) a reportů evropského úřadu Food Drink Europe (2017).
- Zpracována a graficky zobrazena sekundární data o potravinářských podnicích v České republice na základě pravidelného šetření Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2017).

3.1.4. Analýza organizace odbytu zemědělských produktů

V rámci analýzy organizace odbytu zemědělských produktů byla:

- Zpracována sekundární data o organizaci odbytu v Evropské unii na základě studie Evropské komise – Podpora zemědělských kooperativ (BIJMAN, 2012).

- Zpracována sekundární data o organizaci odbytu v České republice na základě Zpráv o stavu zemědělství a Zelených zpráv vydávaných Ministerstvem zemědělství (eAGRI, 2017).

3.1.5. Charakteristika a analýza kooperací v komoditní vertikále vepřové maso

V rámci charakteristiky a analýzy kooperací v komoditní vertikále vepřové maso byla:

- Zpracována charakteristika a analýza trhu prasat v zemích Evropské unie a v České republice na základě sekundárních dat z dotazníkového šetření pravidelně prováděného EU (FSS, 2016) a Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2013, 2017).
- Zpracována analýza produkce vepřového masa v zemích Evropské unie na základě sekundárních dat statistického úřadu Evropské unie (Eurostat, 2017).
- Zpracována statistická analýza: korelace vybraných ukazatelů chovu prasat v zemích EU, vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a dalších ekonomických ukazatelů.
- Zpracována sekundární data o kooperaci prvovýrobců a zpracovatelů vepřového masa v České republice na základě Zpráv o stavu zemědělství (eAGRI, 2017).
- Zpracována sekundární data o kooperaci zemědělsko-potravinářských podniků v Dánsku na základě studie Evropské komise – Podpora zemědělských kooperativ a informací uvedených na webových stránkách společností Tican (2017) a Danish Crown (2017).

Realizace statistické analýzy byla provedena prostřednictvím použití následujících statických metod:

Vyrovnání časových řad pro produkci vepřového masa

Časové řady dle Hindlse et al (2007) lze dělit na:

- intervalové, kde se hodnota zkoumaného znaku vztahuje vždy k určitému časovému úseku nenulové délky. U tohoto typu časové řady je možná sčitatelnost hodnot znaku, a tedy lze určit hodnotu pro delší časový interval sčítáním dílčích částí tohoto intervalu. Pro srovnatelnost údajů u tohoto typu je samozřejmě podstatné mít konstantní délku časových intervalů.
- okamžikové, kde se hodnota vztahuje k jistému okamžiku, který je alespoň teoreticky nenulové délky. Pro tento typ časových řad je charakteristická nesčitatelnost hodnot pro jednotlivé časové okamžiky.

Pokud dojde ke změnám ve vymezení sledovaného ukazatele v rámci zkoumaného časového úseku, ovlivní to srovnatelnost údajů v dané časové řadě.

Shodné věcné a prostorové vymezení ve sledovaném časovém úseku je tedy nezbytnou podmínkou srovnatelnosti údajů v časové řadě. K jednoduchým charakteristikám vývoje časových řad můžeme zařadit: absolutní přírůstky (diference), průměrné absolutní přírůstky, koeficienty růstu, průměrné koeficienty růstu nebo koeficienty přírůstku. Ve statistické praxi jsou čteně využívány bazické a řetězové indexy (Hušek, 1999).

Pod pojmem vyrovnávání (vyhlazení) časových řad je zakomponováno jejich očišťování od periodického a nahodilého kolísání. Při toto očišťování se konkrétně jedná o nahrazování pozorovaných (empirických) hodnot y_i hodnotami vyrovnanými (teoretickými). Existují různé možnosti vyrovnávání časových řad a určování jejího trendu, kdy nejčastěji využívané jsou metody mechanického a metody analytického vyrovnání. U metody mechanického vyrovnání jsou empirické hodnoty časové řady nahrazeny hodnotami průměrnými, zpravidla jde o řadu tzv. klouzavých průměrů. Analytické vyrovnání, které je v práci hojně využíváno, poté uvažuje trendový pohyb časové řady jako spojitou funkci času. K analytickému vyrovnání bývá nejčastěji používáno metody nejmenších čtverců. Časové hledisko je v použité regresní rovnici vyjádřeno pomocí tzv. časové proměnné, jejíž hodnotu v i -tém období budeme označovat symbolem t_i . Časová proměnná má zpravidla ekvidistantní charakter. Při zavádění časové proměnné se tedy vzhledem k její specifčnosti oproti obecné nezávisle proměnné využívá určitého zjednodušení.

Časovou proměnnou lze zavést následujícími způsoby. První způsob spočívá v tom, že hodnotu časové proměnné v i -tém období položíme rovnou i , tj. $t_i = i$. Tedy např. v časové řadě ročních údajů za období 1993–2016 pro první rok 1993 položíme $t_1 = 1$, a pak pokračujeme dále až po poslední rok 2016 s hodnotou $t_{24} = 24$). Tento způsob byl používán i pro faktické zpracování dat, ale pro úplnost lze uvést i způsob druhý, kdy se hodnota časové proměnné zavede dle následujícího vztahu $t_i = [2 \cdot i - (n + 1)] / 2$. Výhoda tohoto způsobu spočívá v tom, že dochází k transformaci počátku časové proměnné do středu časové řady a tedy součet jejích hodnot je roven nula ($\sum t_i = 0$), stejně jako součet všech jejích lichých mocnin, Takový způsob zavedení časové proměnné ovšem není možné využít pro funkce, u kterých není připuštěna nulová nebo záporná hodnota argumentu.

Trendový model

Při klasickém rozkladu časové řady je trendová T_t složka chápána a vysvětlována jako jistá, nejčastěji spojitá funkce času. Pokud jde o funkci lineární v parametrech (nebo alespoň funkci linearizovatelnou), využívá se k jejímu stanovení metodu nejmenších čtverců.

Pokud je to možné, k popisu konkrétních typů vývoje se využívají jednoduché spojitě trendové funkce, jako jsou např. polynomy (lineární, kvadratické funkce, případně i funkce vyšších řádů), lomené funkce nebo exponenciální funkce. Pro vyjádření trendu lze použít i různé složitější funkce, které je možno úpravou

linearizovat, a skupinu tzv. růstových křivek, jejichž linearizace většinou možná není. Jak již bylo uvedeno výše, při měření trendové složky je využíváno metody nejmenších čtverců. Mezi výhody této metody patří fakt, že vede k minimalizaci rozptylu reziduální složky, pro metodu hovoří i její relativní jednoduchost a numerická výhodnost, kdy navazuje na kritéria výběru vhodného modelu trendu postavená na součtu čtverců reziduí. Pokud je trendová funkce lineární v parametrech, je možné uskutečnit výpočet jejích parametrů s pomocí metody nejmenších čtverců, kdy čas představuje vysvětlující proměnnou. Pokud jsou časové body, ve kterých provádíme měření zkoumaného znaku, ekvidistantní, umožní nám to zavedení časové proměnné některým ze dvou již uvedených způsobů.

Analýza trendu

Pro trendovou analýzu je využita metoda nejmenších čtverců, kdy časovou proměnnou lze zavést druhým způsobem. Kritérium nejmenších čtverců je možné zapsat jako:

$$\sum_{t=1}^n (y_t - T_t)^2 = \min.$$

Nejčastější typ trendové funkce představuje trendová přímka. Její nejčastější využití spočívá v tom, že nám umožní alespoň orientační určení základního směru vývoje analyzované časové řady. Rovnice trendové přímky má tvar $T_t = b_0 + b_1 \cdot t$, kde b_0 a b_1 jsou parametry, které určíme na základě soustavy normálních rovnic:

$$\begin{aligned} \sum y_t - n \cdot b_0 - b_1 \cdot \sum t &= 0 \\ \sum y_t \cdot t - b_0 \cdot \sum t - b_1 \cdot \sum t^2 &= 0 \end{aligned}$$

Při zavedení časové proměnné druhým způsobem je součet hodnot časové proměnné roven nule a neznámé parametry b_0 a b_1 je možno vypočítat velmi jednoduše, kdy absolutní člen trendové přímky se rovná průměrné hodnotě zkoumaného znaku:

$$b_0 = \frac{\sum y_t}{n} = \bar{y} \qquad b_1 = \frac{\sum y_t \cdot t}{\sum t^2}$$

Další možnou funkcí je trendová exponenciála. Rovnice trendové exponenciály je ve tvaru $T_t = b_0 \cdot b_1^t$ a má opět dva neznámé parametry. Tato funkce ovšem není lineární v parametrech. Pokud chceme využít metodu nejmenších čtverců, je nezbytné provést linearizující transformaci zlogaritmováním původní rovnice:

$\log T_t = \log b_0 + t \cdot \log b_1$. Kritérium nejmenších čtverců pak má v této situaci tvar: $\sum (\log y_t - \log T_t)^2 = \min$. Neznámé parametry b_0 a b_1 je možné opět určit na základě soustavy normálních rovnic. Rovnice pro výpočet těchto parametrů jsou pak následující:

$$\log b_0 = \frac{\sum \log y_t}{n} \quad \log b_1 = \frac{\sum \log y_t \cdot t}{\sum t^2}$$

Pro získání původních parametrů, se ještě musí odlogaritmovat hodnoty vypočtené dle právě uvedených vzorců. Zde je však na místě poznámka, že odhadování parametrů za pomoci popsané linearizující transformace nedisponuje příliš dobrými statistickými vlastnostmi. Další alternativou je využití trendové hyperboly, která má rovnici ve tvaru $T_t = b_0 + b_1 / t$. Při výpočtu neznámých parametrů můžeme vycházet z výše uvedeného aparátu používaného pro přímku, ovšem s tou změnou, že použijeme převrácené hodnoty proměnné t .

Dalším možným typem funkce je trendová parabola, která patří mezi poměrně často využívané trendové funkce a její rovnici je možné uvést v následujícím tvaru $T_t = b_0 + b_1 \cdot t + b_2 \cdot t^2$. Její parametry b_0 , b_1 a b_2 lze opět získat na základě odpovídající soustavy normálních rovnic:

$$\begin{aligned} \sum y_t - n \cdot b_0 - b_1 \cdot \sum t - b_2 \cdot \sum t^2 &= 0 \\ \sum y_t \cdot t - b_0 \cdot \sum t - b_1 \cdot \sum t^2 - b_2 \cdot \sum t^3 &= 0 \\ \sum y_t \cdot t^2 - b_0 \cdot \sum t^2 - b_1 \cdot \sum t^3 - b_2 \cdot \sum t^4 &= 0 \end{aligned}$$

Vyřešením těchto tří rovnic o třech neznámých získáme následující vzorce pro výpočet všech potřebných parametrů:

$$b_0 = \frac{\sum y_t \cdot \sum t^4 - \sum t^2 \cdot \sum y_t \cdot t^2}{n \cdot \sum t^4 - (\sum t^2)^2}, \quad b_1 = \frac{\sum y_t \cdot t}{\sum t^2}, \quad b_2 = \frac{n \cdot \sum y_t \cdot t^2 - \sum y_t \cdot \sum t^2}{n \cdot \sum t^4 - (\sum t^2)^2}$$

Výběr trendové funkce

Před započítáním samotné analýzy je možno k výběru vhodné trendové funkce zvolit několik možných způsobů. Základem by mělo být posouzení věcně ekonomických kritérií. Tedy trendová funkce by se měla volit na základě provedení věcné analýzy ekonomického jevu, který se má zkoumat. V této fázi je vhodné promyslet, zda jde zpravidla o funkci rostoucí (klesající), zda musíme brát v úvahu možnost existence inflexního bodu atp. Znalost takových základních logických zákonitostí vývoje konkrétního analyzovaného ukazatele slouží pouze

pro hrubé nastínění základních tendencí v jeho vývoji, ale mnohdy neumožní finální volbu konkrétního vhodného typu trendové funkce. Další podobně jednoduchou možností výběru trendové funkce představuje grafické znázornění časové řady a optické posouzení jejího vývoje. Rizika, která s sebou tento způsob nese, spočívají zejména v subjektivitě posuzovatele a také ve faktu, že vizuální znázornění grafu je značně odvislé od měřítka grafu. Nevhodně zvolené měřítko může hodnotitele při výběru trendové funkce zmást. Vzhledem k uvedeným rizikům lze pro hodnocení výstižnosti trendové funkce použít i řadu statistických kritérií:

- Reziduum (neboli reziduální odchylka) et vyjadřuje rozdíl mezi skutečnou hodnotou y_t a vypočtenou hodnotou T_t . Vzorec pro výpočet rezidua je:

$$e_t = y_t - T_t.$$

- Průměrné reziduum je u trendových funkcí vypočítaných s pomocí metody nejmenších čtverců nulové. Pokud ovšem provedeme úpravu postupu prostřednictvím logaritmizace či inverze hodnot dosahuje již nenulových hodnot. Průměrné reziduum vypočteme s pomocí následujícího vzorce:

$$\bar{e} = \frac{1}{n} \cdot \sum e_t$$

- Průměrná absolutní reziduální odchylka je mírou s vlastností průměrné absolutní odchylky a vypočteme ji následovně:

$$d_u = \frac{1}{n} \cdot \sum |u_t|$$

- Průměrná reziduální čtvercová odchylka (neboli reziduální rozptyl) je nejpoužívanější charakteristikou. Tato charakteristika má vlastnosti rozptylu a představuje jeden ze zdrojů pro konstruování bezrozměrných charakteristik.

$$s_u^2 = \frac{1}{n} \cdot \sum u_t^2$$

- Průměrná reziduální odchylka představuje druhou odmocninu z právě charakterizovaného reziduálního rozptylu a jedná se o jeho směrodatnou odchylku.

Seznam doposud uvedených charakteristik obsahuje výhradně charakteristiky rozměrné, které jsou ovšem závislémi na jednotkách, v nichž je hodnota zkoumaného znaku v časové řadě uvedena. Proto je namístě uvést i bezrozměrné charakteristiky, ke kterým se řadí především index determinace, který může být vypočten jako podíl teoretického rozptylu s^2_y a celkového rozptylu s^2_y . i ten má ovšem svá omezení, kdy při rostoucím počtu parametrů roste také hodnota indexu determinace. Tedy pokud k vyrovnávání časové řady je použito polynomu dostatečně vysokého stupně, index determinace se bude přibližovat k jedné. To ovšem vůbec nemusí být známkou toho, že by zvolený model reálně poskytoval dobrý popis dynamiky příslušného ukazatele.

Metody extrapolace

Statistické metody mají velmi důležitou roli mezi prognostickými metodami používanými v ekonomických a jiných vědách. Jde především o metody extrapolace jednorozměrných a vícerozměrných časových řad, dále metody postavené na modifikaci metod regresní analýzy a některé další. V praxi jsou v ekonomii nejčastěji využívané metody extrapolace časových řad. Základní extrapolací princip je postaven na tvrzení, že když použití určité metody pro vyrovnávání časové řady přineslo kvalitní interpolaci minulého vývoje, lze za jinak stejných podmínek očekávat, že bude poskytovat také obdobně kvalitní odhad vývoje budoucího. Podle této logiky je budoucí vývoj zkoumaného jevu do určité míry předurčený jeho vývojem v minulosti, což ovšem mj. vyžaduje existenci jisté dlouhodobé stability ve vývoji tohoto jevu. s využitím terminologie rozkladu časové řady na jednotlivé složky by to vyžadovalo zachování dosavadního trendu, zachování sezónnosti a dalších složek časové řady, včetně náhodné složky.

Metody postavené na extrapolaci klasického trendového modelu čerpají z uvedeného deterministického principu. Mezi jejich výhody patří poměrně jednoduchý matematicko-statistický výpočetní aparát. Značné zjednodušení představuje také použití výpočetní techniky a specializovaného statistického software, kdy údaje k jedné časové řadě, kterými disponujeme, učiníme závisle proměnnou a čas poté definujeme jako nezávisle proměnnou. Při extrapolování není podmínkou tvorba prognóz dílčích faktorů, které mají vliv na vývoj sledovaného jevu, což lze vnímat i jako slabší místo extrapolací metod. Tím, že posuzujeme každý jev odděleně, nemáme žádný prostor pro identifikaci možných kauzalit mezi ukazateli nebo stochastických momentů. Je nutno podotknout, že k tomuto účelu ovšem tyto metody ani nebyly zkonstruovány.

To, že využití principů extrapolace v ekonomických analýzách může být problematické, zmiňuje řada ekonomů včetně Keynesa či Davidsona a souvisí s tzv. axiomem ergodicity, podle nějž zkoumané jevy mají pravděpodobnostní vlastnosti a je možno je využít při analýze a modelování pravděpodobnostního počtu. Připustíme-li existenci ergodického axiomu, bylo by možné spolehlivě

budoucí vývoj předpovídat na základě minulých dat. Budoucnost by se tak stala pouhým odrazem minulých dat a předpovědi by bylo možné predikovat na základě dostupných dat s jistým pravděpodobnostním rizikem. Vytratila by se tedy nejistota a v takovém ergodicko stochastickém světě by budoucnost vlastně byla dlouhodobě předurčena bez šance na její změnu ze strany vlády, úřadů atp. (Davidson, 2007). Davidsonova hypotéza neergodicity se proti takovému vysvětlení ostře vymezuje (a stejně jako Keynes) zcela popírá možnost existence popsání ergodického axiomu a zdůrazňuje faktor času a nejistoty, čímž se navazuje na původní Keynesovy myšlenky.

Využití extrapolace má tedy řadu omezení, jak bylo uvedeno výše, a proto extrapolální prognózy není vhodné pro rozhodování využívat zcela izolovaně, ale mohou se stát užitečným doplňkem např. při použití dalších metod a postupů. Podle Segera et al (1998) to mohou být heuristické prognózy prováděné s pomocí expertů, kdy kvantitativní analýzy jsou doplňovány analýzami kvalitativními zohledňujícími širší ekonomické souvislosti. Na základě srovnání výsledků predikcí postavených na různých metodách lze poté vytvořit určitou globální prognózu analyzovaného jevu. Hindls et al (2007) k tomu dodává, že extrapolální předpovědi mají největší využití v krátkém období (jedno a tři období dopředu), neboť jsou v podstatě založeny na principu ceteris paribus, který v je delším časovém období v ekonomických procesech nepříliš pravděpodobný. Vypočtené výsledky práce umožňují provedení extrapolace, která představuje možnost pro další rozšíření práce.

Metody regresní a korelační analýzy pro ukazatele chovu prasat

Pro vyhodnocení dat jsou použity metody regresní a korelační analýzy včetně testování statistické významnosti. Možnost existence vztahů mezi různými charakteristikami může být posuzována na základě statistické významnosti použitých modelů, včetně konzistence jednotlivých parametrů a splnění podmínek pro ekonomickou verifikaci prezentovaných modelů (Kvasnička, Vašíček, 2001). Výsledky analýz jsou interpretovány v duchu současné ekonomické teorie. Statistická závislost dvou veličin se vyjadřuje jako jejich funkční vztah s použitím vzorce, tabulky nebo v grafickém znázornění. Dle Minaříka (2004) se stochastická závislost projevuje jako více či méně výrazná a opakovatelná tendence, jež se ovšem v různém prostoru a čase realizuje v různé podobě. Je pro ni charakteristická variabilita jednotlivých případů a projevují se v ní vlivy mnoha nepozorovaných, rozličně působících faktorů. Stochastická závislost u číselných znaků bývá označována jako korelační závislost. Při tomto typu závislosti jsou rozlišovány závislé a nezávislé proměnné. Pokud se jedná o korelační analýzu dvou veličin, je nazývána jako párová neboli jednoduchá.

Bodový diagram představuje základní nástroj pro grafické znázornění dat při zkoumání závislosti dvou veličin. V grafu jsou jednotlivé případy zaznamenány jako body v rovině o souřadnicích s veškerými hodnotami závislé a nezávislé proměnných.

Lineární model má rovnici: $y' = b_0 + b_1x$

Kvadratický model má rovnici: $y' = b_0 + b_1x + b_2x^2$

Kubický má rovnici: $y' = b_0 + b_1x + b_2x^2 + b_3x^3$

U přímky nebo paraboly 2. stupně je výpočetní aparát stejný jako stanovování trendu v časových řadách. Pro výpočet parametrů b_0 a b_1 lze vyjít ze následující soustavy normálních rovnic:

$$\sum_{i=1}^n Y_i - nb_0 - b_1 \sum_{i=1}^n X_i = 0$$
$$\sum_{i=1}^n Y_i X_i - b_0 \sum_{i=1}^n X_i - b_1 \sum_{i=1}^n X_i^2 = 0$$

Také lze vypočítat určité charakteristiky těsnosti závislosti proměnných. Pro sdružené regresní přímky jsou vykazovány identické hodnoty charakteristiky těsnosti závislosti proměnných, vypočteného koeficientu korelace se vzorcem $r_{yx} = r_{xy}$, resp. koeficientu determinace se vzorcem $r_{yx}^2 = r_{xy}^2$. Na první pozici se zde uvádí vždy proměnná, která je považována za závisle proměnnou. Koeficient korelace je možno definovat také jako geometrický průměr vypočtený z regresních koeficientů b_{yx} , b_{xy} u sdružených regresních rovnic (přímek). Koeficient korelace r_{yx} nabývá hodnot od -1 do $+1$ ($-1 \leq r_{yx} \leq +1$). Jeho absolutní hodnota umožňuje zhodnotit těsnost (sílu) závislosti a jeho znaménko poté naznačuje "směr průběhu" závislosti.

Čím více se koeficient korelace v absolutní hodnotě ($|r_{yx}|$) blíží k hodnotě 1, o tím těsnější závislost se jedná, neboť zjištěné hodnoty y_i jsou těsněji seskupeny v korelačním poli okolo dané regresní přímky. Zatímco čím více se koeficient korelace v absolutní hodnotě ($|r_{yx}|$) blíží k hodnotě 0, o tím slabší závislost se jedná, neboť zjištěné hodnoty y_i nejsou těsně seskupeny v korelačním poli okolo regresní přímky. Kladné znaménko koeficientu korelace značí závislost lineárně rostoucí, záporné znaménko pak závislost lineárně klesající.

Jako charakteristiku těsnosti závislosti zkoumaných proměnných použitelnou pro libovolný typ regresní funkce (jednoduchá i vícenásobná závislost proměnných) je používán index korelace I_{yx} . Druhá mocnina indexu korelace je označována jako index determinace I_{yx}^2 . Po vynásobení jeho hodnoty stem získáme informaci v procentech, jak moc jsou změny hodnoty závisle proměnné vysvětleny hodnotami nezávisle proměnné (či proměnných), tedy vypočtenou regresní funkcí. Statistickými metodami a jejich využitím v ekonomii se podrobněji zabývají např. Mason a Lind (2000), Dirschedl a Ostermann (2001), Aczel (2009), Studenmund (2016) a řada dalších autorů.

3.2. Zvolené metody zpracování

Výzkumná část práce byla započata exploračním výzkumem, konkrétně bylo využito kvalitativní výzkumné metody focus group (skupinová diskuze) s manažery zemědělských a potravinářských podniků. Kromě metody kvalitativního výzkumu bylo využito také metod kvantitativního výzkumu s kombinací analýzy ve výzkumné části disertační práce a syntézy pro vytvoření schématu působení faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích. Metody indukce bylo využito pro formulaci hypotéz disertační práce, dedukce byla využita při ověřování hypotéz a jejich schopnosti vysvětlit zkoumaná fakta. Kvantitativních metod bylo využito při identifikaci kooperačních faktorů, které byly zjištěny pomocí dotazníku vyhodnoceném prostřednictvím Likertovy škály. Na základě výsledků shlukové analýzy a identifikaci kooperačních faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělských a potravinářských podnicích byla v práci dále zpracována multidimenzionální analýza zemědělské a ekonomické velikosti farem s využitím metody komparace a klastrové analýzy. V práci byl dále zpracován pilotní příklad na základě dobré kooperační praxe.

Pro zpracování disertační práce bylo využito tzv. tvrdých i měkkých dat. Tvrdá data byla získána z mezinárodních (EUROSTAT, 2017) a národních statistik (ČSÚ, 1990–2016), měkká data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření, jejichž respondenty byli manažeři zemědělských a potravinářských podniků. Mezi další zdroje dat patřily výroční zprávy podniků, odborné knihy, periodika, články, zprávy ministerstev a dalších organizací (OECD, WTO, atd.) či dostupné online databáze.

Ke zpracování dat byly využity relevantní statistické a ekonometrické metody, jež jsou podrobněji uvedeny a zhodnoceny dále v této kapitole. Vhodné k využití jsou převážně metody regresní a korelační analýzy vč. testování statistické významnosti, což umožňuje studované teoretické koncepty podrobovat kritické analýze. K výpočtům pro jednoduchou nebo vícenásobnou regresní analýzu bylo třeba zajistit dostatečné množství dat. Tato data pocházela nejčastěji ze zdrojů Statistického úřadu Evropské unie (EUROSTAT, 2017) a ze Statistických ročenek České republiky nebo České a Slovenské Federativní republiky (ČSÚ, 1990–2016), případně z dalších specializovaných databází. Dosažené výsledky statistických analýz bylo poté možno interpretovat v duchu odpovídajících teoretických poznatků.

4 VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUZE

Tato kapitola je zaměřena na provedení vyhodnocení výsledků primárního a sekundárního výzkumu. Proveden byl nejprve explorační výzkum, konkrétně Focus Group s manažery zemědělských a potravinářských podniků. Výsledky exploračního výzkumu poukazují na nutnost analýzy tržního prostředí zemědělských a potravinářských podniků a organizování odbytu zemědělských produktů. Na základě vyhodnocení aktuálního prostředí v komoditní vertikále vepřové maso jsou získané výsledky shrnovány a konfrontovány se současnými vědeckými poznatky i praktickými zkušenostmi z dalších zemí Evropské unie. Na jejich základě je navrženo schéma faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso, které může být nápomocno při vytváření kooperací mezi společnostmi působícími v agrobyznysu.

4.1. Identifikace problémů v kooperačních vazbách mezi podniky

Identifikace problémů byla realizována prostřednictvím primárního kvalitativního výzkumu s využitím metody focus group (skupinová diskuze) z důvodu odhalení hlavních problémů v zemědělsko-potravinářském komplexu. Skupinové diskuze účastnilo 8 manažerů zemědělských a potravinářských podniků, převážně muži ve věku 50–65 let, kteří pracují ve firmách typu malý a střední podnik, diskuze se uskutečnila v únoru 2016. Diskuze probíhala dvě hodiny a byly během ní získány cenné poznatky pro další výzkumnou práci. Výsledky výzkumu byly rozděleny do předem stanovených výzkumných otázek, které se týkaly témat: zemědělství a potravinářství v České republice, spolupráce v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru, problematická komodita v českém zemědělství.

Diskuze byla zahájena tématem zemědělství a potravinářství v České republice. Toto téma souvisí s *výzkumnou otázkou 1: Jak respondenti vnímají aktuální stav zemědělství a potravinářství v ČR z hlediska udržitelnosti výroby?* Účastníci diskuze se shodli, že české zemědělství bylo v posledních letech velmi opomíjeným sektorem, a tak se objevily problémy, kvůli kterým mnoho zemědělců muselo svou činnost ukončit. Hlavními problémy z pohledu výrobců je udržení konkurenceschopnosti na trhu, upřednostňování rostlinné výroby před živočišnou, slabý národní dotační systém a malá podpora prvovýrobců ze strany státu. Potravinářským podnikům se ekonomicky daří lépe než zemědělským prvovýrobcům. Hlavním problémem je ale pro ně též udržení konkurenceschopnosti na trhu, a to především z důvodu velmi přísných legislativních omezení na výrobu potravin v ČR a dovozu levných a nekvalitních potravin nebo dovoz potravin „na černo“ na český trh.

V Tab. 4.1 jsou uvedeny zemědělské komodity, které respondenti hodnotili z hlediska udržitelnosti výroby v jejich podniku v aktuálních podmínkách zemědělství a potravinářství v České republice.

Tab. 4.1: Zemědělské komodity z hlediska udržitelnosti výroby

Komodita	Problematické	Neutrální	Výhodné
Obiloviny			++++
Cukrová řepa		0	++
Olejniny			++++
Brambory	–	00	
Zelenina		0	+
Mléko, mléčné výrobky		0	+
Skot, hovězí maso		0	++
Prasata, vepřové maso	– – – –		
Drůbež, drůbeží maso a vejce	–	0	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je uvedeno souhrnné vyhodnocení vybraných zemědělských komodit, které účastníci focus group hodnotili. Vybráno bylo devět hlavních komodit, které jsou v českém zemědělství nejčastěji produkovány a respondenti je klasifikovali na základě jejich zkušeností s udržitelností výroby v aktuálních podmínkách českého zemědělství a potravinářství. Jako nejproblematictější byl vyhodnocen chov prasat a produkce vepřového masa, ve kterém není ČR soběstačná a na trhu ani cenově konkurenceschopná. Jako perspektivní bylo hodnoceno pěstování obilovin a olejin či chov skotu na maso. Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že zástupci malých a středních podniků vidí jako nejproblematictější udržet ve svém podniku chov prasat a výrobu vepřového masa.

Další okruhem pro účastníky diskuze bylo téma hlavní výhody a nevýhody na trhu českých zemědělců ve srovnání s ostatními zeměmi EU. V rámci diskuze se respondenti shodli na tom, že české podniky mají komparativní výhodu ve své velikosti, obhospodařují největší výměru půdy na podnik ve srovnání s ostatními zeměmi EU. Roste spotřeba zemědělských produktů a zvyšuje se zájem ze strany spotřebitelů o české produkty. V některých zemích EU je silný národní dotační systém nebo podpora ze strany odběratelů (obchodních řetězců), z tohoto důvodu je český zemědělec cenově nekonkurenceschopný.

Spolupráce v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru

V následující části skupinová diskuze zaměřila na téma související s *výzkumnou otázkou 2: Jak respondenti vnímají aktuální prostředí pro spolupráci v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru?* Respondenti nejčastěji zmiňovali nepřehlednost prostředí pro spolupráci především díky existenci mnoha zájmových skupin, iniciativ, asociací, svazků či komor, které mají na české zemědělství různé pohledy. *Zájmové skupiny spolu dostatečně nekomunikují, není tak možné veřejně prosazovat jednotný názor.* V rámci některých zemědělských komodit (např. mléko, ovoce a zelenina) poměrně *úspěšně fungují odbytové organizace*, které sdružují prvovýrobu a následné fáze zpracování. *Ministerstvo zemědělství podporuje dotacemi vznik a fungování odbytových družstev*, ve kterých se mohou zemědělci sdružovat, aby na trhu získali silnější postavení. O vznik nových odbytových družstev ale není velký zájem, protože jeho případní členové mají obavu o svoji samostatnost a nedůvěřují kooperujícím partnerům.

Problematická komodita v českém zemědělství

Závěrečná část diskuze byla věnována tématu souvisejícímu s *výzkumnou otázkou 3: Jak respondenti hodnotí situaci na trhu komodity prasata, vepřové maso?* Účastníci diskuze se shodli, že český zemědělec není konkurenceschopný na trhu s vepřovým masem, protože nedostává dotace jako je tomu v jiných evropských státech (Polsko, Německo apod.). V posledních deseti letech byla situace velmi špatná a skutečně hrozilo ukončení výroby českého vepřového masa. Prvovýrobci jsou závislí na potravinářském zpracovateli, který ale tlačí cenu co nejnižší, aby následně prodal. V rámci chovu prasat a následné produkce vepřového masa a výrobků z něj je potřeba, *aby se výrobci sdružovali do větších uskupení a zajistili si tak silnější vyjednávací sílu a tím i konkurenceschopnost.*

Výsledky kvalitativní analýzy

Kvalitativní výzkum byl realizován prostřednictvím metody focus group interview a přinesl detailní informace zobrazující aktuální situaci. Skupinové diskuze se zúčastnilo celkem osm respondentů. Na základě získaných poznatků byl následně proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření a identifikovány faktory ovlivňující tvorbu kooperačních vazeb mezi podniky zemědělsko-potravinářského sektoru.

Účastníci focus group se shodli, že hlavními problémem z pohledu zemědělských a potravinářských výrobců je udržení konkurenceschopnosti podniku na trhu. Zástupci zemědělských výrobců zdůrazňovali především *slabý národní dotační systém a malou podporu prvovýrobců ze strany státu.* Potravinářští výrobci potom musí dodržovat přísná legislativní opatření na výrobu potravin, přitom jsou dováženy na český trh nekvalitní levné potraviny ze zahraničí. *Jako nejproblematictější komodita z hlediska udržitelnosti výroby byla jednoznačně označena komodita prasata, vepřové maso.*

Výhodou českých zemědělců je jejich velikost, protože obhospodařují největší výměru půdy na podnik. Nevýhoda na trhu byla respondenty spatřována především ve velmi malé dotační podpoře ve srovnání s ostatními zeměmi EU. Prostředí pro spolupráci v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru bylo respondenty vnímáno jako nepřehledné a vzájemně dostatečně nespolupracující. Přestože ze strany státu jsou poskytovány podpory pro sdružování a spolupráci, ze strany jejich účastníků není velký zájem o zakládání nových skupin především z důvodu obavy ze ztráty samostatnosti v rozhodování a nízké důvěry v kooperačního partnera. Situace na trhu problematické komodity prasata, vepřové maso byla účastníky diskuze hodnocena jako velmi špatná, protože výrobci nejsou schopni konkurovat ostatním evropským státům, které jsou podporovány národními dotacemi.

Z výzkumu vyplývá potřeba zaměřit se v dalším výzkumu na oblast kooperačních vazeb zemědělsko-potravinářských podniků, konkrétně na problematickou komoditní vertikálu vepřové maso v České republice a vzhledem k vysoké integraci v této oblasti také na širší aspekty kooperace zemědělských a potravinářských podniků v Evropské unii.

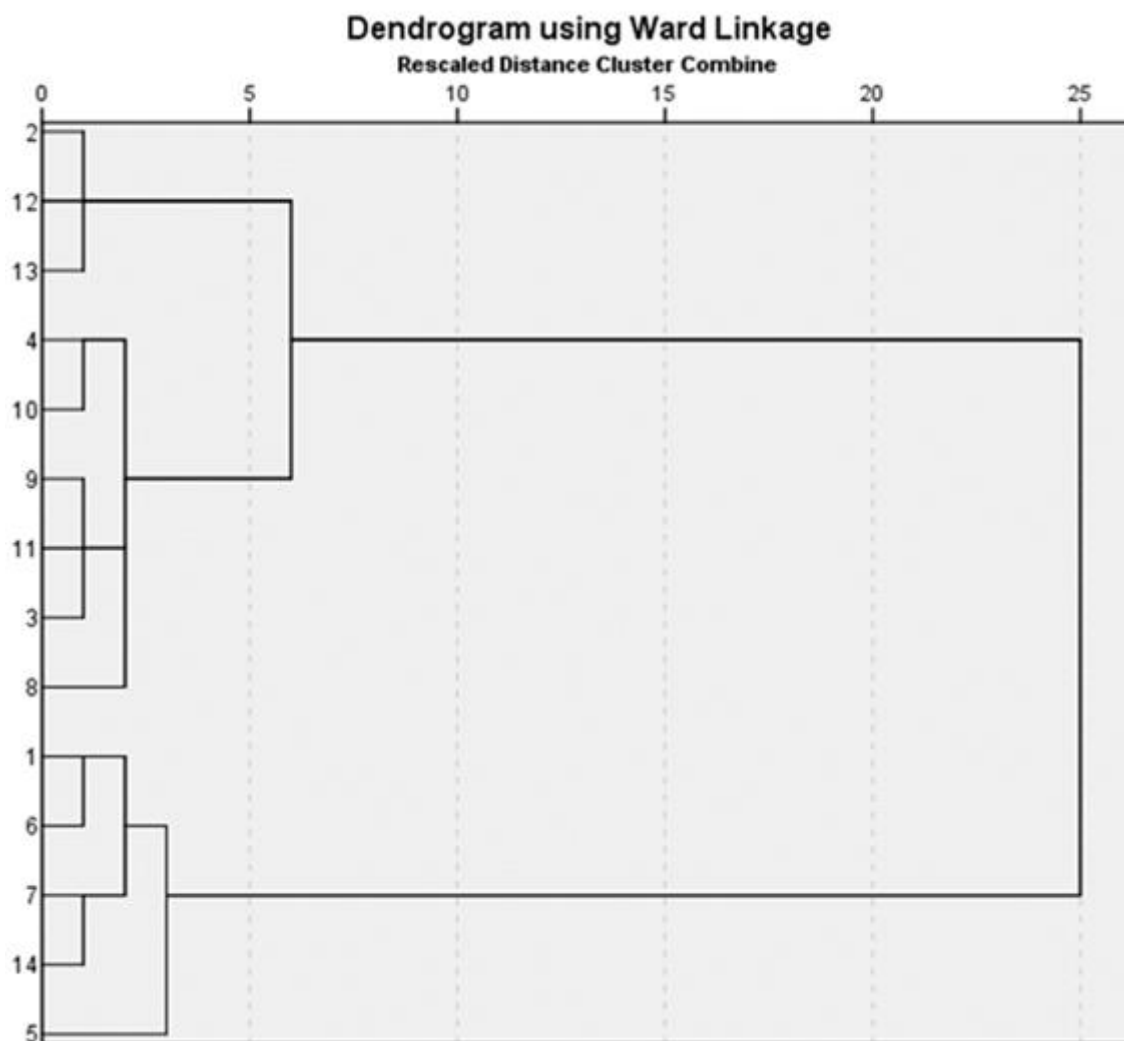
4.2. Výsledky kvantitativního výzkumu: kooperační vazby

Kvantitativní primární výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníku, jehož respondenty byli manažeři vybraných zemědělských a potravinářských podniků v České republice, kteří již měli nějakou zkušenost s kooperací podniku. Dotazník byl distribuován v elektronické formě přímo manažerům podniků. Dotazníkového šetření se zúčastnilo čtrnáct zástupců zemědělských a potravinářských podniků. Dotazník byl vytvořen na základě analýzy a identifikace ukazatelů ovlivňujících kooperační vazby a byly aplikovány metodiky Zadražilové a Khelerové (1994), Childa, Faulknera a Tallmana (2005).

V této kapitole byla testována *Hypotéza 1: Velikost podniku a výběr partnera významně ovlivňuje kooperační vazby.*

Měření bylo provedeno na principu Likertova škálování s pěti stupňovou škálou, kde byly stanoveny základní statistické charakteristiky a využita aglomerativní hierarchická shluková analýza metodou nejvzdálenějšího souseda. Na základě klastrové analýzy byly identifikovány faktory nejvíce ovlivňující kooperace.

Statistické jednotky byly rozděleny dle jejich vícerozměrné podobnosti do homogenních podskupin a na základě všech hodnot zahrnutých ukazatelů, byl získán komparativní přehled o vytvořených shlucích ukazatelů. Na Obr. 4.1 je znázorněn dendrogram vypočtený z dotazníkového šetření kooperačních ukazatelů. Je na něm přehledně znázorněno, které kooperační faktory jsou si blízké a které naopak vzdálené dle zvolené vícerozměrné charakteristiky.



*Obr. 4.1 Dendrogram vypočtený výsledků z dotazníkového šetření
Zdroj: vlastní kalkulace*

Pozn. k dendrogramu: 1 – Budování důvěry mezi kooperujícími partnery, 2 – Internacionalita, 3 – Vyjednávání mezi partnery, 4 – Motivace partnera ke kooperaci, 5 – Velikost kooperujícího podniku, 6 – Výběr kooperujícího partnera, 7 – Komunikace a informovanost, 8 – Převládající styl vedení, 9 – Rozhodování, 10 – Kontrola, 11 – Motivace spolupracovníků, 12 – Personální politika, 13 – Pracovní podmínky, 14 – Image kooperující organizace.

S pomocí dendrogramu prezentované výsledky shlukové analýzy poukazují na významný kooperační ukazatel velikost podniku a také budování důvěry mezi kooperujícími partnery, výběr kooperujícího partnera, komunikace a image kooperující organizace. Na zcela opačné straně byl vytvořen shluk ukazatelů internacionalita, personální politika a pracovní podmínky.

Na základě vyhodnocení vícerozměrné podobnosti byly stanoveny čtyři základní faktory, které mají vliv na kooperační vazby. Každý z těchto faktorů je rozdělen do několika ukazatelů, které byly definovány na základě metodiky

Zdražilové a Khelerové (1994), Childa, Faulknera a Tallmana (2005). Některé ukazatele nemají zcela přesně definovanou hranici a mohou tak spadat do dvou různých faktorů současně.

Faktory prostředí

- Internacionalita;
- Velikost podniku;
- Pracovní podmínky.

Faktory podmiňující partnerství

- Vyjednávání mezi partnery;
- Výběr partnera ke kooperaci;
- Motivace partnera ke kooperaci;
- Image firmy partnera.

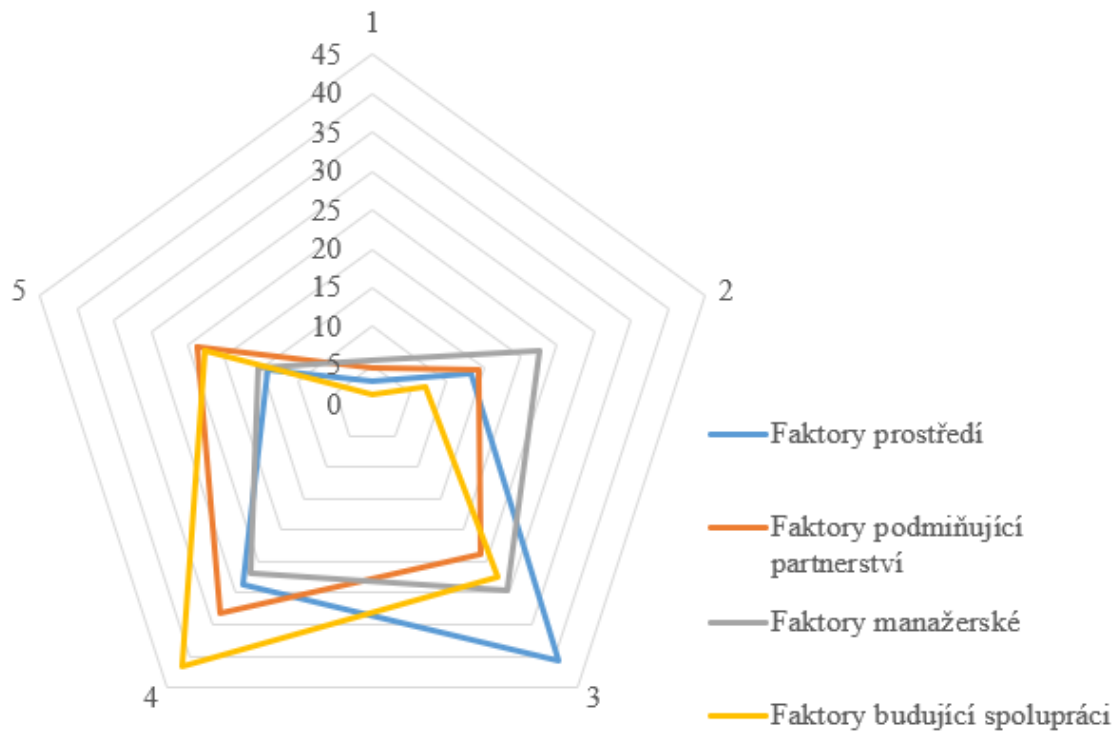
Faktory manažerské

- Převládající styl vedení;
- Rozhodování;
- Kontrola
- Personální politika.

Faktory budující spolupráci

- Budování důvěry mezi kooperujícími partnery;
- Komunikace a informovanost;
- Motivace spolupracovníků.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byl sestrojen pavučinový graf, který zachycuje na jednotlivých osách naměřenou úroveň Likertovy škály pro výše definované faktory, viz Obr. 4.2. Měření bylo provedeno na pěti stupňové škále, kde stupeň 1 představoval nejnižší úroveň a stupeň nejvyšší úroveň 5 vlivu kooperativního ukazatele.



Obr. 4.2: Porovnání kooperačních faktorů dle naměřené úrovně Likertovy škály
Zdroj: vlastní kalkulace

Z porovnání všech čtyř křivek je zřejmé, že faktory budující spolupráci a faktor prostředí byly respondenty hodnoceny jako faktory velmi nebo průměrně ovlivňující kooperační vazby s dalšími firmami či organizacemi. Faktor podmiňující partnerství byl taktéž hodnocen jako ovlivňující, ačkoliv odpovědi jednotlivých respondentů jsou více rozptýleny mezi jednotlivé body škály. Faktory manažerské byly respondenty hodnoceny jako průměrně ovlivňující až neovlivňující kooperační vazby.

Tímto byla potvrzena Hypotéza 1: Velikost podniku a výběr partnera významně ovlivňuje kooperační vazby. Jedná se o dílčí ukazatele, které byly zařazeny mezi faktory budující spolupráci a faktor prostředí.

4.3. Zemědělské podniky v EU a České republice

4.3.1. Struktura zemědělských podniků v EU

V následující části práce bude věnována pozornost výsledkům šetření ohledně struktury zemědělských podniků v zemích Evropské unie. K dispozici jsou harmonizované údaje o zemědělských podnicích v Evropské unii zahrnující například: počet zemědělských podniků, využití půdy a plocha (plodiny), živočišná výroba, hlavní plodiny, pracovní síla v zemědělství (včetně věku, pohlaví a vztahu k majiteli), ekonomická velikost hospodářství, druh činnosti, ostatní výdělečná činnost na farmě, systém hospodaření a stroje (FSS, 2016).

Šetření tedy pokrývá využívání půdy, hospodářská zvířata, pracovní sílu a produkci zemědělských podniků v zemích Evropské unie. Konkrétně využita a analyzována jsou samozřejmě jen data, která jsou nezbytná s ohledem na charakter práce.

Uvedené šetření probíhá v pravidelných intervalech a jeho účelem je získání spolehlivých údajů o struktuře zemědělských podniků v Evropské unii umožňující vyhodnotit zemědělskou situaci v celé Evropské unii, sledovat trendy a změny ve struktuře evropských zemědělských podniků i hodnotit společnou zemědělskou politiku ve všech jejích souvislostech. Co se týče frekvence šetření, každých deset let se provádí úplné šetření ve formě zemědělského cenzu. To se naposledy uskutečnilo ve členských státech Evropské unie v roce 2010 a pokrývá 98 % využitých zemědělských ploch a 98 % hospodářských zvířat každé země. Jeho výsledky jsou publikovány na EUROSTATu (2010). Každé 2 nebo 3 roky, mezi zemědělským cenzem se provádějí výběrová šetření. Vzhledem k této víceleté perspektivě prováděných šetření je v době zpracování disertační práce poslední dostupné šetření provedené v roce 2013. Další aktualizace (nové dílčí šetření) proběhne až v září roku 2018.

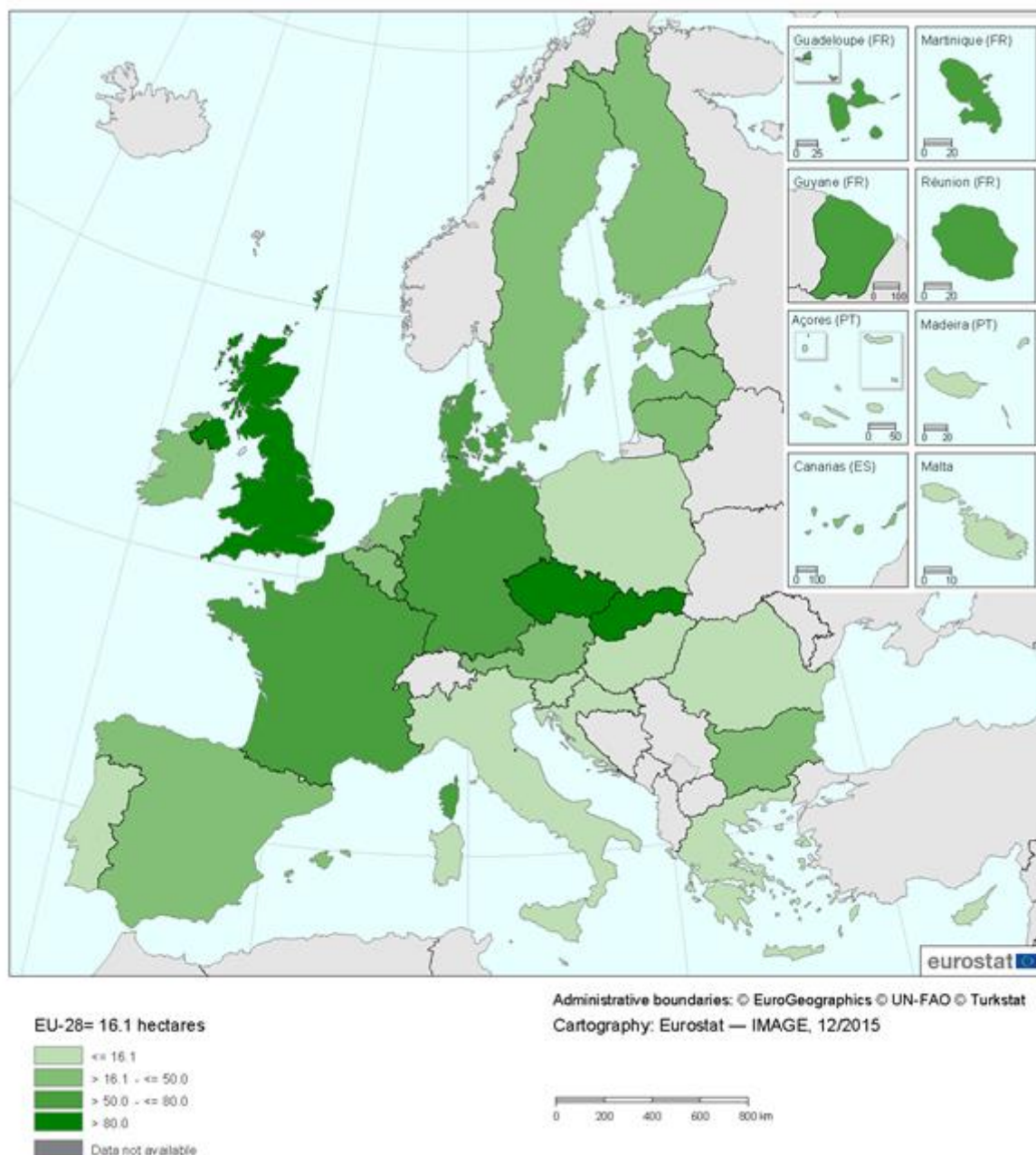
V roce posledního šetření (2013) bylo v rámci EU 10,8 milionů zemědělských podniků, které obhospodařovaly 174,4 milionu hektarů půdy nebo dvě pětiny (40 %) celkové výměry půdy v EU. Průměrná velikost zemědělského podniku (farmy) v EU činila 16,1 hektarů, viz Tab. 4.2. Přibližně polovina zemědělských podniků obhospodařuje jen 2,5 % celkové obhospodařované plochy zemědělské půdy v Evropské unii. Přehledně je průměrná využívaná zemědělská plocha připadající na zemědělský podnik v zemích EU (v ha) znázorněna na kartogramu, viz Obr. 4.3.

Tab. 4.2: Klíčové proměnné zemědělských podniků ve členských zemích EU

	Number of holdings (1 000)	Utilised agricultural area — UAA (1 000 hectares)	Livestock units — LSU (1 000 LSU)	Labour force (*) (1 000 AWU)	Standard output (EUR million)	Average area of holdings (hectares)
EU-28	10 841.0	174 351.0	130 319.5	9 345.0	331 568.1	16.1
Belgium	37.8	1 307.9	3 584.4	56.7	8 406.7	34.6
Bulgaria	254.4	4 650.9	1 024.9	320.2	3 335.7	18.3
Czech Republic	26.3	3 491.5	1 728.4	105.1	4 447.0	133.0
Denmark	38.8	2 619.3	4 133.4	54.5	9 580.2	67.5
Germany	285.0	16 699.6	18 406.9	522.7	46 252.0	58.6
Estonia	19.2	957.5	310.1	22.1	676.3	49.9
Ireland	139.6	4 959.5	5 929.4	163.7	5 012.5	35.5
Greece	709.5	4 856.8	2 143.0	463.9	8 070.0	6.8
Spain	965.0	23 300.2	14 501.7	813.6	35 978.9	24.1
France	472.2	27 739.4	21 871.3	724.7	56 914.2	58.7
Croatia	157.5	1 571.2	864.0	175.1	2 029.1	10.0
Italy	1 010.3	12 098.9	9 374.3	816.9	43 766.6	12.0
Cyprus	35.4	109.3	174.5	16.6	495.4	3.1
Latvia	81.8	1 877.7	486.0	82.1	990.0	23.0
Lithuania	171.8	2 861.3	838.8	144.8	1 919.2	16.7
Luxembourg	2.1	131.0	165.4	3.5	313.8	63.0
Hungary	491.3	4 656.5	2 259.1	433.7	5 577.7	9.5
Malta	9.4	10.9	34.9	4.5	96.8	1.2
Netherlands	67.5	1 847.6	6 602.1	153.3	20 498.1	27.4
Austria	140.4	2 726.9	2 439.1	111.2	5 671.2	19.4
Poland	1 429.0	14 409.9	9 164.6	1 918.6	21 797.5	10.1
Portugal	264.4	3 641.6	2 035.5	323.5	4 509.0	13.8
Romania	3 629.7	13 055.9	4 975.3	1 552.6	11 989.6	3.6
Slovenia	72.4	485.8	488.0	82.5	1 009.2	6.7
Slovakia	23.6	1 901.6	644.8	50.6	1 812.2	80.7
Finland	54.4	2 257.6	1 145.7	27.4	3 349.2	41.5
Sweden	67.2	3 028.6	1 711.7	31.1	5 132.7	45.1
United Kingdom	185.2	17 096.2	13 282.3	170.2	21 937.1	92.3
Norway	43.7	987.1	1 246.6	44.0	3 424.7	22.6

(*) Labour force directly employed on the farm.

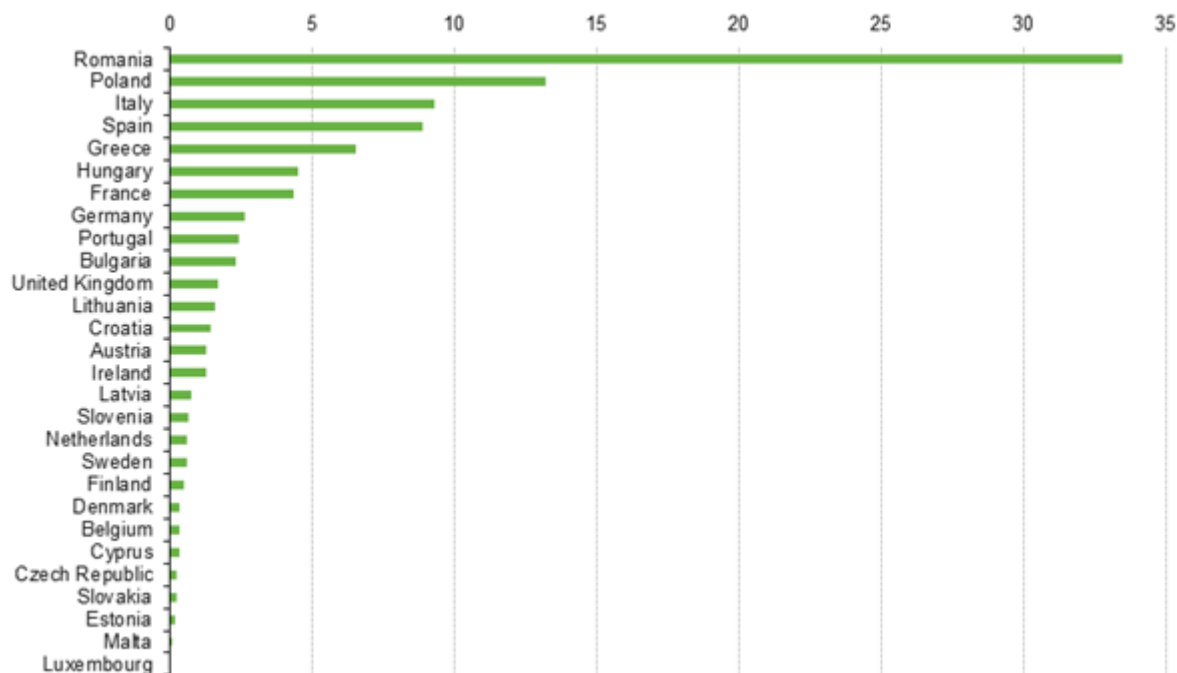
Zdroj: FSS (2016)



*Obr. 4.3: Průměrná využívaná zemědělská plocha na zemědělský podnik ve členských zemích EU (v ha)
Zdroj: FSS (2016)*

V rámci struktury zemědělství v celé EU však existují značné kontrasty: na jedné straně byl vysoký počet (4,9 milionů - téměř polovina všech podniků) velmi malých zemědělských podniků s obhospodařovanou půdou menší než 2 hektary, které obhospodařovaly jen malý podíl (2,5 %) celkové zemědělské plochy EU. Na druhé straně je malý počet (0,3 milionu, což odpovídá 3,1 % všech podniků v EU) velmi velkých zemědělských podniků s více než 100 hektary, které obhospodařují 50,1 % využívané zemědělské plochy v EU, což je zřejmé z Tab. 4.3 a Tab. 4.4). Jedna třetina (3,6 mil.) všech zemědělských podniků v EU byla

umístěna v Rumunsku, viz Obr. 4.4. Tyto farmy lze charakterizovat jako velmi malé, protože tři čtvrtiny z nich měly velikost menší než 2 hektary.



Obr. 4.4: Zemědělské podniky v zemích EU (% podíl počtu podniků v EU)
Zdroj: FSS (2016)

Méně než jedna pětina zemědělských podniků v EU se nacházela v Itálii (9,3 %) a v Polsku (13,2 %), které lze charakterizovat jako malé (v průměru pod 12,0 hektarů). Existuje však řada členských států EU, kde byly větší farmy typičtější; Většina zemědělských podniků v Belgii (54,2 %), Německu (55,0 %), Dánsku (55,5 %), Francii (57,2 %), Irsku (57,3 %), Spojeném království (61,3 %), Finsku (62,4 %) a Lucembursku (66,3 %) obhospodařovala zemědělskou půdu větší než 20 hektarů. Průměrná velikost zemědělského podniku dle obhospodařované zemědělské půdy ve Spojeném království (93,5 ha) byla téměř šestkrát vyšší než průměr EU-28 a průměrná velikost podniků v České republice byla dokonce ještě vyšší (133,0 hektarů) v důsledku malého počtu velmi velkých zemědělských podniků.

Tab. 4.3: Zemědělské podniky dle velikosti obhospodařované plochy zemědělské půdy v ha pro země EU (počet podniků)

	Total	Size of holding in hectares of utilised agricultural area								
		0	< 2	2-< 5	5-< 10	10-< 20	20-< 30	30-< 50	50-< 100	≥ 100
EU-28	10 841 000	174 170	4 707 080	2 307 350	1 277 520	888 340	374 500	387 460	388 390	336 110
Share of EU-28 (%)	100.0	1.6	43.4	21.3	11.8	8.2	3.5	3.6	3.6	3.1
Belgium	37 760	420	1 600	3 460	4 980	6 840	4 930	6 810	6 530	2 190
Bulgaria	254 410	9 550	183 640	27 810	10 880	6 780	3 210	3 410	2 960	6 160
Czech Republic	26 250	290	2 700	1 880	4 940	4 610	2 360	2 370	2 460	4 630
Denmark	38 830	1 450	310	870	7 750	6 870	3 950	4 360	5 380	7 880
Germany	285 030	2 870	12 010	9 720	44 580	59 020	28 920	42 530	50 220	35 160
Estonia	19 190	430	1 770	4 140	3 970	3 340	1 400	1 180	1 150	1 790
Ireland	139 600	30	2 380	7 390	15 610	34 200	24 570	30 290	20 350	4 770
Greece	709 500	5 910	358 970	179 470	86 520	45 560	15 080	11 120	5 430	1 450
Spain	965 000	20 700	253 410	232 440	140 780	110 800	51 550	53 550	49 960	51 820
France	472 210	8 500	51 590	56 280	41 090	44 770	31 610	47 440	93 330	97 600
Croatia	157 450	350	60 700	48 220	24 690	12 610	3 880	3 030	2 610	1 350
Italy	1 010 330	880	277 910	313 930	172 900	114 850	44 690	39 870	30 180	15 100
Cyprus	35 380	230	26 310	5 260	1 770	900	310	290	210	110
Latvia	81 800	1 080	17 630	16 150	16 090	15 790	5 320	4 140	2 700	2 890
Lithuania	171 800	70	24 250	67 100	38 440	20 070	6 520	5 560	5 100	4 680
Luxembourg	2 080	20	180	140	190	170	120	210	600	450
Hungary	491 330	38 250	334 760	42 550	25 550	20 160	8 350	7 490	6 590	7 640
Malta	9 360	360	7 600	1 110	250	40	10	0		
Netherlands	67 480	1 690	6 930	9 860	9 400	10 060	6 890	10 980	9 280	2 390
Austria	140 430	820	14 580	27 670	24 430	30 290	16 680	14 660	8 730	2 570
Poland	1 429 010	7 450	326 140	444 220	308 200	208 990	62 040	40 440	20 570	10 950
Portugal	264 420	840	121 860	68 450	31 310	18 360	6 750	6 150	4 660	6 040
Romania	3 629 660	65 890	2 589 920	691 260	193 870	49 650	10 260	8 470	7 260	13 080
Slovenia	72 380	100	18 360	24 810	17 260	8 190	2 050	1 070	420	110
Slovakia	23 570	1 520	5 910	6 450	2 860	2 220	770	730	790	2 310
Finland	54 400	270	880	2 150	6 130	11 050	8 230	10 670	10 560	4 470
Sweden	67 150	700	700	6 320	15 830	13 600	6 590	7 330	8 110	7 970
United Kingdom	185 190	3 500	4 080	8 240	27 250	28 550	17 460	23 310	32 250	40 550
Norway	43 730	1 600	900	3 490	7 570	12 060	7 690	6 540	3 230	640

Zdroj: FSS (2016)

Tab. 4.4: Obhospodařovaná plocha zemědělské půdy dle velikosti podniku v zemích EU (hektary)

	Total	Size of holding in hectares of utilised agricultural area							
		< 2	2-< 5	5-< 10	10-< 20	20-< 30	30-< 50	50-< 100	≥ 100
EU-28	174 613 900	3 578 030	7 313 240	8 940 870	12 442 190	9 134 540	14 974 730	27 264 410	90 965 810
Share of EU-28 (%)	100.0	2.0	4.2	5.1	7.1	5.2	8.6	15.6	52.1
Belgium	1 307 900	1 870	12 170	36 570	99 700	122 020	265 740	450 220	319 600
Bulgaria	4 650 940	100 990	82 930	73 280	92 980	75 980	130 600	203 680	3 890 500
Czech Republic	3 491 470	2 390	5 920	34 790	64 040	56 680	90 730	171 470	3 065 450
Denmark	2 619 340	170	3 100	55 770	98 500	97 610	168 730	387 500	1 807 950
Germany	16 699 580	12 090	32 580	325 770	886 190	718 320	1 660 310	3 549 990	9 514 330
Estonia	957 510	2 430	13 830	28 470	47 540	34 510	46 040	80 610	704 080
Ireland	4 959 450	2 770	26 810	118 300	510 140	607 410	1 177 130	1 365 060	1 151 830
Greece	4 856 780	295 870	551 940	584 440	616 800	357 080	411 870	349 740	1 689 050
Spain	23 300 220	280 730	738 150	997 130	1 543 320	1 256 020	2 044 400	3 501 660	12 938 810
France	27 739 430	47 530	185 980	293 570	636 720	777 240	1 877 790	6 751 050	17 169 550
Croatia	1 571 200	55 550	155 010	171 950	174 560	92 310	113 630	178 850	629 350
Italy	12 098 890	382 230	995 470	1 206 600	1 586 340	1 084 130	1 523 080	2 062 130	3 258 910
Cyprus	109 330	17 720	16 100	12 250	12 240	7 440	10 700	14 380	18 500
Latvia	1 877 720	14 690	54 530	116 980	219 630	129 390	159 040	187 120	996 340
Lithuania	2 861 250	35 980	215 860	268 870	279 900	157 280	215 720	353 580	1 334 060
Luxembourg	131 040	120	510	1 370	2 410	2 870	8 460	44 880	70 430
Hungary	4 656 520	115 000	133 860	179 070	280 500	201 970	287 250	458 280	3 000 580
Malta	10 880	5 080	3 410	1 670	490	150	0		
Netherlands	1 847 570	7 520	33 600	67 840	146 110	171 360	431 330	620 620	369 190
Austria	2 726 890	17 160	90 650	178 250	437 650	407 630	561 710	586 040	447 800
Poland	14 409 870	438 070	1 441 990	2 180 570	2 882 140	1 496 390	1 533 760	1 393 180	3 043 780
Portugal	3 641 590	125 350	213 700	218 670	255 860	163 260	234 440	322 840	2 107 480
Romania	13 055 850	1 584 500	2 141 100	1 295 180	653 930	247 980	326 490	506 200	6 300 460
Slovenia	485 760	20 810	81 110	120 630	111 340	49 800	40 060	27 930	34 080
Slovakia	1 901 610	6 740	20 550	19 870	32 370	18 800	28 190	56 480	1 718 610
Finland	2 282 400	460	7 630	46 160	163 570	202 050	425 930	731 750	704 850
Sweden	3 035 920	440	25 910	112 420	195 200	163 630	281 090	580 110	1 677 120
United Kingdom	17 326 990	3 770	28 840	194 430	412 020	435 230	920 510	2 329 060	13 003 120
Norway	996 270	880	12 080	54 960	173 740	193 250	253 130	214 610	93 620

Zdroj: FSS (2016)

Uvedený kontrast se odrazil také v ekonomické velikosti podniků, kdy z celkového počtu 10,8 milionu zemědělských podniků v EU-28 mělo 4,4 milionů podniků (40,2 %) tržby nižší než 2 000 EUR, což odpovídalo pouze 1,0 % celkových tržeb. Naopak 2,4 % podniků, které měly tržby vyšší než 250 000 EUR, představovalo více než polovinu (51,7%) veškerých tržeb, viz Tab. 4.5 a Tab. 4.6.

Tab. 4.5: Zemědělské podniky dle velikosti ekonomické velikosti (tržeb) v zemích EU (počet podniků)

	Total	Size of holding in terms of standard output in EUR										
		0	< 2 000	2 000 – 3 999	4 000 – 7 999	8 000 – 14 999	15 000 – 24 999	25 000 – 49 999	50 000 – 99 999	100 000 – 249 999	250 000 – 499 999	≥ 500 000
EU-28	10 841 000	1 611 580	4 193 140	1 681 990	1 456 380	970 230	594 010	631 780	471 210	417 840	166 690	96 150
Share of EU-28 (%)	100.0	1.5	38.7	15.5	13.4	8.9	5.5	5.8	4.3	3.9	1.5	0.9
Belgium	37 760	20	330	630	1 640	2 820	2 740	4 410	5 090	9 380	6 540	4 170
Bulgaria	254 410	740	139 480	51 380	27 550	13 850	7 060	6 040	3 270	2 460	1 340	1 230
Czech Republic	26 250	60	1 560	2 490	4 640	4 520	3 010	2 870	2 430	1 990	850	1 810
Denmark	38 830	1 010	810	1 020	2 430	5 200	4 610	6 120	4 730	4 410	2 750	5 740
Germany	285 030	530	950	6 170	22 610	33 980	29 120	39 470	44 510	59 220	31 180	17 310
Estonia	19 190	4 510	4 620	2 470	2 190	1 650	1 020	980	760	570	190	240
Ireland	139 600	20	14 860	14 400	23 040	26 030	19 430	17 760	11 410	10 540	1 640	460
Greece	709 500	6 140	221 580	127 190	125 540	91 180	57 440	53 600	20 670	5 250	630	280
Spain	965 000	15 500	221 290	141 190	152 480	127 280	81 880	85 050	68 550	48 370	13 630	9 770
France	472 210	970	30 080	24 350	34 830	35 580	31 620	57 640	80 080	115 790	46 570	14 680
Croatia	157 450	190	39 450	36 310	33 430	22 880	10 530	8 820	3 840	1 600	220	180
Italy	1 010 330	8 770	109 990	180 000	175 200	154 930	103 080	115 030	81 510	55 500	16 000	10 330
Cyprus	35 380	160	18 920	5 830	4 230	2 410	1 120	1 100	790	530	170	120
Latvia	81 800	5 780	38 050	13 300	10 640	5 530	3 080	2 540	1 390	940	330	230
Lithuania	171 800	2 010	70 050	38 040	29 720	15 120	5 550	5 630	3 050	1 870	430	340
Luxembourg	2 080		20	70	130	140	130	240	290	630	360	70
Hungary	491 330	20 060	311 940	56 350	37 780	24 980	14 340	12 090	6 680	4 430	1 260	1 430
Malta	9 360	1 120	4 460	970	1 050	600	410	370	200	130	30	10
Netherlands	67 480	120	50	560	6 050	6 310	4 880	6 320	6 200	12 700	14 200	10 100
Austria	140 430	70	15 250	12 750	19 920	19 610	15 570	23 310	19 930	11 820	1 770	420
Poland	1 429 010	30 000	372 760	283 300	261 530	183 130	112 800	108 510	51 300	18 860	4 330	2 480
Portugal	264 420	2 700	104 200	55 940	39 570	23 080	11 570	10 570	8 040	6 080	1 720	950
Romania	3 629 660	56 270	2 437 160	577 640	375 280	114 280	33 830	18 820	7 830	5 000	2 100	1 470
Slovenia	72 380	10	12 190	15 370	19 280	11 430	5 850	4 700	2 410	950	120	50
Slovakia	23 570	320	6 280	5 800	4 410	2 100	1 000	980	710	730	400	840
Finland	54 400		20	5 040	8 390	9 410	7 120	7 980	7 180	6 740	1 850	690
Sweden	67 150	2 200	3 440	9 210	12 760	10 400	6 750	7 260	5 440	5 230	2 480	1 970
United Kingdom	185 190	2 300	13 350	14 210	20 060	21 800	18 470	23 570	22 920	26 120	13 600	8 780
Norway	43 730	20	310	1 330	4 590	7 440	6 590	7 370	6 160	6 930	2 340	650

Zdroj: FSS (2016)

Farmy zaměřující se na chov dobytka (dojnice, skot, ovce a jiné přežvýkavce), prasata nebo drůbeže a smíšené zemědělské podniky (chov hospodářských zvířat i rostlinná výroba) tvořily více než dvě pětiny (44,7 %) všech zemědělských podniků v EU-28, viz Tab. 4.7.

Tab. 4.6: Tržby zemědělských podniků dle jejich ekonomické velikosti v zemích EU (mil. EUR)

	Total	Size of holding in terms of standard output in EUR									
		< 2 000	2 000 – 3 999	4 000 – 7 999	8 000 – 14 999	15 000 – 24 999	25 000 – 49 999	50 000 – 99 999	100 000 – 249 999	250 000 – 499 999	≥ 500 000
EU-28	331 568	3 416	4 859	8 258	10 662	11 508	22 438	33 324	65 796	57 422	113 887
Share of EU-28 (%)	100.0	1.0	1.5	2.5	3.2	3.5	6.8	10.1	19.8	17.3	34.3
Belgium	8 407	0	2	10	32	54	160	369	1 584	2 282	3 913
Bulgaria	3 336	130	145	151	151	135	211	227	387	473	1 326
Czech Republic	4 447	2	8	27	50	59	102	172	310	302	3 416
Denmark	9 580	1	3	15	59	90	219	338	702	996	7 158
Germany	46 252	1	20	139	382	571	1 425	3 230	9 585	10 800	20 099
Estonia	676	4	7	13	18	20	34	54	89	65	372
Ireland	5 013	15	43	136	291	376	620	817	1 595	539	581
Greece	8 070	228	373	720	1 010	1 113	1 870	1 378	739	206	432
Spain	35 979	232	416	872	1 409	1 581	3 055	4 813	7 323	4 777	11 502
France	56 914	29	73	205	402	625	2 108	5 853	18 742	15 735	13 141
Croatia	2 029	45	106	189	248	201	305	259	234	74	368
Italy	43 767	145	525	1 004	1 720	2 005	4 096	5 734	8 436	5 503	14 598
Cyprus	495	16	17	24	26	21	39	56	80	58	159
Latvia	990	26	38	59	60	60	89	96	144	115	302
Lithuania	1 919	61	110	166	163	106	198	213	278	144	480
Luxembourg	314	0	0	1	2	3	9	21	108	119	52
Hungary	5 578	233	158	214	272	276	422	466	684	432	2 421
Malta	97	3	3	6	7	8	13	14	21	12	10
Netherlands	20 498	0	2	36	70	95	227	447	2 218	5 007	12 396
Austria	5 671	16	38	118	219	305	843	1 395	1 757	571	409
Poland	21 797	422	820	1 495	2 011	2 179	3 791	3 488	2 776	1 488	3 327
Portugal	4 509	103	159	221	252	223	374	572	936	586	1 081
Romania	11 990	1 661	1 647	2 059	1 200	639	642	541	773	733	2 093
Slovenia	1 009	15	45	111	124	112	165	165	138	40	94
Slovakia	1 812	7	17	25	23	19	34	51	113	144	1 379
Finland	3 349	0	15	50	105	138	284	517	1 032	612	596
Sweden	5 133	5	27	74	114	131	258	385	830	859	2 449
United Kingdom	21 937	14	42	117	244	361	845	1 648	4 183	4 750	9 733
Norway	3 425	0	4	28	84	128	260	448	1 075	781	616

Zdroj: FSS (2016)

Tab. 4.7: Počet zemědělských podniků dle typu farem v zemích EU

	Total	Main farm type based on standard output								Non-classifiable holdings
		Specialist field crops	Specialist horticulture	Specialist permanent crops	Specialist grazing livestock	Specialist granivores	Mixed cropping	Mixed livestock	Mixed crop-livestock	
EU-28	10 841 000	3 204 190	210 470	1 889 960	1 856 360	1 020 450	519 910	476 930	1 497 510	161 590
Share of EU-28 (%)	100.0	29.6	1.9	17.4	17.1	9.4	4.8	4.4	13.8	1.5
Belgium	37 760	9 480	2 330	910	16 340	2 880	730	1 130	3 950	10
Bulgaria	254 410	54 430	9 370	23 670	67 610	9 750	12 510	25 280	51 050	740
Czech Republic	26 250	8 060	·	2 990	8 850	410	280	900	4 350	60
Denmark	38 830	16 540	450	2 060	10 850	2 900	810	250	3 960	1 010
Germany	285 030	80 050	7 110	21 120	118 810	17 640	3 510	7 700	28 580	530
Estonia	19 190	6 140	570	330	4 480	490	450	300	1 900	4 510
Ireland	139 600	13 160	180	70	122 580	610	70	240	2 670	20
Greece	709 500	138 120	13 690	399 810	67 130	4 280	34 090	5 160	41 070	6 140
Spain	965 000	216 110	37 990	461 330	121 160	21 890	52 120	8 220	30 700	15 500
France	472 210	129 350	17 590	84 310	158 710	19 360	11 200	8 930	41 780	970
Croatia	157 450	33 420	2 310	30 130	22 560	4 430	19 500	10 160	34 750	200
Italy	1 010 330	315 350	26 520	427 310	107 340	7 550	85 700	3 900	27 900	8 770
Cyprus	35 380	2 310	1 230	24 230	1 830	600	2 630	200	2 180	160
Latvia	81 800	35 850	660	2 000	18 960	2 040	1 690	2 570	12 260	5 780
Lithuania	171 800	61 390	4 160	1 250	37 170	2 070	15 770	13 670	34 300	2 010
Luxembourg	2 080	170	10	330	1 360	·	10	40	130	·
Hungary	491 330	124 050	9 270	71 940	23 370	140 720	14 230	13 600	74 100	20 060
Malta	9 360	·	1 480	560	1 070	710	630	140	350	1 120
Netherlands	67 480	12 150	8 940	1 680	36 100	5 180	890	730	1 710	120
Austria	140 430	36 570	1 300	11 000	72 130	5 950	2 450	2 790	8 150	70
Poland	1 429 010	702 940	26 880	63 860	162 110	35 750	49 090	80 680	277 700	30 000
Portugal	264 420	26 690	9 520	98 680	42 450	4 420	27 550	11 560	40 860	2 700
Romania	3 629 660	1 041 840	21 500	154 040	438 920	722 200	176 080	271 210	747 600	56 270
Slovenia	72 380	14 980	450	7 240	28 540	560	6 020	4 180	10 390	10
Slovakia	23 570	8 930	130	460	6 770	800	190	1 260	4 700	320
Finland	54 400	32 480	2 060	380	15 830	1 400	610	80	1 570	·
Sweden	67 150	28 000	1 170	200	31 530	990	420	220	2 430	2 200
United Kingdom	185 190	51 220	1 970	1 700	110 380	5 430	820	2 670	8 710	2 300
Norway	43 730	12 250	820	660	25 700	2 200	260	550	1 290	20

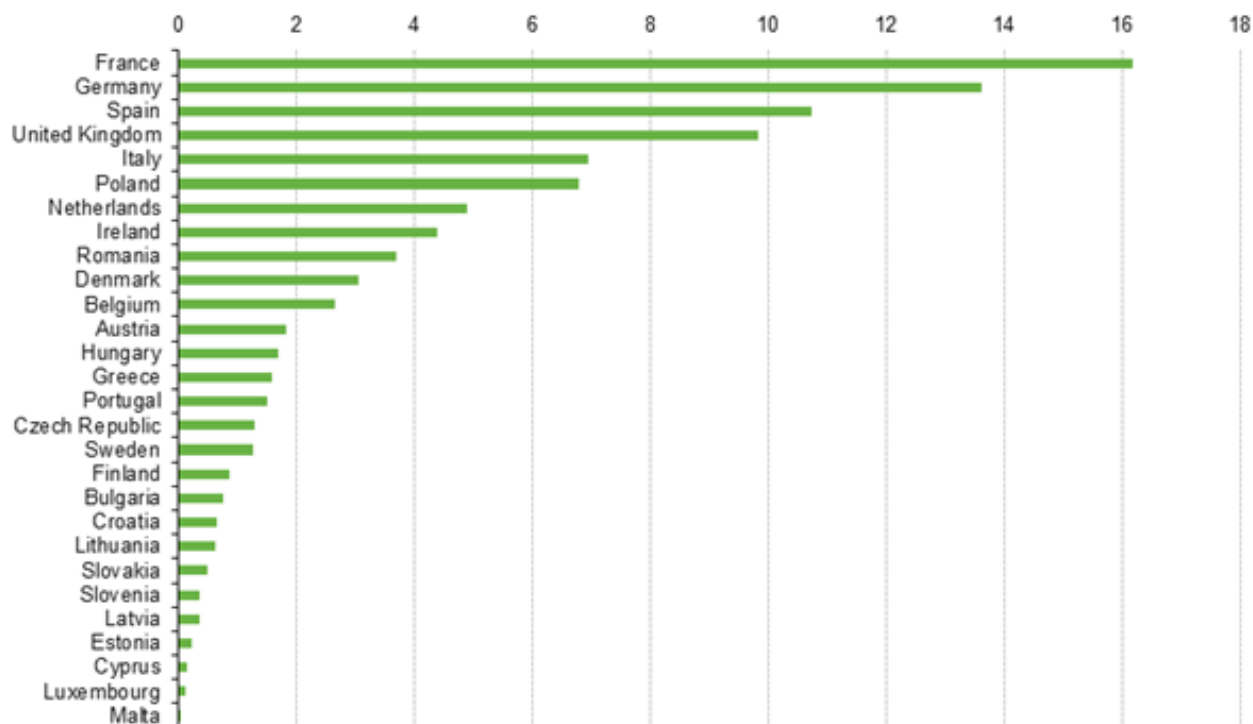
Zdroj: FSS (2016)

Přibližně polovinu hospodářských zvířat v EU-28 tvoří skot, viz Tab. 4.8. Pro porovnání různých hospodářských zvířat se používá teoretická jednotka, nazývaná livestock unit (LSU). Tato referenční jednotka hospodářských zvířat, se používá pro agregaci hospodářských zvířat různých druhů a věku a konkrétní koeficienty používané pro její výpočet lze nalézt na EUROSTATu (LSU, 2016). Na tomto základě bylo v roce 2013 v EU-28 „stádo“ hospodářských zvířat 130,3 milionů LSU; Necelou polovinu (48,3 %) tvořil skot, 26,1 % prasata a 15,3 % drůbež, viz Tab. 4.8). Více než polovina (52,2%) tohoto „stáda“ hospodářských zvířat v EU-28 byla rozmístěna ve čtyřech členských státech EU: Francii, Německu, Španělsku a Spojeném království, viz Obr. 4.5.

Tab. 4.8: Počet referenčních jednotek hospodářských zvířat v zemích EU (v tis. LSU)

	Total	Cattle	Sheep	Goats	Pigs	Poultry	Others
EU-28	130 319.5	62 984.8	9 610.7	1 170.7	33 949.5	19 993.7	2 610.2
Share of EU-28 (%)	100.0	48.3	7.4	0.9	26.1	15.3	2.0
Belgium	3 584.4	1 674.5	11.7	3.9	1 523.7	340.2	30.5
Bulgaria	1 024.9	467.2	135.3	28.6	155.9	186.6	51.4
Czech Republic	1 728.4	991.8	19.9	1.8	370.3	323.0	21.5
Denmark	4 133.4	1 167.7	15.1	1.2	2 715.3	188.2	45.8
Germany	18 406.9	8 955.9	189.3	13.0	6 561.8	2 317.9	369.0
Estonia	310.1	195.7	8.7	0.4	77.6	22.4	5.4
Ireland	5 929.4	4 872.1	494.2	1.0	378.8	99.4	83.8
Greece	2 143.0	446.4	868.6	365.5	177.3	261.8	23.4
Spain	14 501.7	4 145.5	1 595.3	239.2	5 875.6	2 378.6	267.6
France	21 871.3	13 435.5	738.0	142.3	3 069.2	4 173.4	312.8
Croatia	864.0	335.5	80.2	8.6	289.1	136.0	14.7
Italy	9 374.3	4 187.5	659.8	92.1	2 302.8	1 985.5	146.6
Cyprus	174.5	39.3	25.7	17.1	71.8	19.7	0.9
Latvia	486.0	312.2	9.8	1.4	95.4	58.7	8.5
Lithuania	838.8	550.8	11.0	1.5	168.2	93.1	14.1
Luxembourg	165.4	139.0	0.9	0.5	19.7	1.6	3.8
Hungary	2 259.1	556.0	115.0	8.9	700.5	824.0	54.6
Malta	34.9	11.2	1.0	0.4	12.7	8.5	1.1
Netherlands	6 602.1	2 803.7	103.4	41.3	2 438.9	1 109.6	105.3
Austria	2 439.1	1 381.2	40.1	8.4	732.2	213.8	63.4
Poland	9 164.6	4 397.6	27.0	8.2	2 731.0	1 827.4	173.4
Portugal	2 035.5	1 007.7	206.7	38.3	430.1	310.2	42.5
Romania	4 975.3	1 646.5	894.5	132.6	1 015.6	902.8	383.5
Slovenia	488.0	323.4	13.1	3.5	68.9	61.3	17.9
Slovakia	644.8	343.6	39.9	1.3	128.9	124.2	6.9
Finland	1 145.7	645.5	13.6	0.5	317.0	146.7	22.6
Sweden	1 711.7	1 047.1	57.7	0.0	339.6	178.3	89.1
United Kingdom	13 282.3	6 904.6	3 235.2	9.5	1 181.8	1 700.8	250.3
Norway	1 259.7	592.3	227.4	6.4	197.6	203.9	32.1

Zdroj: FSS (2016)



*Obr. 4.5: Referenční jednotky hospodářských zvířat v zemích EU (podíl na celkovém počtu LSU v EU)
Zdroj: FSS (2016)*

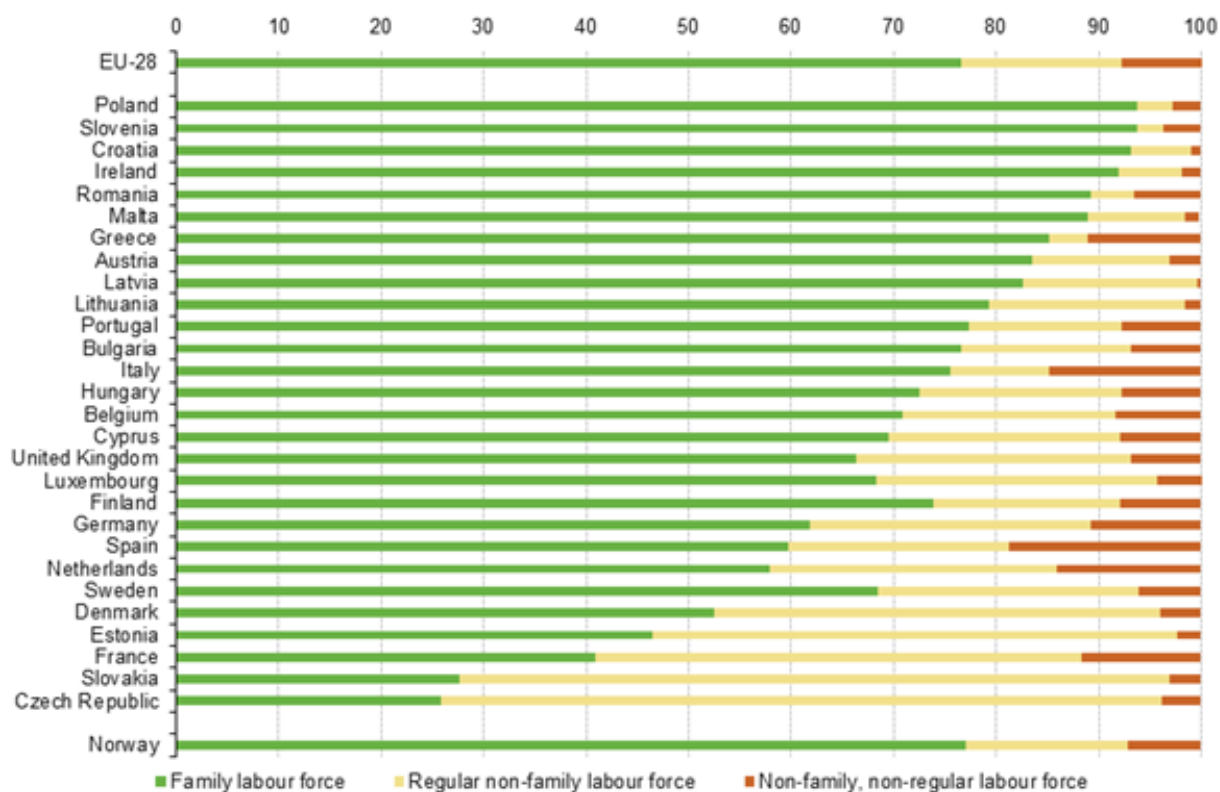
Další podstatou složkou ve struktuře farem je pracovní síla. Zemědělci a jejich rodina tvoří tři čtvrtiny zemědělské pracovní síly na farmách v EU-28. Dle průzkumu pracovních sil Evropské unie (LFS) představovaly osoby zaměstnané v zemědělství, lesnictví a rybolovu 5,2 % veškeré zaměstnanosti (EUROSTAT, 2016). V zemědělství pracovalo 22,2 milionů lidí, z čehož 20,2 milionu bylo buď vlastníkem podniku, nebo členem jeho rodiny. Po zohlednění odpracovaných hodin a jejich převedení na ekvivalent práce na plný pracovní úvazek pracoval na farmách na plný úvazek ekvivalent 9,5 milionu lidí, viz Tab. 4.9).

Tab. 4.9: Pracovní síla v zemědělských podnicích v zemích EU

	Family labour force	Regular non-family labour force	Family labour force	Regular non-family labour force	Non-family, non-regular labour force	Labour force directly employed by the holding
	(1 000 persons)		(1 000 annual work units)			
EU-28	20 202.7	2 007.3	7 272.5	1 461.1	774.9	9 508.6
Belgium	59.3	15.6	40.2	11.8	4.7	56.7
Bulgaria	499.7	58.0	245.1	53.3	21.9	320.2
Czech Republic	49.4	82.7	27.1	74.0	4.0	105.1
Denmark	54.3	26.7	28.6	23.7	2.2	54.5
Germany	529.3	177.0	322.9	143.9	55.9	522.7
Estonia	30.9	13.3	10.2	11.3	0.5	22.1
Ireland	252.3	17.2	150.5	10.1	3.1	163.7
Greece	1 213.4	25.1	395.3	17.2	51.4	463.9
Spain	1 437.2	345.5	486.0	175.1	152.5	813.6
France	491.1	416.0	296.7	343.8	84.2	724.7
Croatia	374.9	13.5	163.1	10.1	1.8	175.1
Italy	1 992.7	146.4	617.2	79.1	120.7	816.9
Cyprus	73.1	4.3	11.5	3.7	1.3	16.6
Latvia	153.6	20.3	67.8	14.0	0.3	82.1
Lithuania	264.1	33.9	114.9	27.6	2.3	144.8
Luxembourg	3.8	1.2	2.4	1.0	0.2	3.5
Hungary	962.6	97.4	314.7	85.3	33.7	433.7
Malta	14.3	0.6	4.0	0.4	0.1	4.5
Netherlands	133.3	59.8	88.7	43.0	21.6	153.3
Austria	308.7	28.9	92.9	14.8	3.4	111.2
Poland	3 480.3	78.5	1 799.2	67.3	52.1	1 918.6
Portugal	565.8	60.6	250.1	48.5	24.9	323.5
Romania	6 488.1	89.8	1 386.4	65.5	100.8	1 552.6
Slovenia	198.0	2.6	77.3	2.2	3.0	82.5
Slovakia	39.1	40.9	14.0	35.1	1.6	50.6
Finland	101.0	19.0	42.5	10.5	4.6	57.6
Sweden	108.7	22.0	40.6	15.1	3.7	59.3
United Kingdom	323.8	110.8	182.9	73.8	18.7	275.4
Norway	106.9	18.0	33.9	6.9	3.1	44.0

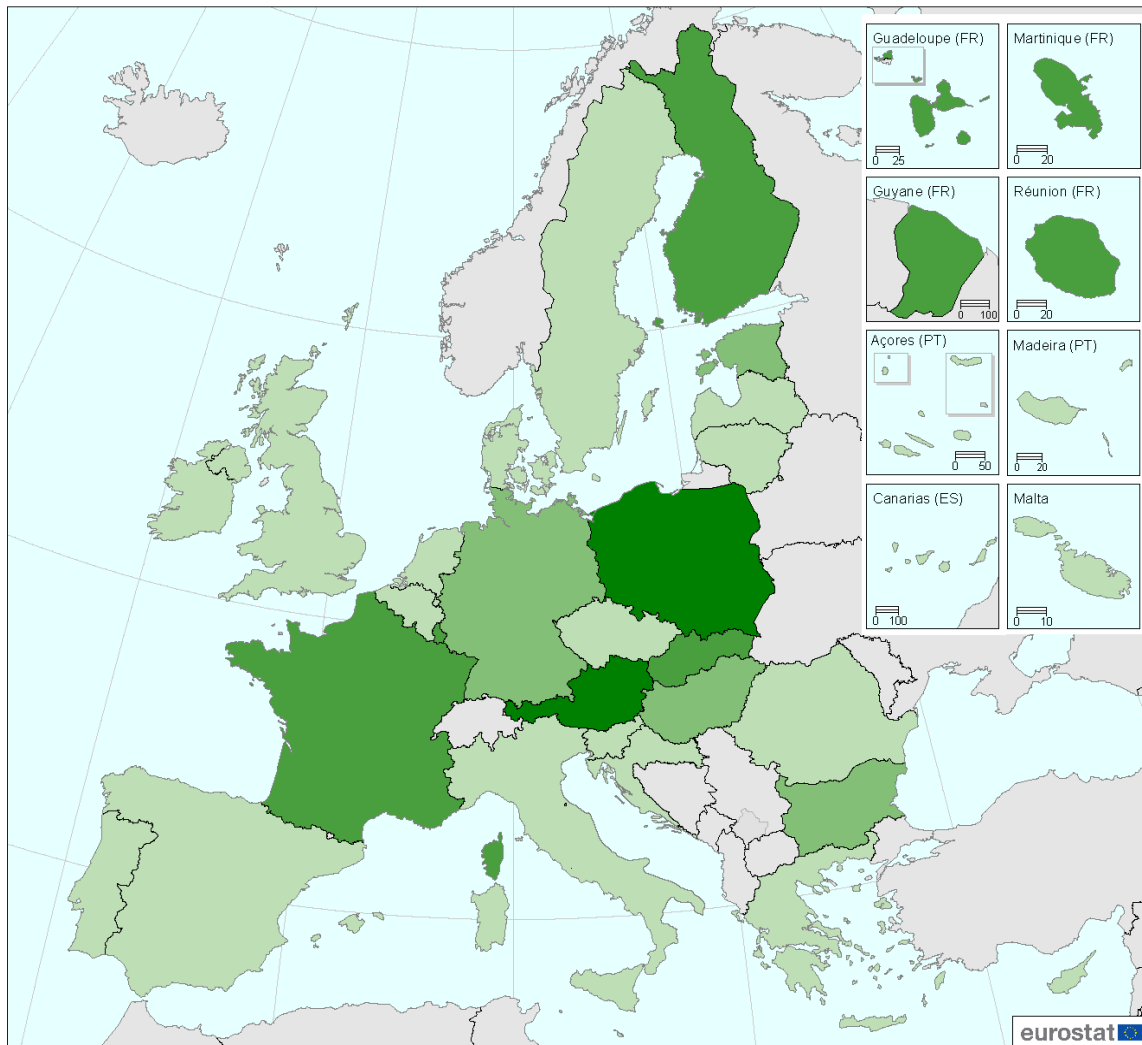
Zdroj: FSS (2016)

Zemědělská pracovní síla (v ekvivalentu práce na plný úvazek) byla nejvyšší v Polsku (20,2 % z celkové hodnoty pro EU-28), Rumunsku (16,3 %), Itálii a Španělsku (8,6 %). Zemědělství bylo v EU-28 převážně rodinnou aktivitou. Přibližně tři čtvrtiny (76,5 %) práce v zemědělství pocházelo od vlastníka nebo členů jeho rodiny. V Irsku, Chorvatsku, Slovinsku a Polsku představovala práce rodiny více než 90 % objemu provedené práce v zemědělství, viz Obr. 4.6. V malém počtu zemí naopak většinu pracovních sil tvořila práce mimo rodinu vlastníka. Mezi ně patří Česká republika (74,2 %) a Slovensko (72,4 %). i v některých zemích, kde rodinná pracovní síla tvořila většinu pracovní síly, existovaly relativně velké objemy pracovních poměrů mimo rodinu: zejména nepravidelná (sezónní) práce, která představovala mezi 10 % a 20 % celkové pracovní síly v zemědělství v Německu, Řecku, Francii, Nizozemsku, Itálii a Španělsku.

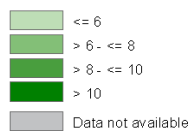


Obr. 4.6: Podíl pracovní síly v zemědělských podnicích dle typu práce v zemích EU (v %) Zdroj: FSS (2016)

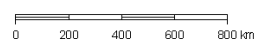
Podstatná je i struktura farem dle věku farmářů. Více než polovina manažerů zemědělských podniků byla v EU-28 ve věku 55 let a více. Z 10,8 milionu manažerů zemědělského sektoru EU-28 bylo relativně málo mladých manažerů. V průměru za všechny členské státy EU představovali manažeři mladší 35 let pouze 6 % z celkového počtu všech manažerů. Na druhé straně více než polovina zemědělských manažerů (cca 6 mil. manažerů zemědělských podniků nebo 55,8 %) byla ve věku 55 let nebo starší, a tudíž se blížila běžnému věku odchodu do důchodu. Jak vyplývá z Obr. 4.7, pouze země jako Polsko (12,1 %) a Rakousko (10,9 %) mají více než 10 % zemědělských manažerů mladších 35 let. Naproti tomu v Portugalsku téměř tři čtvrtiny (73,7 %) všech zemědělských manažerů bylo starších 55 let, a nad průměrem EU 28 (55,8 %) se pohybovaly také Rumunsko (64,4 %), Itálie (63,0 %), Chorvatsko (62,5 %), Bulharsko (59,5 %), Malta, Španělsko a Spojené království (shodně po 58,5 %), Švédsko (58,0 %), Česká republika (57,0 %) a Řecko (56,2 %), viz Obr. 4.8.



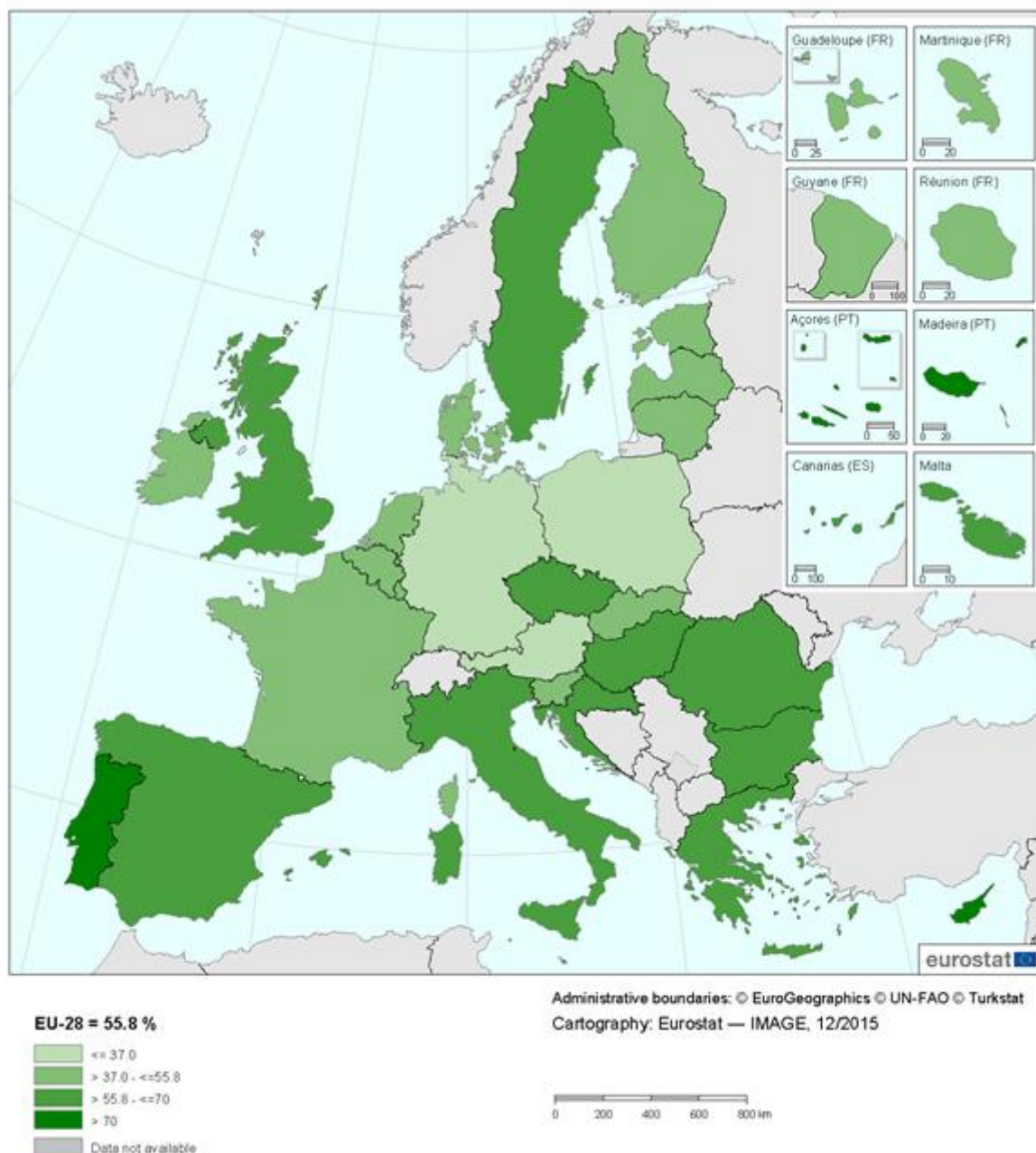
EU-28 = 6.0%



Administrative boundaries: © EuroGeographics © UN-FAO © Turkstat
 Cartography: Eurostat — IMAGE, 12/2015



*Obr. 4.7: Podíl manažerů zemědělských podniků ve věku do 35 let
 na celkovém počtu manažerů v zemích EU (v %)
 Zdroj: FSS (2016)*



*Obr. 4.8: Podíl manažerů zemědělských podniků ve věku 55 let a více na celkovém počtu manažerů v zemích EU (v %)
Zdroj: FSS (2016)*

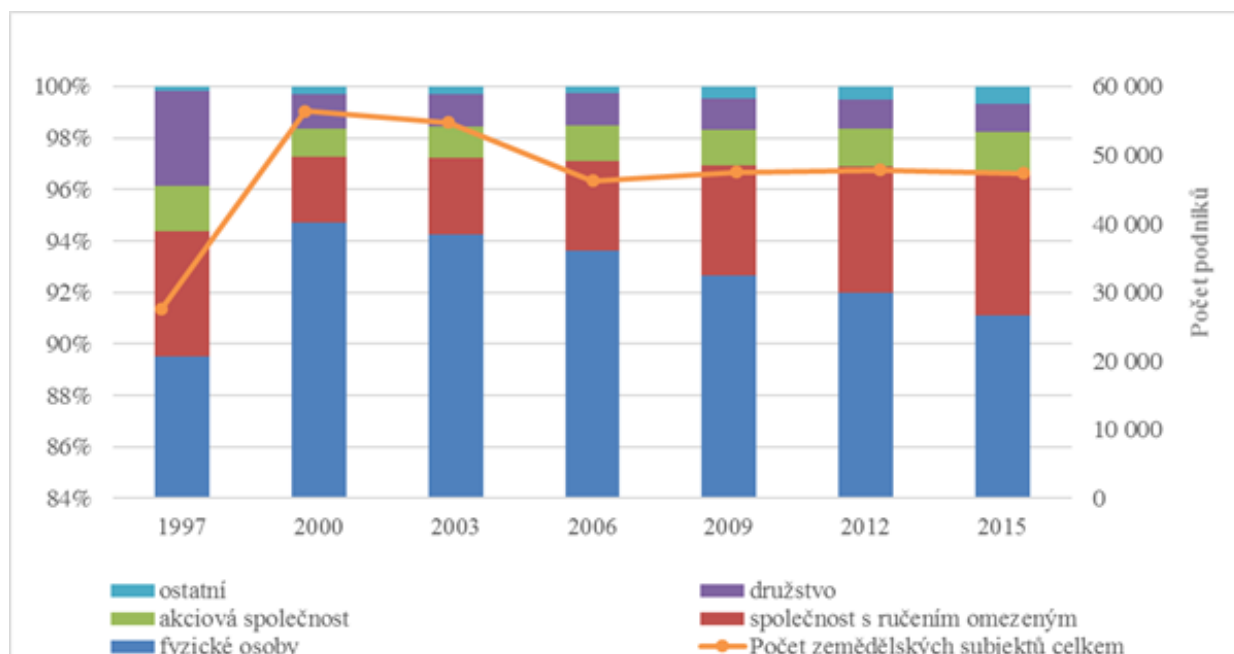
V roce posledního šetření (2013) bylo v Evropské unii 10,8 milionů farem, které hospodařily na 174,6 milionu hektarů obhospodařované plochy zemědělské půdy. V letech 2003 až 2013 zmizelo v Evropské unii přes 4 miliony zemědělských podniků, ovšem to nemělo vliv na celkovou plochu využívanou pro zemědělství, která zůstala téměř stabilní. Tedy došlo ke zvýšení koncentrace v zemědělství, přičemž průměrná plocha na podnik vzrostla o 38 % z 11,7 hektarů v roce 2003 na 16,1 hektarů v roce 2013. Z 10,8 milionu farem v Evropské unii bylo řízeno téměř 3,5 milionu (31,1%) osobami ve věku 65 let a více a dalších

2,6 milionů (24,7%) manažery ve věku 55 až 64 let, zatímco manažeři mladší než 35 let představovali jen 6,0 % z celkového počtu všech zemědělských manažerů.

4.3.2. Struktura zemědělských podniků v České republice

Zemědělská výroba má na našem území hlubokou tradici, která byla postupně zasažena významnými změnami, které ovlivnily formování a podobu samotných farem a zemědělských podniků. Do utváření podniků zasáhla po roce 1918 pozemková reforma jejímž cílem bylo rozdělení velkých soukromých pozemků, další zásahy proběhly po 2. světové válce, v době kolektivizace a po roce 1989 v rámci transformace zemědělství. Vlastnické vztahy k půdě a zemědělskému majetku byly obnoveny v rámci restitucí, kdy byla obnovena vlastnická práva k vyvlastněnému majetku, transformací zemědělských družstev a privatizací státního majetku. Obnova vlastnických vztahů proběhla spolu s transformací podnikání a uzpůsobením se podnikatelským podmínkám, které měly vliv na změnu velikostní struktury a formy podnikání jednotlivých zemědělských subjektů.

Na konci 90. let dvacátého století se počet podnikatelských subjektů zaměřených na zemědělskou prvovýrobu meziročně zvyšoval. Privatizace mnoha podniků však způsobila snižování počtu družstev a státních podniků (zahrnutý v kategorii ostatní), a naopak se zvyšoval počet obchodních společností. Na Obr. 4.9 je patrný vývoj podnikatelské struktury v zemědělské prvovýrobě v letech 1997–2015.

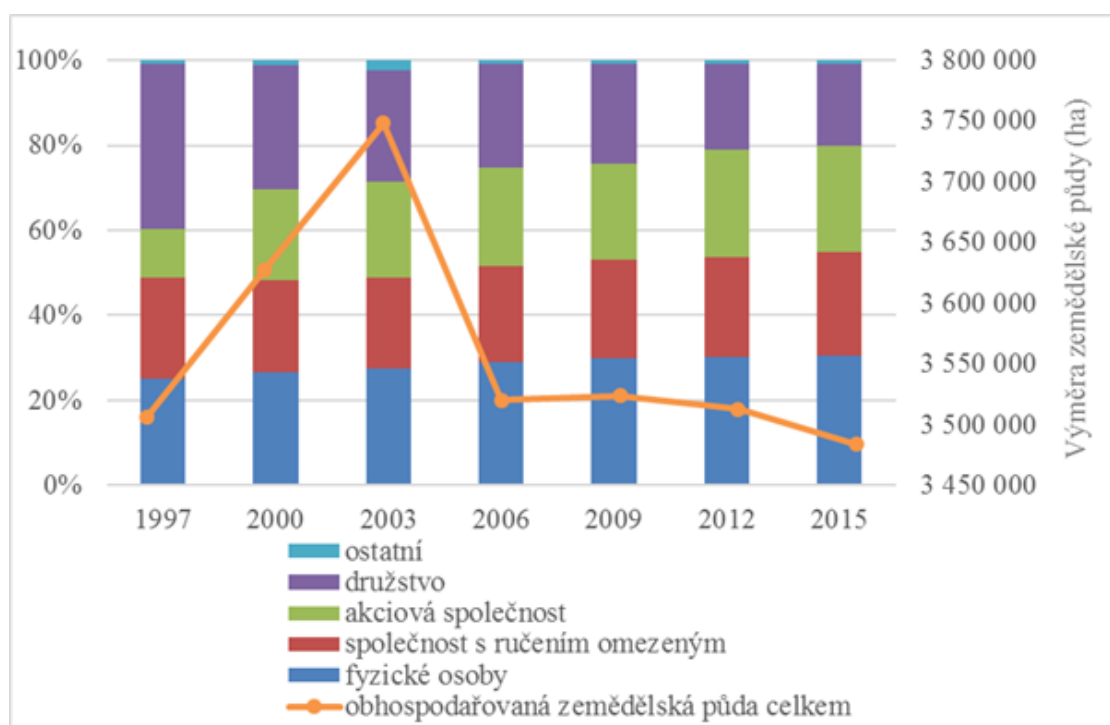


Obr. 4.9: Vývoj podnikatelské struktury fyzických a právnických osob v zemědělství v letech 1997–2015

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2016)

V roce 2000 hospodařilo 94,6 % podnikatelů v zemědělství jako fyzické osoby, v roce 2003 počet takto hospodařících osob mírně klesl a v následujících letech jejich pokles pokračoval. Pokles podílu farmářů hospodařících jako fyzická osoba – zemědělský podnikatel byl způsoben ukončováním, pozastavováním činnosti nebo transformací na obchodní společnost. Často se jednalo o restituenty, kteří krátce hospodařili a poté půdu pronajali nebo zemědělce, kteří nemohli z důvodu nepříznivých podnikatelských podmínek dále v podnikání pokračovat. V roce 2015 bylo zaznamenáno ve strukturální zemědělské statistice ČSÚ 43 158 zemědělských subjektů hospodařících jako fyzická osoba. Ve sledovaných letech se postupně zvyšoval počet obchodních společností, nejčastěji ve formě společnosti s ručením omezeným nebo akciových společností. Podíl zemědělských družstev se významně snižoval především na konci 90. let a od roku 2003 jejich počet osciluje kolem 550 tímto způsobem organizovaných podniků. Kategorie ostatní zahrnuje státní podniky, příspěvkové organizace a další formy podnikání, které nejsou statisticky významné. Celkový počet zemědělských podniků se po roce 2004, kdy Česká republika vstupovala do EU, snížil o 16 % a od roku 2009 se pohybuje na počtu 47,5 tis. podniků v zemědělské prvovýrobě.

Jiný pohled na subjekty podnikající v zemědělské prvovýrobě dostaneme při posouzení podílů na obhospodařované zemědělské půdě těmito subjekty. V roce 1997 si vedoucí postavení ve struktuře hlavních podnikatelských forem udržela ještě družstva. V té době probíhala restituční řízení a řešil se prodej státní půdy, kterou Pozemkový fond ČR pronajímal hospodařícím subjektům. Výrazný růst výměry zemědělské půdy byl zaznamenán do roku 2003, viz Obr. 4.10.

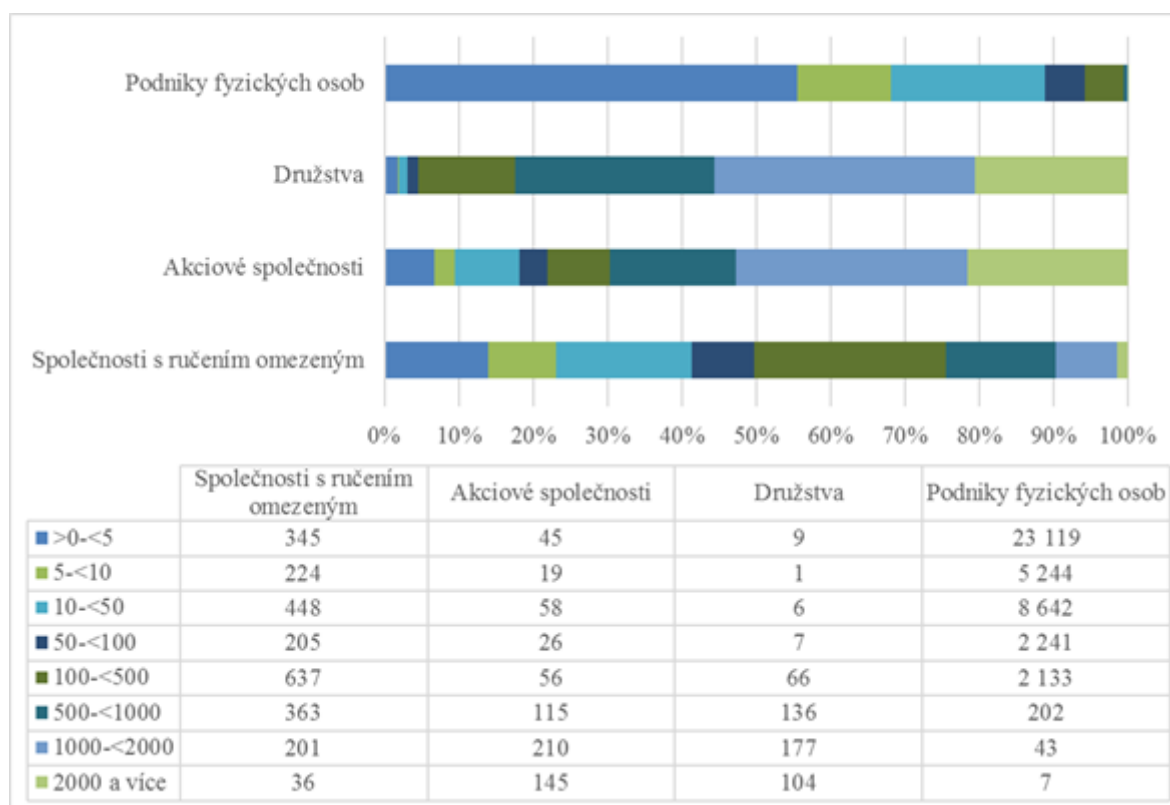


Obr. 4.10: Obhospodařovaná zemědělská půda dle právní formy podnikání v letech 1997–2015
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2016)

Jedním z důvodů tohoto zvýšení byla povinná evidence drobných pěstitelů v Registru ekonomických subjektů, kteří v soukromých výkupnách museli sdělovat své identifikační číslo (IČO). Spolu s počtem subjektů se tak v období 90. let až roku 2003 zvýšila i výměra zemědělsky obhospodařované půdy. V roce 2000 zemědělští podnikatelé obhospodařovali celkem 3 643 tis. ha zemědělské půdy, z toho tvořilo 8,4 % vlastní a 91,6 % najaté půdy. Fyzické osoby obhospodařovaly 26,4 % půdy s průměrnou výměrou 19 ha. Necelé tři čtvrtiny zemědělské půdy obhospodařovaly právnické osoby, kde obchodní společnosti hospodařily na 43,3 % a družstva na 29 %. Z pohledu průměrné výměry zemědělské půdy hospodařily na největších průměrných výměrách akciové společnosti (1 439 ha) a družstva (1 455 ha). Po vstupu České republiky do Evropské unie se celková výměra zemědělsky obhospodařované půdy snížila na 3 535 tis. ha, důvodem byla úprava dat v Registru ekonomických subjektů, která s sebou nesla i výši evidované výměry obhospodařované zemědělské půdy v letech 2004–2005. V následujících letech se plocha zemědělské půdy mírně zvyšovala díky podpoře dotacemi EU, které byly vypláceny v rámci Společné zemědělské politiky v letech 2007–2012. V roce 2015 hospodařily podniky na celkové výměře 3 500 tis. ha zemědělské půdy, z toho právnické osoby obhospodařovaly téměř 70 %. Jednalo se o obchodní společnosti obhospodařující více než polovinu celkové výměry a družstva, která hospodařila na necelé pětině výměry zemědělské půdy. Průměrná výměra zemědělské půdy obhospodařované zemědělskými podnikateli (fyzickými osobami) v roce 2015 byla 24,6 ha,

společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) 319,1 ha, akciové společnosti (a.s.) 1 189,2 ha a družstva 1 318,7 ha.

Na Obr. 4.11 je ještě podrobněji zobrazeno rozložení počtu podnikatelských subjektů v roce 2015 do stanovených intervalů výměr zemědělské půdy v hektarech (ha). Podniky fyzických osob z 90 % hospodařily na výměrách do 50 ha zemědělské půdy. Více než 50 % družstev hospodařilo na zemědělské půdě o výměře vyšší než 1000 ha a na plochách menších než 100 ha ve sledovaném roce hospodařilo jen 3,4 procenta těchto podniků. Zemědělské akciové společnosti měly též početnější zastoupení u větších výměr zemědělsky využívané půdy, současně ale hospodaří na menších plochách procentně větší podíl takto organizovaných společností, než tomu bylo u družstev. Společnosti s ručením omezeným hospodařily nejčastěji na plochách o výměře 100–1000 ha, celá čtvrtina z celkového počtu podniků hospodaří na výměrách 100–500 ha.

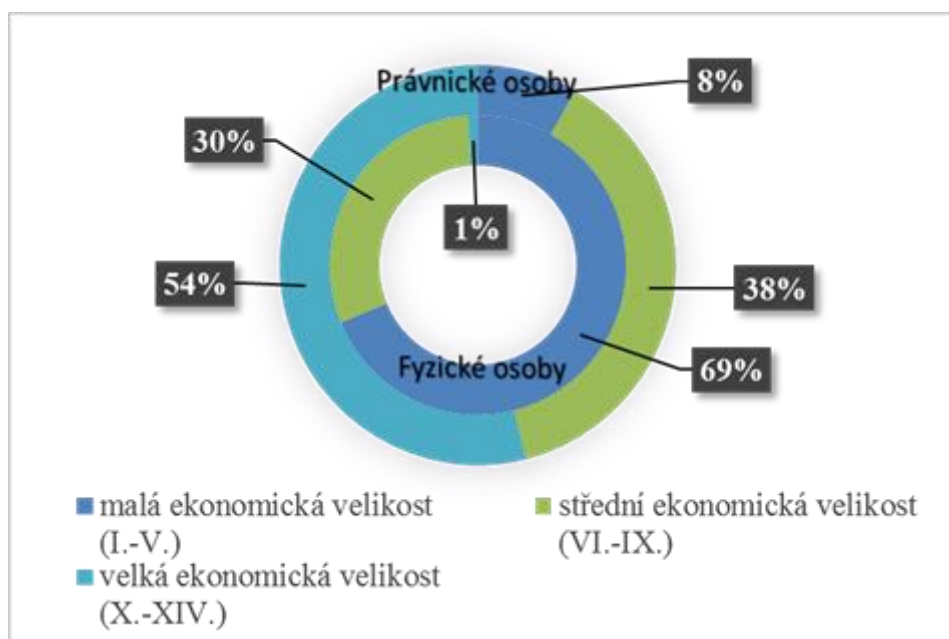


Obr. 4.11: Velikostní struktura obchodních korporací a podniků fyzických osob obhospodařujících zemědělskou půdu (v ha) v roce 2015
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2016)

Malá část zemědělských podnikatelů neobhospodařuje žádnou zemědělskou půdu a specializuje se pouze na živočišnou výrobu. U fyzických osob se jedná o 0,7 % a u subjektů právnických o 4,8 % (data pro rok 2013), kteří se specializují pouze na živočišnou výrobu. Dle dostupných dat ČSÚ se od roku 2000 snížil počet takto hospodařících subjektů o více než dvě třetiny v případě fyzických osob a o třetinu u právnických subjektů. Ačkoliv tyto zemědělské subjekty tvořily

významnou skupinu vzhledem k jejich počtu, měly zásadní podíl na chovu hospodářských zvířat. V roce 2013 tyto subjekty chovaly dvě třetiny celkové produkce drůbeže a téměř polovinu produkce prasat. Většina chovů byla soustředěna mezi akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, družstva se na chovu dobytka podílela jen okrajově.

Velikost zemědělských podniků je v rámci strukturálních šetření v zemědělství a zemědělské účetní a datové sítě FADN (podrobnější informace viz kapitola 1.3.4) posuzována podle jejich ekonomické velikosti (viz Obr. 4.12). Dle tohoto ukazatele se 69 % fyzických osob řadí mezi malé podniky s celkovou standardní produkcí menší než 632 tis. Kč, 30 % mezi střední podniky a 1 % mezi velké podniky, které mají celkovou standardní produkci vyšší než 12 647 tis. Kč. Dle strukturálního šetření ČSÚ se velké podniky fyzických osob nejčastěji zabývají polní výrobou, smíšenou rostlinnou a živočišnou výrobou, méně často potom samostatným chovem zvířat zkrmuující objemnou píci a chovem zvířat krmeným jadrným krmivem. Ekonomicky střední velikost podniků se ve větší míře, než velké podniky věnují samotnému chovu zvířat zkrmuující objemnou píci, jejich výrobní profil je podobný s ekonomicky velkými podniky fyzických osob. Malé podniky fyzických osob se ve velké míře věnují chovu zvířat zkrmuující objemnou píci, polní výrobě, smíšené rostlinné a živočišné výrobě, narůstá zde ale i význam pěstování trvalých kultur (jedná se především o vinice a ovocnářství).



Obr. 4.12: Velikostní struktura zemědělských podniků dle ekonomické velikosti v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2016)

Podniky právnických osob se z více než poloviny řadí mezi ekonomicky velké podniky, 38 % je zařazeno mezi střední podniky a 8 % mezi ekonomicky malé zemědělské podniky. Výrobní zaměření velkých podniků právnických osob se soustředí nejvíce na smíšenou rostlinnou a živočišnou výrobu, polní výrobu, chov zvířat zkrmuující objemnou píci a chov zvířat krmený jadrným krmivem. Ekonomicky střední a malá velikost podniků právnických osob shodně zaměřuje svou výrobu nejčastěji na chov zvířat zkrmuující objemnou píci, polní výrobu, pěstování trvalých kultur a smíšenou rostlinnou a živočišnou výrobu.

Zemědělské podniky v České republice jsou velikostně heterogenní a lze mezi nimi najít jak mikropodniky, tak i nadnárodní holdingové společnosti. Hlavní zemědělská produkce je koncentrovaná u velkých zemědělských podniků, které obhospodařovaly ve sledovaném roce 2013 více než 65 % zemědělské půdy a ze 78 % se podíleli na chovu hospodářských zvířat. Pokud bychom výsledky strukturálního šetření zprůměrovali, potom hypotetický průměrný zemědělský subjekt by v roce 2013 obhospodařoval 135 ha zemědělské půdy, pracovalo by pro něj 7 osob s roční pracovní jednotkou odpovídající úvazku 4,0. Průměrný chovatel skotu choval 119 kusů, chovatel prasat 312 kusů a drůbeže 3 062 kusů. Průměrný subjekt podnikající v zemědělství jako fyzická osoba hospodařil na 46 ha zemědělské půdy a pracovaly zde 3 osoby s roční pracovní jednotkou odpovídající úvazku 1,4. Tento podnik spadá dle počtu zaměstnanců do kategorie mikropodniku, z hlediska ekonomické velikosti jde o malý podnik. Na farmách fyzických osob byly průměrné stavy skotu 34 ks, prasat 29 ks, drůbeže 266 ks. Průměrná právnická osoba podnikající v zemědělství byla společnost s ručením omezeným, která obhospodařovala 879 ha zemědělské půdy. Pracovalo pro něj 41 osob s roční pracovní jednotkou ve výši 24,9, dle počtu zaměstnanců se jednalo o malý podnik, ale dle ekonomické velikosti o střední podnik. Tento průměrný podnik choval v průměru 639 ks skotu, 2 794 ks prasat, 89 525 ks drůbeže.

4.3.3. Shluková analýza pro ukazatele zemědělské a ekonomické velikosti farem

Pro multidimenzionální vyhodnocení ukazatelů zemědělské a ekonomické velikosti farem v zemích Evropské unie je možné využít shlukovou analýzu. Jde se o vícerozměrnou metodu, jež umožňuje rozčlenit jednotky dle jejich vícerozměrné podobnosti do homogenních podskupin tak, aby podobné statistické jednotky byly ve stejné skupině (podle hodnot vícerozměrné proměnné), zatímco statistické jednotky v různých podskupinách jsou co možná nejodlišnější (dle hodnot dané vícerozměrné proměnné). Tato analýza s sebou přináší řadu výhod. Použité metody shlukové analýzy nepožadují úpravu dat před prováděným výpočtem a umožňují také odhalení extrémních odchylek v hodnotách vícerozměrné proměnné, neboť tyto hodnoty po výpočtu vytvářejí samostatný shluk.

K dispozici je široká řada shlukovacích metod. Jejich použití podrobně popsal např. například Jajuga et al (2002). V této práci je využíváno hierarchické shlukování. Konkrétně je použita metoda nejvzdálenějšího souseda s euklidovskou mírou měření vzdálenosti, která určuje vzdálenost mezi shluky na základě vzdálenosti mezi dvěma nejvzdálenějšími jednotkami z různých shluků. Výstupy hierarchického shlukování je možné přehledně znázornit prostřednictvím dendrogramů, které slouží jako ideální grafická ilustrace výsledků. Uvedené shlukovací metody tedy umožňují použití multidimenzionální proměnné, která bude zahrnovat následující ukazatele zemědělské a ekonomické velikosti farem ve všech zemích Evropské unie.

V této kapitole byla testována *Hypotéza 2: Zemědělské podniky v České republice se dle zemědělské a ekonomické velikosti farem podobají farmám v EU15.*

Počet farem dle zemědělské velikosti farmy (dle obhospodařované plochy zemědělské půdy):

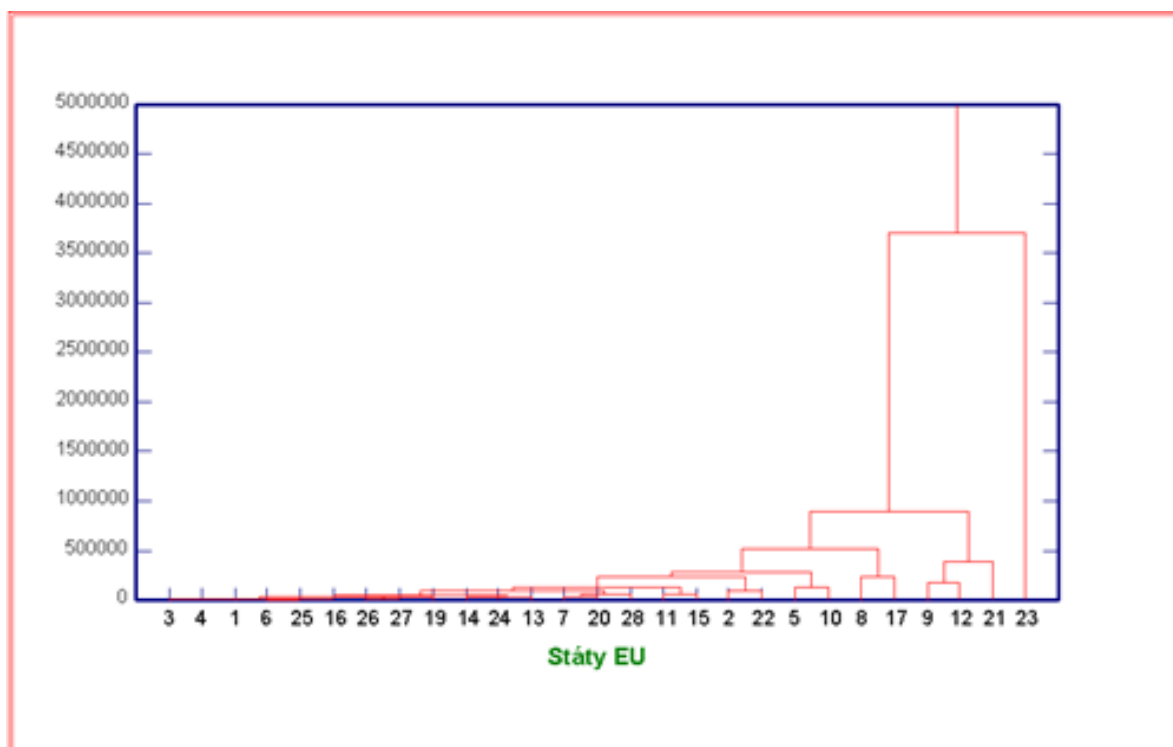
- A₀ – počet farem o velikosti 0 ha
- A₁ – počet farem o velikosti méně než 2 ha
- A₂ – počet farem o velikosti od 2 do 4,9 ha
- A₃ – počet farem o velikosti od 5 do 9,9 ha
- A₄ – počet farem o velikosti od 10 do 19,9 ha
- A₅ – počet farem o velikosti od 20 do 29,9 ha
- A₆ – počet farem o velikosti od 30 do 49,9 ha
- A₇ – počet farem o velikosti od 50 do 99,9 ha
- A₈ – počet farem o velikosti 100 ha a více

Počet farem dle ekonomické velikosti farmy (dle obratu):

- E₁ – počet farem s obratem méně než 2 000 €
- E₂ – počet farem s obratem od 2 000 do 3 999 €
- E₃ – počet farem s obratem od 4 000 do 7 999 €
- E₄ – počet farem s obratem od 8 000 do 14 999 €
- E₅ – počet farem s obratem od 15 000 do 24 999 €
- E₆ – počet farem s obratem od 25 000 do 49 999 €
- E₇ – počet farem s obratem od 50 000 do 99 999 €
- E₈ – počet farem s obratem od 100 000 do 249 999 €
- E₉ – počet farem s obratem od 250 000 do 499 999 €
- E₁₀ – počet farem s obratem 500 000 € a více

Po rozdělení statistických jednotek dle jejich vícerozměrné podobnosti do homogenních podskupin dle všech hodnot zahrnutých ukazatelů, byl získán komparativní přehled o situaci v jednotlivých členských zemích Evropské unie. Na Obr. 4.13 je znázorněn dendrogram pro ukazatele zemědělské a ekonomické

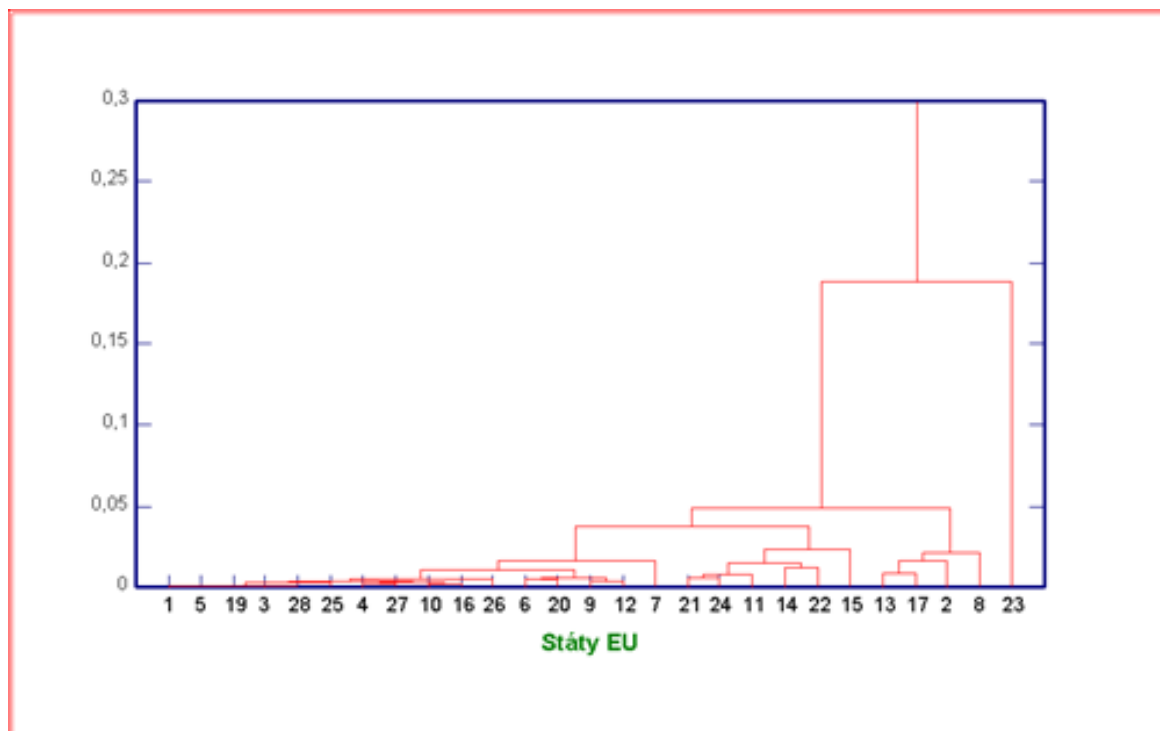
velikosti farem v zemích Evropské unie v roce 2013. Je na něm přehledně znázorněno, které země jsou si blízké a které naopak vzdálené dle zvolené vícerozměrné charakteristiky.



Obr. 4.13: Dendrogram vypočtený z charakteristik A0 – A8 a E1 – E10 v roce 2013 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace

Pozn. k dendrogramům: 1 – Belgie, 2 – Bulharsko, 3 – Česká republika, 4 – Dánsko, 5 – Německo, 6 – Estonsko, 7 – Irsko, 8 – Řecko, 9 – Španělsko, 10 – Francie, 11 – Chorvatsko, 12 – Itálie, 13 – Kypr, 14 – Lotyšsko, 15 – Litva, 16 – Lucembursko, 17 – Maďarsko, 18 – Malta, 19 – Nizozemsko, 20 – Rakousko, 21 – Polsko, 22 – Portugalsko, 23 – Rumunsko, 24 – Slovinsko, 25 – Slovensko, 26 – Finsko, 27 – Švédsko, 28 – Spojené království.

Dendrogramy v předchozích letech 2005, 2007 a 2010 jsou uvedeny na Obr. D.1 až D.3 (Příloha D). s pomocí dendrogramů prezentované výsledky shlukové analýzy poukazují na stále vyšší podobnost České republiky dle zkoumané vícerozměrné charakteristiky s Dánskem. Ovšem vzhledem k rozdílným daným velikostí různých zemí EU dle jejich populace (P), bylo ještě dále přistoupeno k přepočtu daných ukazatelů $A_0 - A_8$ a $E_1 - E_{10}$ na obyvatele, tzn. do tvaru: $A_0/P - A_8/P$ a $E_1/P - E_{10}/P$. Na základě takto přepočtených ukazatelů byly znovu použity metody shlukové analýzy a jejich výsledky jsou prezentovány v dendrogramu na Obr. 4.14.



*Obr. 4.14: Dendrogram vypočtený z charakteristik A0/P – A8/P a E1/P – E10/P v roce 2013 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace*

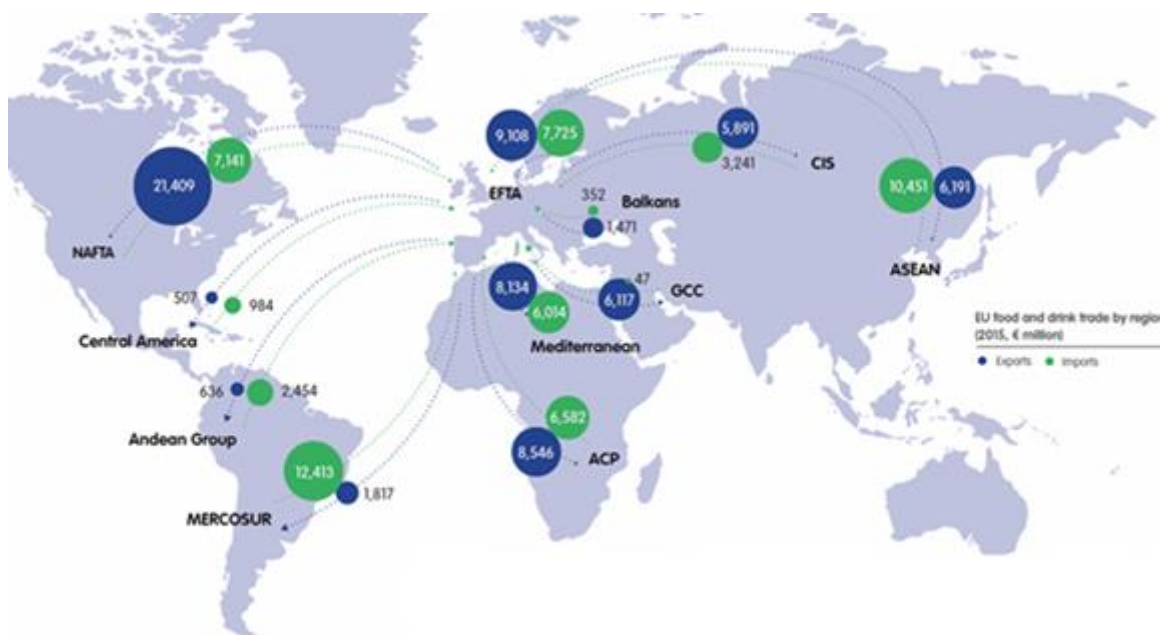
Výsledky shlukové analýzy na základě ukazatelů přepočtených na počet obyvatel opět ukazují vyšší podobnost České republiky dle zkoumané vícerozměrné charakteristiky nejen s Dánskem, ale např. i s Nizozemskem a dalšími zeměmi západní Evropy. Velmi specifické je v tomto ohledu Rumunsko, které (nejen v posledním sledovaném roce) vytváří zcela samostatný shluk, přičemž všechny ostatní členské země se koncentrují ve shluku druhém, který se ovšem dále člení do řady podshluků. Na základě výsledků je možno konstatovat, že země západní Evropy s vyspělým zemědělstvím často vytvářejí samostatné podshluky, např. Belgie, Nizozemsko a Německo. Nelze z toho ale automaticky vyvozovat, že by proto postkomunistické členské země Evropské unie potom musely tvořit zcela samostatnou podskupinu.

Každopádně z výsledků je jistá míra koncentrace řady post-komunistických členských zemí v určitých shlucích zřejmá, např. shluk Polsko, Slovinsko, Chorvatsko, Lotyšsko, k nimž je ještě přiřazeno Portugalsko. V jednom podshluku se nacházejí také Bulharsko, Maďarsko, Řecko a Kypr. Dle hodnocené vícerozměrné charakteristiky jsou si tedy relativně blízké některé postkomunistické země se zeměmi jižní Evropy. Česká republika je v tomto ohledu (se svojí již zmiňovanou podobností s Dánskem a dalšími vyspělými zeměmi západní Evropy) spíše výjimkou. Dendrogramy s použitím přepočtených ukazatelů v předcházejících letech 2005, 2007 a 2010 jsou uvedeny na Obr. D.4 až D.6 (Příloha D). Výstupy provedené shlukové analýzy jsou v souladu s výsledky dalších analýz a poznatky uvedenými v této práci.

Tímto byla potvrzena Hypotéza 2: Zemědělské podniky v České republice se dle zemědělské a ekonomické velikosti farem podobají farmám v EU15. Konkrétně se jedná o podobnost s Dánskem a Nizozemskem.

4.4. Potravinářské podniky v EU a České republice

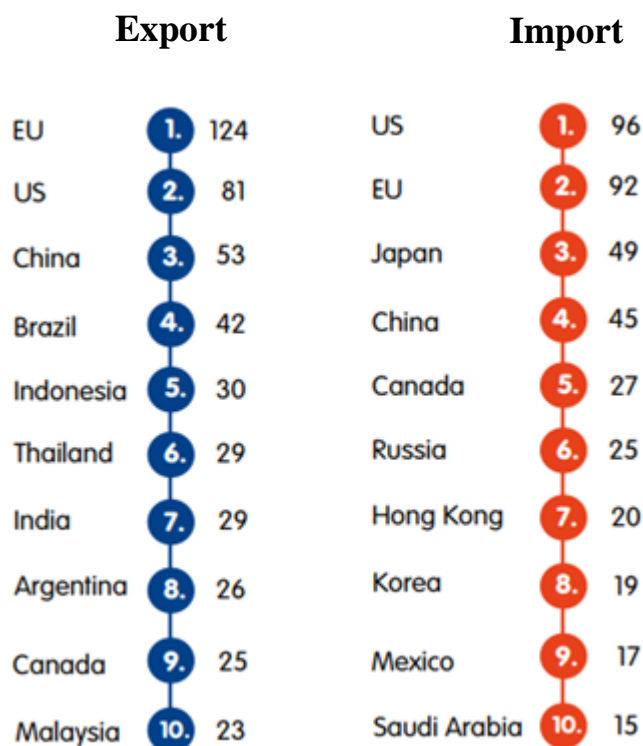
Evropské potravinářství se řadí mezi největší odvětví zpracovatelského průmyslu v EU z pohledu obratu, tvorby přidané hodnoty a zaměstnanosti. V roce 2015 působilo na trhu potravin a nápojů 289 tisíc podniků s celkovým obratem 1089 miliard euro, které zaměstnávaly 4,25 milionů osob. Potravinářský průmysl zaměstnává celkem 15 % osob pracujících ve zpracovatelském průmyslu v EU. Export potravin a nápojů z členských zemí EU se v posledním desetiletí téměř zdvojnásobil a v roce 2015 dosáhl přebytku 25,2 miliard euro. Roste především vývoz do zemí mimo EU. Dovoz do EU ze třetích zemí dosáhl obratu 72,9 miliard eur a zvýšil se o 6,5 % ve srovnání s rokem 2014. Nejvýznamnějším obchodním partnerem EU jsou země skupiny NAFTA, ESVO, ASEAN, skupina zemí ACP a Mercosur (viz Obr. 4.15).



*Obr. 4.15: Dovoz a vývoz potravin a nápojů do/z Evropské unie dle regionů v roce 2015
Zdroj: Food Drink Europe (2017)*

Ze zemí EU jsou v nejvyšší míře vyváženy nápoje (především víno a lihoviny), masné produkty, mléčné produkty a ostatní potravinářské produkty (čokoláda, cukrovinky, zpracovaný čaj a káva). Hlavními cílovými zeměmi pro vývoz jsou USA, Čína, Japonsko a Rusko. Dováženy do EU jsou především produkty z ryb, oleje a tuky (především palmový olej) a ostatní potravinářské produkty. Hlavními dovozci jsou země jako Čína, Norsko, Island, Thajsko, Maroko (ryby), Indonésie,

Malajsie (tuky) nebo Turecko, USA a Brazílie (ostatní potravinářské produkty, např. konzervované ovoce, ořechy, ovocné džusy, potravinové přípravky). V rámci světového srovnání má EU nejvyšší podíl ve světovém vývozu a druhý nejvyšší podíl ve světovém dovozu potravin a nápojů (Obr. 4.16).

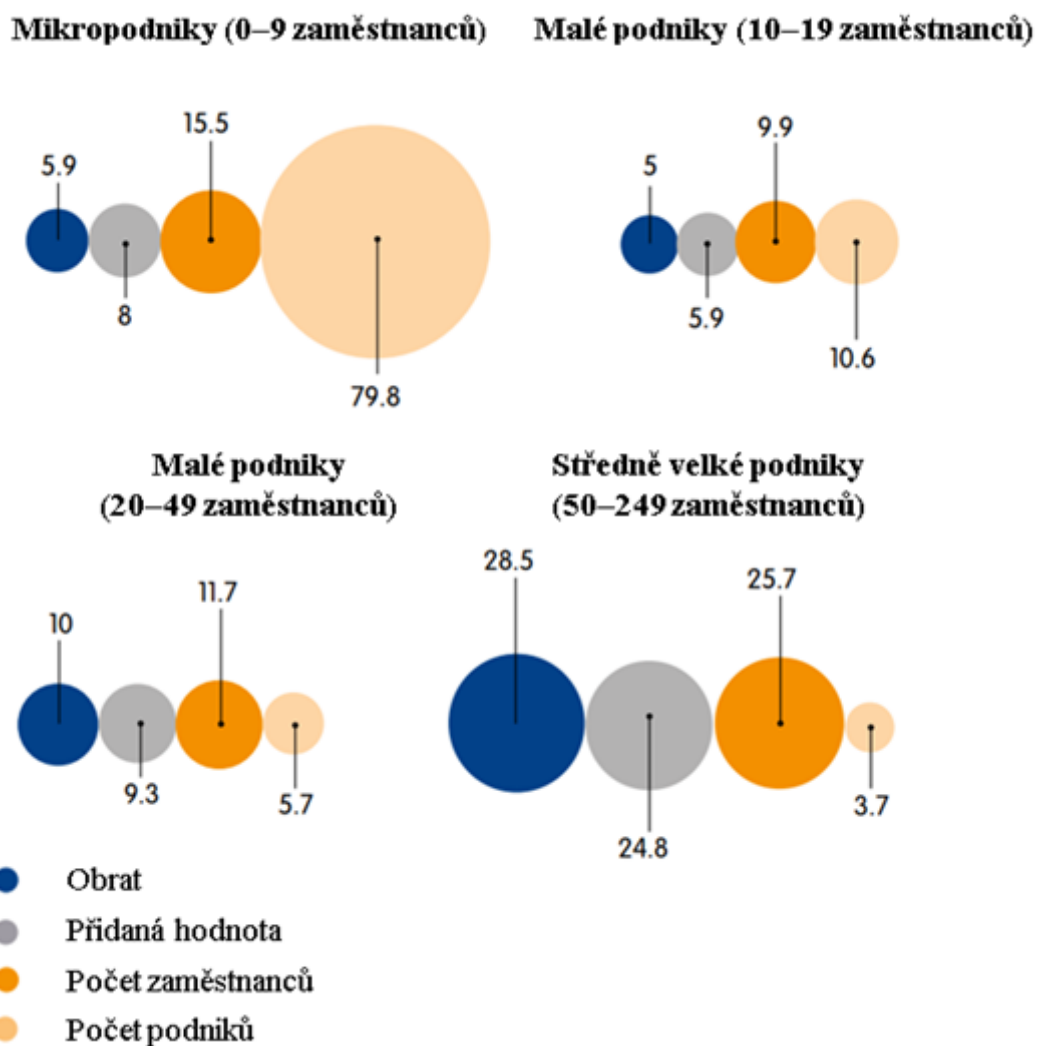


Obr. 4.16: Deset největších světových vývozců a dovozců potravin a nápojů v roce 2014 (v mld. USD)

Zdroj: Food Drink Europe (2016)

4.4.1. Potravinářské podniky v EU a jejich struktura

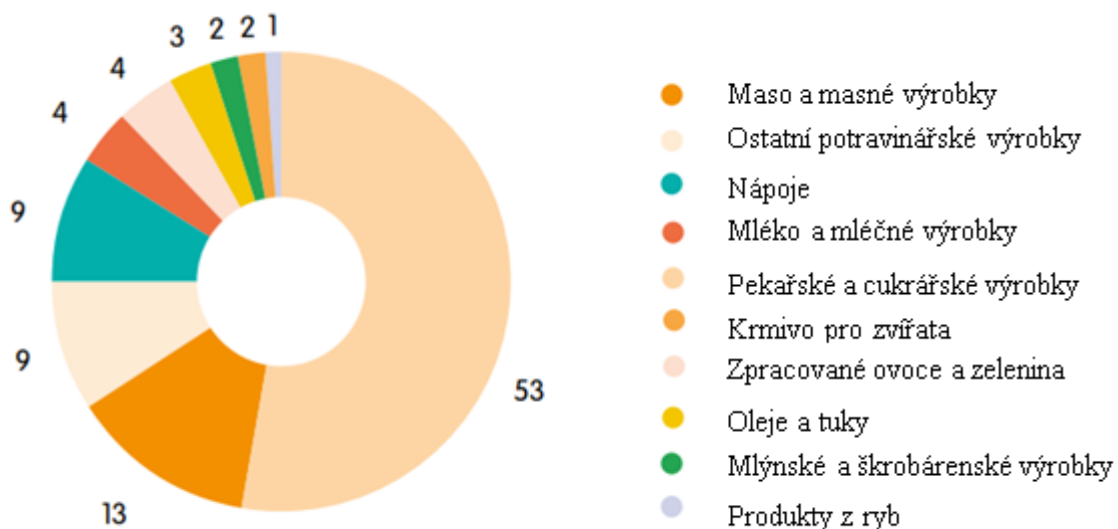
Evropské potravinářské odvětví je vysoce diverzifikovaným sektorem s mnoha podniky různých velikostí. V roce 2013 na evropském trhu aktivně působilo více než 285 tisících malých a středních firem (tj. 99,1 % z celkového počtu podniků v odvětví), které generovaly skoro 50 % celkového obrátu a poskytovaly dvě třetiny pracovních míst v potravinářském odvětví. Jak je patrné z Obr. 4.17, nejvyšší zastoupení mají mikropodniky a malé podniky s maximálně 19 zaměstnanci. Nejvyšší podíl na obrátu, přidané hodnotě a počtu zaměstnanců mají potom středně velké podniky.



Obr. 4.17: Malé a střední podniky v potravinářském průmyslu v roce 2013 (procentní podíly ekonomických ukazatelů jednotlivých velikostních skupin podniků)
Zdroj: Food Drink Europe (2016)

Přestože velké podniky působí v potravinářském průmyslu EU ve výrazně menším počtu, generují obrat a vytváří přidanou hodnotu na přibližně stejné úrovni jako všechny malé a střední podniky dohromady. Velké podniky zaměstnávají 37 % osob pracujících v potravinářském průmyslu.

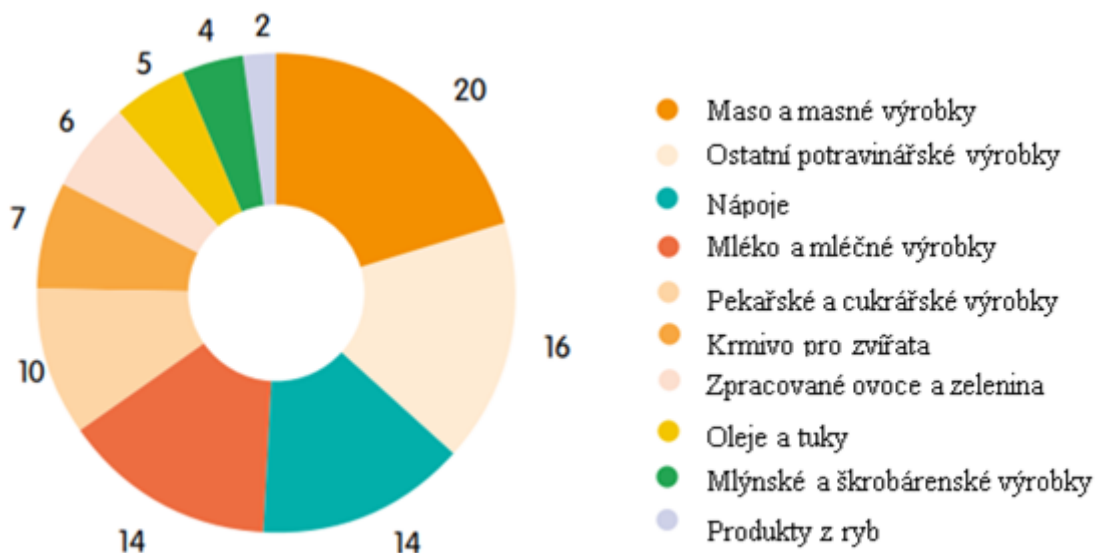
Evropské potravinářství nabízí spotřebitelům v EU širokou škálu produktů potravin a nápojů od ovoce a zpracované zeleniny po produkci mléka, mléčných výrobků a nápojů. Nejvýznamnějšími oblastmi zpracování zemědělských produktů z pohledu generovaného obratu, zaměstnanosti a počtu firem jsou pekařské a cukrářské výrobky, zpracování masa a masných výrobků, mléčné produkty a nápoje, viz Obr. 4.18.



Obr. 4.18: Struktura potravinářských podniků v roce 2013 dle výrobních oborů (% podíl na celkovém počtu podniků)

Zdroj: Food Drink Europe (2016)

Na Obr. 4.19 jsou podniky porovnávány z pohledu celkového obrátu. Rozložení sil výrobních oborů se poněkud změnilo. Zpracování masa a masných výrobků tvoří 20% podíl na celkovém obrátu ve potravinářském zpracovatelském odvětví a je následováno produkcí ostatních potravinářských výrobků, nápojů, mléka a mléčných výrobků.



Obr. 4.19: Podíly výrobních oborů na celkovém obrátu potravinářského sektoru (v %)

Zdroj: Food Drink Europe (2016)

Potravinářství patří z pohledu vytváření obrátu a počtu zaměstnanců mezi tři největší zpracovatelské sektory ve většině členských zemí EU. Jak je patrné z Tab. 4.10, země jako Německo, Francie, Itálie, Spojené království a Španělsko jsou největšími evropskými zpracovateli zemědělských produktů z pohledu celkového obrátu i vytvořené přidané hodnoty. Nejvyšší počet podniků se potom nachází ve Francii, Itálii a Španělsku, které též zaměstnávají nejvyšší počet zaměstnanců.

Tab. 4.10: Struktura potravinářských podniků v jednotlivých zemích EU v roce 2014

	Celkový obrát (v mld. €)	Přidaná hodnota (v mld. €)	Počet zaměstnanců (v tis.)	Počet podniků
Belgie	48,0	7,6	88,5	4 532
Bulharsko	4,9	0,9	94,7	5 963
Česká republika	11,6	1,9	92,4	7 538
Dánsko	25,8	4,3	44,8	1 589
Estonsko	1,9	0,4	15,1	525
Finsko	11,2	2,7	38,0	1 700
Francie	184,5	36,2	619,5	62 225
Chorvatsko	5,1	4,7	37,7	2 970
Irsko	26,4	7,1	39,2	607
Itálie	132,0	27,0	385,0	54 931
Litva	4,2	0,7	42,5	1 601
Lotyšsko	1,8	0,4	25,8	1 003
Maďarsko	11,2	1,9	99,8	6 700
Německo	172,2	35,2	559,8	5 828
Nizozemí	68,8	10,9	126,3	5 639
Polsko	49,5	10,6	423,8	14 625
Portugalsko	14,9	2,7	104,3	10 807
Rakousko	22,0	5,1	82,6	3 872
Rumunsko	11,1	-	178,9	8 798
Řecko	14,5	2,0	86,4	1 330
Slovensko	3,8	0,7	28,1	268
Slovinsko	2,2	0,5	16,0	2 160
Spojené království	120,9	33,4	415,0	6 360
Španělsko	93,4	28,0	479,8	28 343
Švédsko	18,4	4,3	54,0	3 965

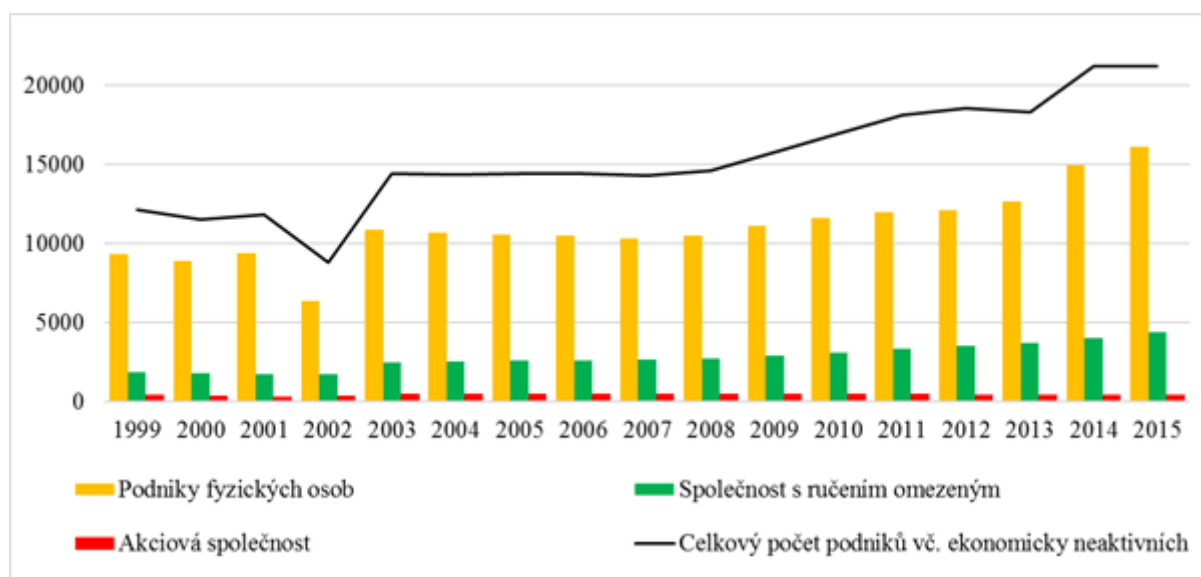
Zdroj: vlastní zpracování dle dat Food Drink Europe (2016)

Z dat v Tab. 4.10 lze usuzovat, že v zemích jako je Francie, Itálie, nebo Španělsko je podniková struktura založena především na velkém počtu mikropodniků a malých podniků. Nejvyšší počet zaměstnanců na podnik byl

potom zaznamenan v Německu, na Slovensku, ve Spojeném Království či Irsku. Pokud ale přepočteme celkovou výši obrátu a přidanou hodnotu na jeden podnik, nejvyšších hodnot dosahují irské a německé potravinářské podniky. Česká republika je ve srovnání s ostatními zeměmi EU poměrně specifická. Počet zaměstnanců v potravinářství je přibližně podobný jako v Belgii, celkový obrát a přidaná hodnota jsou zde ale několikanásobně nižší. Pokud porovnáme celkový obrát potravinářských podniků v ČR s ostatními zeměmi, hodnota se podobá zemím jako je Finsko, Maďarsko nebo Rumunsko. Ve Finsku je ale obrátu 11,2 mld. Euro dosaženo s mnohem menším počtem zaměstnanců a firem. Podobných výsledků jako ČR tedy dosahuje pouze Maďarsko. Při přepočtu celkového obrátu na jeden podnik se Česká republika řadí mezi země jako je Chorvatsko, Lotyšsko nebo Portugalsko.

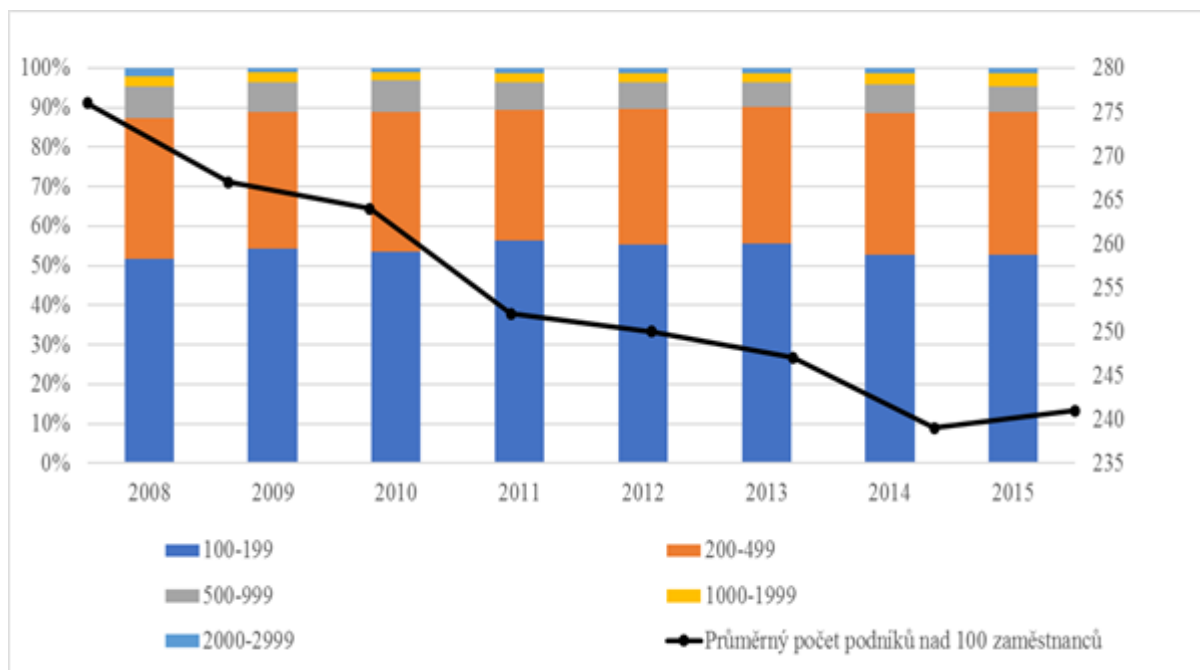
4.4.2. Potravinářské podniky v České republice a jejich struktura

Potravinářský sektor představuje v České republice podobně jako v EU tradiční nosné odvětví zpracovatelského průmyslu. Významný je především z důvodu zabezpečování výživy obyvatelstva prostřednictvím výroby a prodeje bezpečných, zdravotně nezávadných a kvalitních potravin. Předpokladem pro tento cíl je zajistit trvalou konkurenceschopnost a současně vysokou kvalitu dodávaných výrobků. Část potravinářských podniků má přímou vazbu se zemědělskou prvovýrobou, další se zabývají vyšší fází zpracování zemědělských surovin. Specifikem tohoto sektoru je potřeba distribučně náročného denního zásobování u některých druhů potravin. Celkový počet podnikatelských subjektů registrovaných jako potravinářská výroba (CZ-NACE 10) a výroba nápojů (CZ-NACE 11) se od roku 2003 neustále zvyšuje (viz Obr. 4.20).



Obr. 4.20: Struktura registrovaných potravinářských podniků v letech 1999–2015 a celkový vývoj počtu potravinářských podniků
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2016)

Vyšší tempo růstu počtu podniků bylo zaznamenáno od roku 2008 a pokračovalo i v roce 2015. Ne všechny registrované subjekty především fyzických osob jsou ale ekonomicky aktivní. Celkový počet podnikatelských subjektů fyzických osob se před vstupem České republiky do EU pohyboval kolem 9 tis., pouze v roce 2002 byl zaznamenán významný pokles na 6340 subjektů, a to především z důvodu změn v odvětví rámci sladování legislativ před vstupem do EU. V roce 2015 podnikalo ve výrobě potravin a nápojů celkem 16 133 fyzických osob. Postupný trend rozšiřování těchto subjektů souvisí s oživením ekonomiky, sílící poptávkou po místní produkci a jednodušší formu založení podnikání v případě fyzických osob, než je tomu u jiných právních forem. Jedná se především o individuální výrobce pečiva a cukrářských výrobků, masných výrobků, minipivovary nebo vinařství. Někteří zpracovatelé zemědělských surovin podnikají i jinými právními formami, např. komanditní společnost nebo družstvo, jejich početní zastoupení ale není nijak významné. Například počet družstevních potravinářských výrobců se pohyboval v letech 2013–2015 pouze mezi 74–71 subjekty. Na Obr. 4.21 je zobrazen vývoj velikostních skupin potravinářských podniků se 100 a více zaměstnanci.



Obr. 4.21: Vývoj velikostní struktury potravinářských podniků se 100 a více zaměstnanci v letech 2008–2015 a vývoj průměrného počtu potravinářských podniků nad 100 zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2016)

ČSÚ monitoruje průměrné počty subjektů se 100 a více zaměstnanci od roku 2008, do té doby byla nastavena rozdílná metodika sledování, která neumožňuje

data srovnávat navzájem. Ve sledovaných letech převládaly potravinářské podniky s počtem 100–199 zaměstnanců, jejichž počet se snížil ze 145 v roce 2008 na 127 v roce 2015. Přestože se průměrný počet podniků s více než 100 zaměstnanci od roku 2008 snížil o 13 %, velikostní struktura nezaznamenala významnější změny. Lze konstatovat, že s rostoucím počtem zaměstnanců se snižuje počet potravinářských podniků. Z pohledu ekonomické výkonnosti, kde ČSÚ zaznamenával absolutní objem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, byly v roce 2015 nejméně výraznější podniky s 200 až 499 zaměstnanci s celkovými tržbami 72 mld. Kč a podniky se 100 až 199 zaměstnanci s celkovým objemem tržeb 70,9 mld. v Tab. 4.11 jsou uvedeny počty potravinářských podniků s více než 50 zaměstnanci v roce 2015 a 2009 dle výrobních oborů.

Tab. 4.11: Průměrný počet podnikatelských subjektů s 50 a více zaměstnanci dle výrobních oborů

Výrobní obor	2015	2009
Zpracování masa a výroba masných výrobků	71	91
Zpracování a konzervování ryb	4	5
Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny	15	18
Výroba rostlinných a živočišných tuků a olejů	6	4
Výroba mléčných výrobků	40	47
Výroba mlýnských a škrobárenských výrobků	16	21
Výroba pekařských a cukrářských výrobků	125	145
Výroba ostatních potravinářských výrobků	78	61
Výroba průmyslových krmiv	25	41
Výroba nápojů	53	65

Zdroj: eAgri (2017)

Nejvyšší počet podniků je zastoupen v obou sledovaných letech shodně ve výrobě pekařských a cukrářských výrobků, zpracování masa a výrobě masných výrobků. Výroba ostatních potravinářských výrobků je velmi členitým oborem, který zahrnuje především zpracování surovin rostlinného původu (cukr, kakao,

čokoláda) a produkce vyššího stupně zpracování zemědělských surovin, například výroba hotových pokrmů, polévek aj.

Struktura potravinářských zpracovatelů je široká a různorodá z pohledu právních forem i velikosti samotných podnikatelských subjektů. Hlavní orientace podniků by měla směřovat ke zlepšení inovační schopnosti využíváním vědeckých výsledků a rozvojem produktů a technologií, či využívání podpor prodeje a investic. Tímto podniky podpoří svou efektivnost výroby a konkurenceschopnost na trhu.

4.5. Organizace odbytu zemědělských produktů

V zemích EU existují silné odbytové organizace, které jsou nejen horizontálně, ale i vertikálně propojené a díky tomu získávají významný podíl na trhu. Sdružování zemědělců do odbytových organizací je běžnou praxí v Evropské unii i ve světě. Cílem je zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění plynulého zásobování trhu a zároveň i vlastního odbytu producenta prostřednictvím centralizované nabídky, marketingové podpory nebo cílené nabídky směrem k velkoodběratelům tak, aby při výkyvech nedocházelo k výrazným propadům cen a příjmům prvovýrobců. Aby producenti agrárních produktů mohli prodávat své produkty do supermarketů a hypermarketů, musí být schopni uspokojit poptávku po pravidelných dodávkách velkých objemů zboží v požadované kvalitě. Produkty je nutné dodat v krátkém čase na centrální sklady obchodních řetězců, proto sdružování se v odbytových organizacích napomáhá žádoucí koncentraci nabízeného zboží. Odbytová družstva lze rozlišovat dle:

- území působení na lokální, regionální a celonárodní družstva;
- členské struktury na centralizovaná, svazová a smíšená;
- převládající činnosti na marketingová, nákupní a podpůrná družstva.

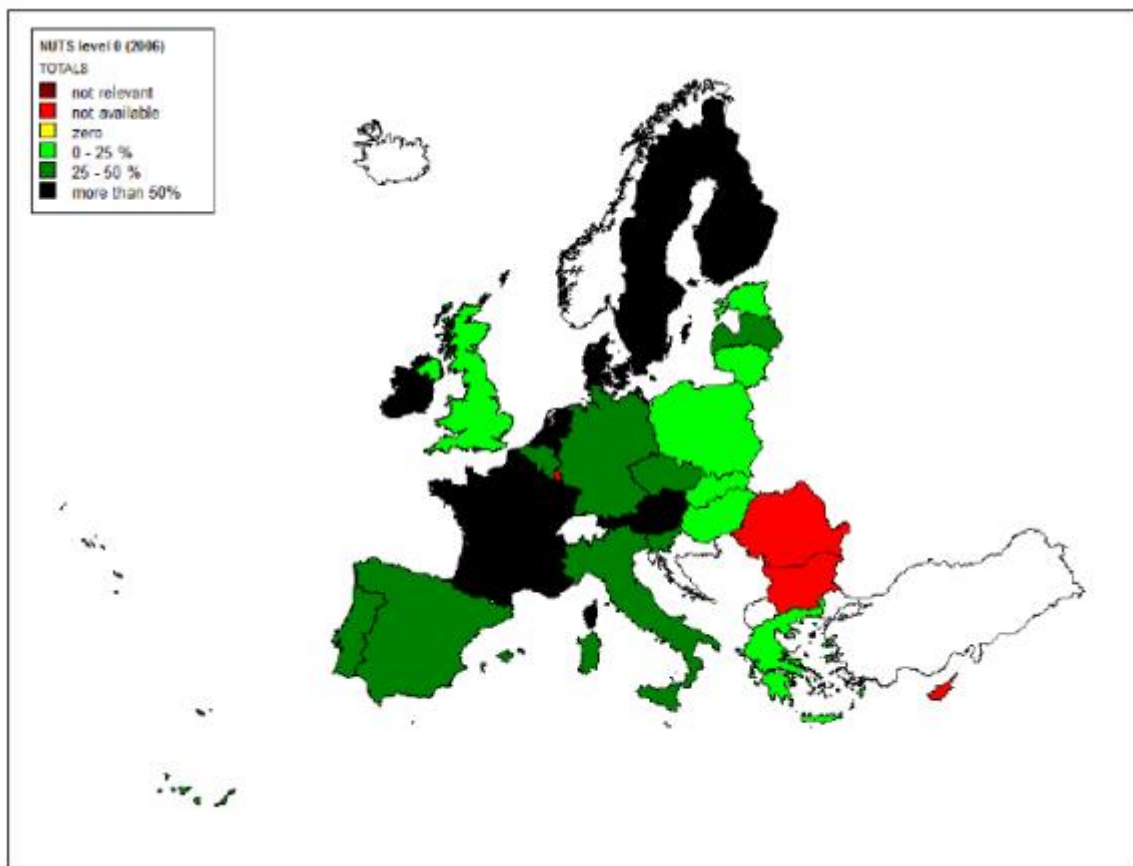
Členové odbytových organizací mají propojením zajištěn podíl z přidané hodnoty a současně stabilizaci vztahu mezi prvovýrobou a fází zpracování. Sdružování může probíhat i jinými formami spolupráce, které umožní centralizaci poptávky vstupů, komplexní zpracování produkce obchodníkům, přípravu na prodej, centralizaci nabídky produkce či propagaci značky pro spotřebitele.

4.5.1. Pozice organizací odbytu v Evropské unii

V členských státech EU je kooperace v rámci vytvořených odbytových družstev na zemědělsko-potravinářském trhu tradiční, přestože jejich historie a tržní síla se navzájem liší. V Dánsku a Nizozemsku je družstevní podnikání přímo spojeno s tržním selháním během velké zemědělské transformace na konci 19. století nebo ve Finsku s přesunem k nezávislosti. Jiné země vidí období družstevního podnikání jako politicky nesprávné (Portugalsko) nebo jako organizaci, která byla využita jako socialistický nástroj plánování (země EU-13).

Značka „družstevní“ má v jednotlivých regionech různé významy. Okrajová role družstev má v některých zemích (a především v zemích EU-13) důležitý sociální podtext. Nízká úroveň centrálně neřízené organizace a tvorba sítě není pouze bariérou k družstevnímu rozvoji, ale představuje přetrvávající společenskou charakteristiku s mnohem širšími dopady. Družstva tvoří v některých oblastech významný podíl na trhu se zemědělskými produkty, u jiných produktů tomu tak ale není.

Na Obr. 4.22 jsou zobrazeny velké rozdíly mezi členskými státy EU. Družstevní odbytové organizace odbytu mají velký podíl na trhu v zemích jako je Dánsko a Švédsko, zatímco nižší je v zemích jako Estonsko nebo Španělsko. Průměrný podíl na trhu všech zemědělských kooperativ v EU je 40 %.

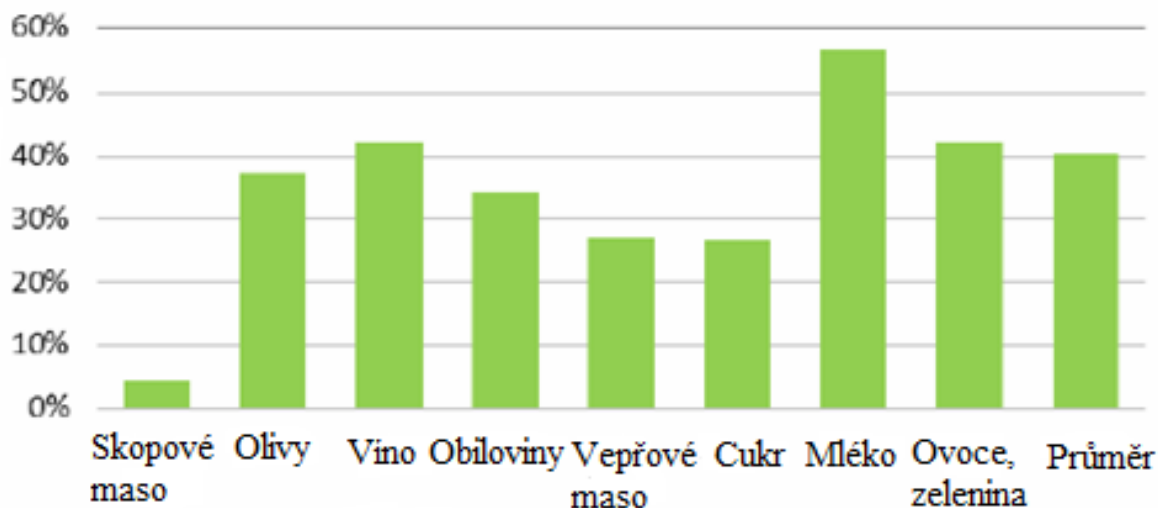


Obr. 4.22: Tržní podíl družstevních organizací v rámci jednotlivých zemí EU
Zdroj: Bijman et al (2012)

Mezi odbytovými organizacemi jsou poměrně velké rozdíly v jejich postavení v rámci jednotlivých zemí a mezi zemědělskými produkty. Družstevní odbytové organizace v dodavatelském řetězci obilovin poskytují svým členům především přístup na trh surovin a pro své členy vyjednávají obchodní podmínky. Některé organizace rozšířily své podnikatelské zaměření tím, že přidaly primární a/nebo sekundární zpracování suroviny. V rámci tohoto sektoru je výkon družstevních odbytových organizací měřený podílem na trhu poměrně silný. Marketingové odbytové organizace působící v oblasti produkce mléka jsou silnými konkurenty

na trhu především díky své aktivitě ve všech člancích komoditní vertikály. Tyto organizace poskytují svým členům přístup na trhy, vyrábějí produkty pod obchodní nebo soukromou značkou a prodávají je přímo maloobchodníkům. Evropské družstevní odbytové organizace působící v komoditní vertikále mléko fungují poměrně dobře a ve třinácti zemích EU ovládají více než 50 % trhu s mlékem pro další zpracování. Odbytové organizace v komoditní vertikále ovoce a zelenina zajišťují celou řadu různých aktivit, z nichž nejdůležitější je poskytování přístupu na trh, sběr a uvádění výrobků na trh nebo jejich sekundární zpracování. Družstva ve čtyřech zemích EU mají srovnatelně velký podíl na trhu (95 % v Nizozemsku, 83 % v Belgii, 70 % v Dánsku a 68 % ve Slovinsku). Ve všech ostatních zemích EU čelí družstva silné konkurenci ze strany soukromých obchodních společností. Pozice odbytových organizací v komoditní vertikále cukr je silná a pokrývá většinu aktivit v rámci komoditního řetězce. Poskytují přístup na trh pro své členy, zpracování suroviny a marketing. V oblasti výroby vepřového masa obvykle zajišťují družstevní organizace svým členům každý článek potravinového řetězce od dopravy a skladování po primární a sekundární zpracování, budování značky a velkoobchod. Družstevní odbytové organizace v pěti zemích EU mají v případě vepřového masa naprostou převahu v podílu na trhu nad soukromými obchodními společnostmi (Malta 100 %, Francie 94 %, Dánsko 86 %, Finsko 81 %, Švédsko 51 %).

Na Obr. 4.23 je zobrazen průměrný podíl družstevních organizací na trhu dané komodity. Rozdíly mezi komoditami jsou především z důvodu charakteru daného produktu a procesu zpracování. V komoditě mléko a ovoce a zelenina mají významný tržní podíl z důvodu kazivosti a tím i vysokých transakčních nákladů na trhu. Taktéž na trhu s vínem a olivovým olejem jsou družstevní organizace významné, přestože netvoří výrazný podíl na trhu. Komodity jako jsou dobytek, prasata a ovce jsou často prodávány na základě smluv s obchodníky nebo nedružstevními jatkami, ale v některých zemích mají odbytová družstva i nadále významný podíl na trhu s touto komoditou.



Obr. 4.23: Tržní podíl kooperativních organizací v EU dle zaměření produkce
Zdroj: Bijman et al (2012)

Způsob fungování družstevních podniků v jednotlivých zemích EU je rozmanitý. Dále je popsána charakteristika kooperativních podniků ve vybraných zemích EU, které přímo sousedí s ČR nebo jejichž podíl na trhu je významný.

Německo

Družstevní odbytové organizace jsou v Německu velmi rozšířeny a téměř každý farmář je členem jednoho nebo více družstev. Družstevní systém je zde tradiční a vysoce rozvinutý. Lokálně aktivní družstevní organizace posilují konkurenceschopnost regionální a centrální obchodní organizace a spolková družstva, z nichž některé aktivně působí na mezinárodní úrovni. Typickým prvkem při správě družstev je, že každá organizace musí být členem kontrolní organizace. Dalším prvkem je zákon o tržní struktuře, který umožňuje koluzivní jednání mezi producenty a organizacemi, pokud to vede k lepšímu přizpůsobování dodávek a marketingové podpoře pro uvádění zemědělských produktů na trh dle jeho požadavků. V Německu se používají různé modely pro organizaci družstev. Téměř ve všech takových organizacích jsou jeho vedením pověřeni odborníci, kteří nemusí být členy družstva.

Rakousko

V Rakousku je družstevní sektor stejně důležitý jako v Německu. Některé institucionální charakteristiky, jakou je povinné členství v kontrolní organizaci, sdílí se sousedním Německem, stejně jako aktivitu některých velkých družstev, např. BayWa nebo Südzucker/Agrana.

Dánsko

Zakládání odbytových družstev v Dánsku má rozhodující roli v dánském zemědělství, přestože zde neexistuje zákon o družstvech. V produkci mléka a vepřového masa mají družstevní organizace dominantní pozici. Společnosti Arla Foods a Danish Crown působí na mezinárodním trhu a jsou velmi známými obchodními firmami. Vlastní stanovy a role družstev v potravinovém řetězci jsou potřebné pro determinaci vnitřní řídicí struktury. Ve velkých družstvech je řídicí struktura složena z členské rady, která volí představenstvo. Členové jsou voleni na regionálních setkáních a tam jsou také stanovena pravidla týkající se představitelů z různých produktových skupin. Typická je komplikovaná struktura dceřiných společností, a to především v komoditní vertikále obiloviny. Velká dánská družstva se snaží zachovat družstevní statut, přestože někteří kapitáloví investoři společnosti Danish Crown nejsou členové tohoto družstva. V případě Arla Foods je dokonce snaha přilákat nové kapitálové investory.

Švédsko

Švédsko sdílí skandinávský přístup k družstevnictví, ačkoliv se několik jeho zemědělských družstev sloučilo s dánskými a finskými konkurenty (například Arla Foods ve výrobě mléka, HKScan ve výrobě vepřového masa). Výjimkou jsou obilniny a družstevní organizace odbytu Lantmännen, velké mezinárodní sdružení aktivní v 18 zemích. Akvizice mnoha švédských zpracovatelských společností zahraničními konkurenty je alespoň částečně vysvětleno přijetím neúčinné struktury v zemědělství a potravinářství před tím, než země liberalizovala svou ekonomiku a vstoupila do EU v polovině devadesátých let. V důsledku toho úroveň zemědělské produkce v následujících letech výrazně klesla, a tak byla provedena restrukturalizační opatření (fúze, uzavření závodů zpracovatelského průmyslu, geografické přerozdělení zemědělské prvovýroby atd.). Ze zákona jsou družstva považována za jinou právní formu podnikání. Legislativa jim ale umožňuje si zvolit vnitřní řídicí strukturu, která vyhovuje jejich potřebám.

Finsko

Zakladatelé družstev ve Finsku na začátku minulého století viděli svůj příspěvek v souvislosti s bojem o nezávislost proti Rusku. Konfederace finských družstev nazývaná Pellervo byla založena v roce 1899. Dnes se Finsko prohlašuje za nejvíce kooperativní ekonomiku na světě a současně velkou popularitu získala družstva sítí expertů ve službách. Družstva ve Finsku mají významnou roli v potravinovém řetězci, podíly na trhu jsou vysoké především v oblasti produkce mléka (federativní družstvo Valio) a v produkci masa (transnacionální společnost HKScan a Atria). V roce 2012 fungovalo na trhu 4500 kooperací, z toho v oblasti komoditní vertikály mléko jich operovalo 22, v komoditní vertikále maso 4 a v oblasti ovoce a zelenina jich působilo 5. Největší počet kooperací byl zaznamenán v oblasti bankovníctví. Maloobchod ve Finsku je velmi

koncentrovaný, dva největší řetězce mají kombinovaný společný podíl na trhu více než 80 %. Vnitřní řídicí struktura je různá mezi družstvy a závislá na velikosti. Družstva mají silnou obchodní orientaci.

Francie

Družstva jsou důležitým aspektem francouzského zemědělství. Padesát procent farmářů je členem „Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole“ (CUMA), která kupuje a sdílí zařízení pro zemědělské farmáře. V mnoha odvětvích je více než 50 % produktů zpracováno družstvy s výjimkou vína, vajec a hovězího, kde družstva mají více než třetinu trhu a pěstování zeleniny (25 %). Ve srovnání s ostatními zeměmi je francouzský mléčný průmysl charakterizován velkým podílem na trhu obchodních společností (více než 40 %). Seznam družstev zahrnuje známá jména jako Champagne Cereales, Tereos (cukr), Sodiaal (mléko), Agrial (víceúčelový, vstupy do zemědělské výroby) a Limagrain (mezinárodní producent semen). Zpočátku odbytová družstva pouze shromažďovala produkty od svých členů, ale před lety začali čím dál více investovat do první a druhé fáze zpracování. V řadě případů byla tato investice defenzivní k záchraně sektoru a krok, kde se obchodní společnost rozhodla odprodat. Většina zpracovatelů je organizováno prostřednictvím přidružených společností. Francouzský zákon o družstvech byl v posledních deseti letech aktualizován poměrně často, aby našel nový způsob možného vnitřního řízení. Existují pouze dva způsoby řízení družstev: buď správní rada složená ze zvolených členů (zemědělců) s předsedou a výkonným ředitelem nebo méně používaná struktura se dvěma samostatnými radami (výkonná rada a dozorčí rada). Francie je jedinečná v územním omezení družstev. Družstva musí získat oficiální územní povolení pro právo provozovat aktivity v rámci jiného hospodářského sektoru o který žádají v rámci limitů specifického a omezeného území.

Polsko

Polské zemědělství bylo méně ovlivněno socialistickým plánovaným hospodářstvím než některé jiné země střední a východní Evropy. Rodinné farmy přežily (s výjimkou bývalých německých oblastí) a družstevní sektor tak byl schopen fungovat víceméně podle družstevních principů, přestože byly silně ovlivňovány státem. Se změnou režimu většina největších družstev v zemědělské prvovýrobě byla zlikvidována nebo převedena do obchodních společností, jiní ztratili své členy a ukončily činnost. V současné době nemají družstva dobrou pozici a jsou považovány za zastaralou strukturu. Polská družstva dnes ovládají velký podíl pouze v oblasti výroby mléka (více než 70 %). V posledních deseti letech organizace producentů a produkčních skupin v oblasti ovoce a zeleniny byly formou, která má nyní kolem 10-12 % trhu. V malé míře jsou také nové organizace producentů zřizovány v oblasti výroby vepřového masa. V Polsku jsou též aktivní některá skandinávská družstva. Vnitřní řídicí struktura ve družstvech

je odborníky shledána jako problematická z důvodu přetrvávajících starých zvyků z dob socialismu. V mnoha družstvech nejsou v řídicích funkcích mladí lidé, členové zastávají neofenzivní podnikatelský přístup. Výsledkem je, že zásadní a dlouhodobá strategická rozhodnutí jsou neustále odkládána. Po vstupu do EU v roce 2004 bylo zavedeno více dotací a finančních podpor, doplňující obecná ustanovení zákona o produkčních skupinách. Výsledkem je ve mnoho nově vzniklých skupin, ale některé jsou příliš ovlivněny dotacemi.

Slovensko

Na Slovensku v důsledku transformačního procesu představují zemědělské družstevní odbytové organizace důležitou roli. Méně než 600 těchto družstev hospodaří na 52 % zemědělské půdy. Existují zde také družstva a odbytové organizace pro společné vyjednávání o cenách produktů na trhu. Jejich podíl na trhu je nejvyšší v oblasti výroby mléka (25 %), pěstování brambor (18 %) a obilnin (16 %). Často představují jen několik zemědělských družstev (5 až 7). Především velká družstva jsou členy vyjednávacích organizací odbytu.

4.5.2. Pozice organizací odbytu v České republice

Odbytové organizace v České republice po roce 1989 vznikaly na bázi družstev z iniciativy producentů a často působily jako zástupci svých členů na úrovních okresů při jednání s pracovníky daného potravinářského odvětví. V pozdějších letech se tyto organizace přeměňovaly na marketingové společnosti, které postupně zvyšovaly svůj podíl na trhu nákupy celé produkce svých členů a prodejem potravinářským zpracovatelům. Od roku 1999 byl vznik odbytových organizací podporován Ministerstvem zemědělství ČR a po vstupu ČR do EU je tato aktivita podporována i dotacemi EU. V roce 2005 působilo na trhu s mlékem 40 odbytových organizací, které zobchodovaly více než 50 % tržní produkce syrového mléka, 32 organizací pro odbyt skotu a prasat nebo 10 odbytových organizací zaměřených na obchodování s obilovinami a olejninami. Díky opatření „Zakládání skupin výrobců“ v rámci programu Horizontální plán rozvoje venkova (HRDP) byl počet obchodních skupin odbytových organizací navýšen do roku 2009 na 101 odbytových organizací specializujících se na jatečná prasata, 81 odbytových organizací zaměřených na jatečný skot, zvýšil se i počet odbytových družstev producentů ovoce a zeleniny a dalších komodit. Ještě v roce 2014 působily odbytové organizace a družstva na trhu s hovězím a vepřovým masem. Nejvýznamnější z nich byl Centroadbyt – národní odbytové družstvo, které na českém trhu působilo od konce 90. let. Tato organizace sdružovala několik odbytových družstev a její činnost byla zaměřena na obchodování s jatečným skotem a prasaty v ČR i zahraničí, marketingové a monitorovací služby o vývoji na trhu. Od ledna 2015 je národní odbytové družstvo v likvidaci stejně jako někteří jeho členové. V roce 2015 působila na českém zemědělském trhu řada odbytových organizací. Nejvyšší zastoupení měly odbytové organizace

oprávněné zprostředkovávat prodej mléka (27 odbytových organizací, které prodaly 68 % z celkového množství mléka určeného k dalšímu zpracování), producenti ovoce a zeleniny s 19 odbytovými organizacemi a jednou nadnárodní organizací (Družstvo BRAMKO CZ) sdružující více než 200 členů.

Odbytová uskupení dále fungují pro chovatele ovcí a koz, producenty vajec, výrobce pekařských a cukrářských výrobků a mlynářský obor. Přehled všech odbytových družstev, které působí v České republice neexistuje, dle odhadu Státního zemědělského intervenčního fondu (SZIF) se ale jedná řádově o stovky těchto organizací. Hlavním cílem odbytových uskupení je vytvořit organizaci s dostatečně silnou vyjednávací pozicí vůči ostatním subjektům působícím v rámci jednotlivých odběratelsko-dodavatelských vztahů. V Tab. 4.12 je uvedeno deset největších organizací odbytu, které působily v roce 2009 v České republice.

Tab. 4.12: Organizace odbytu působící v ČR v roce 2009 dle ročního obrátu

Název organizace	Komodita	Roční obrát v roce 2009 (v mil Kč)
Mlékařské a hosp. družstvo JIH	Mléko	1 887,70
Mlékařské hospodářské družstvo Střední Čechy	Mléko	1 265,80
Morava, mlékařské odbytové družstvo	Mléko	1 107,20
VIAMILK CZ družstvo	Mléko	839
MILKAGRO a.s.	Mléko	726,10
Agropork-družstvo	Vepřové a hovězí maso	719,80
Pragolaktos družstvo	Mléko	573,30
Svaz výrobců mléka a.s.	Mléko	371,40
CZ FRUIT, odbytové družstvo	Ovoce a zelenina	341,70
Odbytové družstvo Vrchovina	Vícekomoditní	337,70

Zdroj: Ratinger (2012)

Na území České republiky působí čtyři typy odbytových organizací:

- Většinou vlastníci zpracovatelských podniků, kde členové vlastní majoritní podíl, jsou vázáni dodávkami produktů a mají majetkovou odpovědnost. Cenu produktů stanovují obvykle na úrovni průměrné ceny v ČR, zisk je rozdělován na základě podílu v podnikání.
- Seskupení zemědělců spoluvlastníci zpracovatelský podnik. Členové seskupení vlastní menšinový podíl ve zpracovatelském podniku, kde mají vliv na rozhodování, kontrolují podnikání, ručí svým menšinovým majetkovým podílem a stabilně dodávají svoji produkci. Cena produktů je většinou vyšší, než je průměr v ČR.
- Organizace odbytu produkce bez spoluvlastnictví zpracovatele. Jedná se o nejčastější typ odbytové organizace v ČR. Tyto organizace nakupují od svých členů produkci a prodávají ji zpracovatelům. Nejsou tak zahrnuti do

rozhodování o činnosti a efektivnosti podnikání zpracovatele. Cílem je vyjednat pro své členy co nejvyšší cenu prodávaných zemědělských produktů.

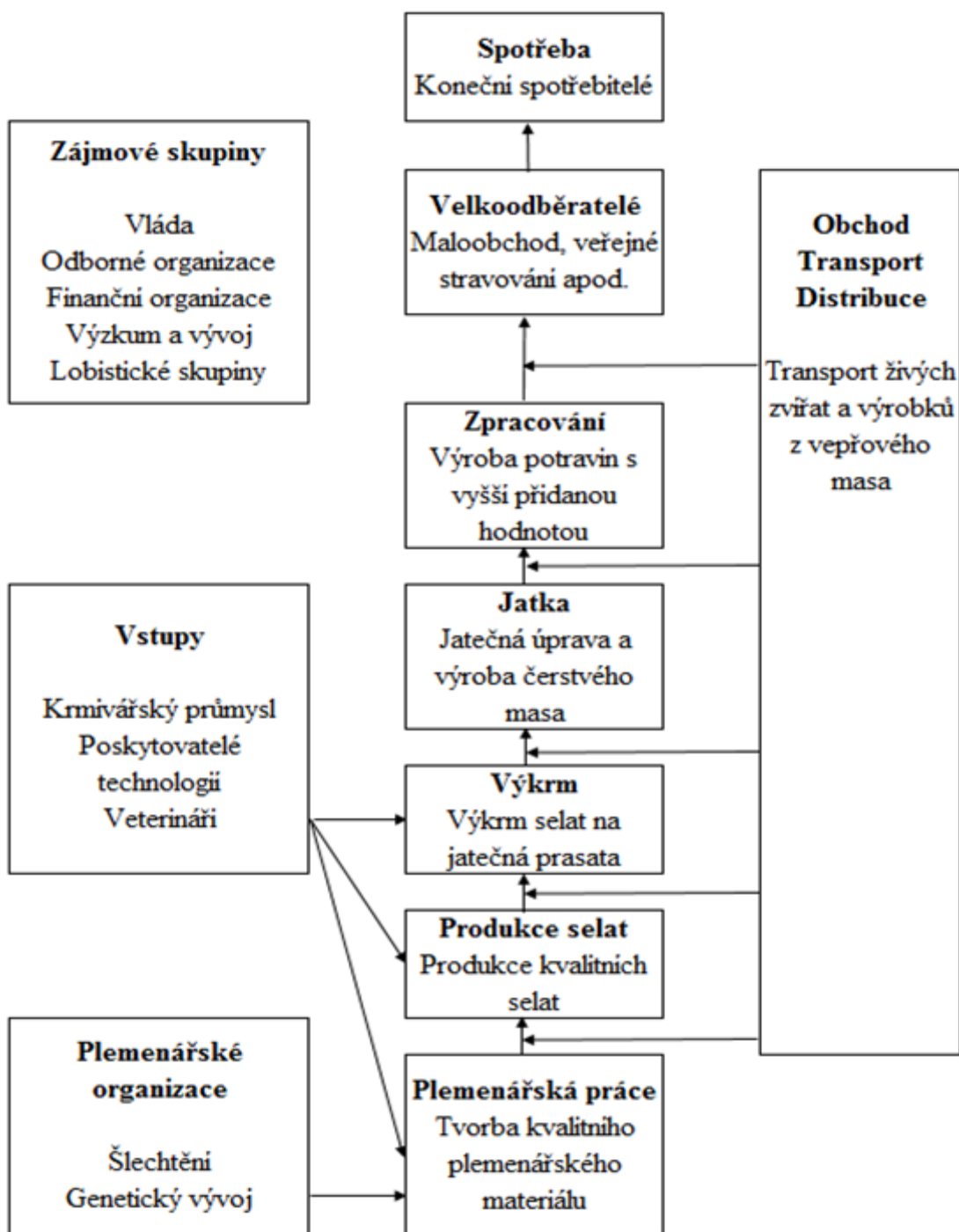
- Obchodování prostřednictvím komisionářských smluv. Prvovýrobci jsou sdružováni komisionářem k silnějšímu vlivu na trhu, vyjednává podmínky obchodování pro prvovýrobce za odměnu. Tato forma snižuje riziko ztrát členů družstva ztrátami z konkurzu odbytového družstva.

Tržní podíl organizací odbytu je rozdílný dle zaměření jejich působnosti. V oblasti odbytu chmele, mléka, ovoce a zeleniny jsou hlavními hráči na trhu, zatímco v oblasti obilovin nebo produkce vína mají jen marginální význam. Mnoho odbytových organizací se nespécializuje pouze na obchodování či zpracování jedné komodity, ale velký počet středně velkých družstev obchoduje s větším rozsahem produktů. Z tohoto důvodu není možné identifikovat a odhadovat tržní podíl pro jednotlivé komodity.

4.6. Kooperace v komoditní vertikále vepřové maso

Z důvodu velké rozmanitosti a vzájemné odlišnosti jednotlivých komoditních vertikál se další zkoumání zaměřilo na komoditní vertikálu vepřové maso. Z dosud provedených analýz v této práci bylo zjištěno, že se Česká republika v oblasti zemědělství podobá nejvíce Dánsku či Nizozemsku. V České republice měl potom chov prasat a výroba vepřového masa tradiční a významné postavení, které je v posledních letech potlačováno konkurencí. Navíc vepřové patří v České republice mezi nejvíce konzumovaný druh masa se spotřebou 42 kg na osobu za rok. Dánsko patří v Evropské unii mezi největší chovatele prasat, exportéry a zpracovatele vepřového masa. Většina prasat z těchto chovů je potom poražena v družstevních jatkách. Vepřové maso a výrobky z něj jsou dle FAO (2013) z pohledu objemu spotřeby nejčastěji konzumovaným druhem masa na světě. Výroba a jeho zpracování je jedním z nejvýznamnějších odvětví živočišné výroby a na něj navazujících etap. Důvodem je především ekonomická efektivita výroby a oblíbenost tohoto druhu masa u mnoha spotřebitelů.

Na Obr. 4.24 je prezentována typická komoditní vertikála vepřové maso, ze které je zřejmá důležitost spolupráce a propojení jednotlivých jejích článků. Vertikála představuje síť organizací, které mají za cíl dostat ke konečnému spotřebiteli produkt z vepřového masa v co nejlepší kvalitě. Některé komoditní vertikály se zaměřují pouze na regionální výrobu nebo například výrobu místních specialit. V komoditních vertikálách zemí EU se lze ale často setkat s integrací některých fází vertikály, a to především v oblasti produkce selat a výkrmu, jatek s první a druhou fází zpracování nebo jsou tendence kooperovat v rámci celé komoditní vertikály.



Obr. 4.24: Typická komoditní vertikála vepřové maso
Zdroj: upraveno dle Trienekense et al (2009)

Základem pro dobře fungující komoditní vertikálu vepřové maso je plemenářská práce, v rámci které se podniky specializují na šlechtění a zdokonalování genetických parametrů, provádějí výzkum v oblasti genetiky a optimalizace produkce. Tyto podniky často fungují i mimo komoditní vertikálu. Kvalitní produkce zdravých selat je základem pro další úspěšný chov jatečných

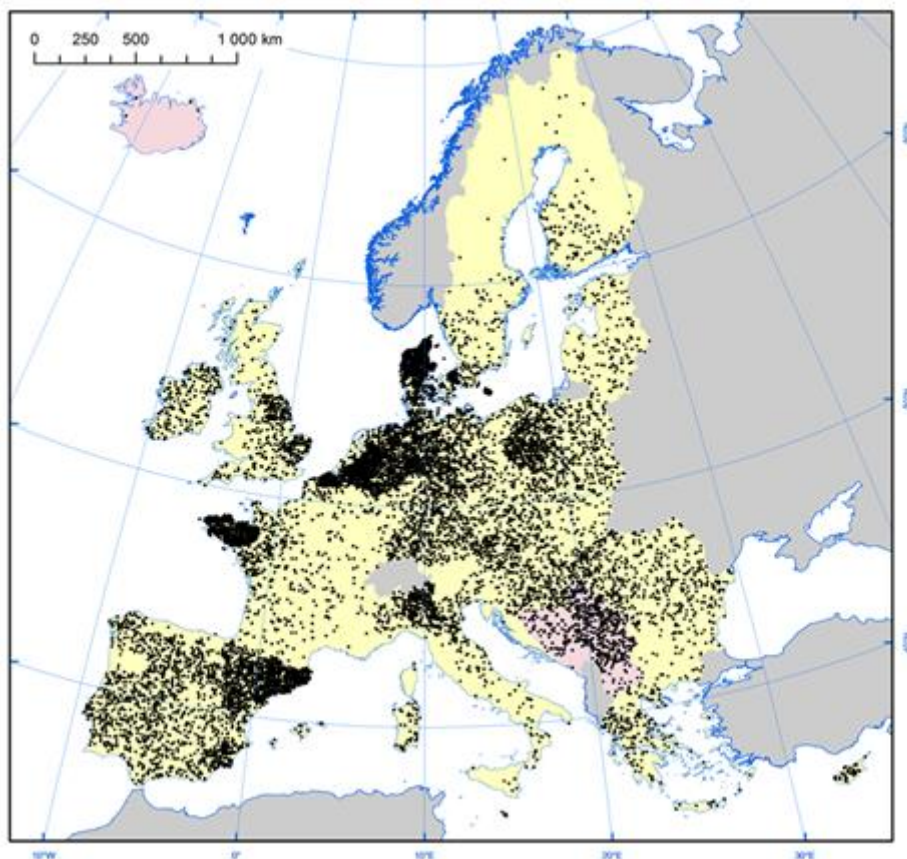
prasat. Náklady na produkci selat patří společně s náklady na výkrm mezi rozhodující fáze vertikály a její rentability. Do výkrmu přechází selata o váze 25–30 kg a cílem je dosáhnout jatečné hmotnosti kolem 110 kg kolem přibližně 6 měsíců věku zvířete. Předchozí dvě fáze jsou obvykle odděleny od fáze výkrmu.

Porážka a jatečná úprava patří do 1. fáze zpracování v masném průmyslu a zahrnuje omráčení, vykrcení, úpravu povrchu jatečného těla, vykolování orgánů, púlení a zchlazení. Následné dělení jatečného těla probíhá v rámci 2. fáze zpracování, a to takzvaným bouráním masa. Jedná se o dělení a vykostování masa, rozřídění masa pro výsek a pro výrobu. Masná výroba (zpracování) představuje 3. fázi zpracování. Jedná se o výrobu šunek, klobás, párků a dalších masných produktů s přidanou hodnotou. Podniky masné výroby (zpracovatelské podniky) jsou samostatnými podniky, nebo jsou propojeny s předchozí fází.

Mezi velkoodběratele patří maloobchodní sítě či podniky veřejného stravování. Prostřednictvím obchodních řetězců jsou potom kladeny požadavky zákazníků směrem k předchozím článkům komoditní vertikály. Konečný spotřebitel je posledním článkem komoditní vertikály a jeho nákupní chování a preference mají velký vliv na všechny předchozí články vertikály.

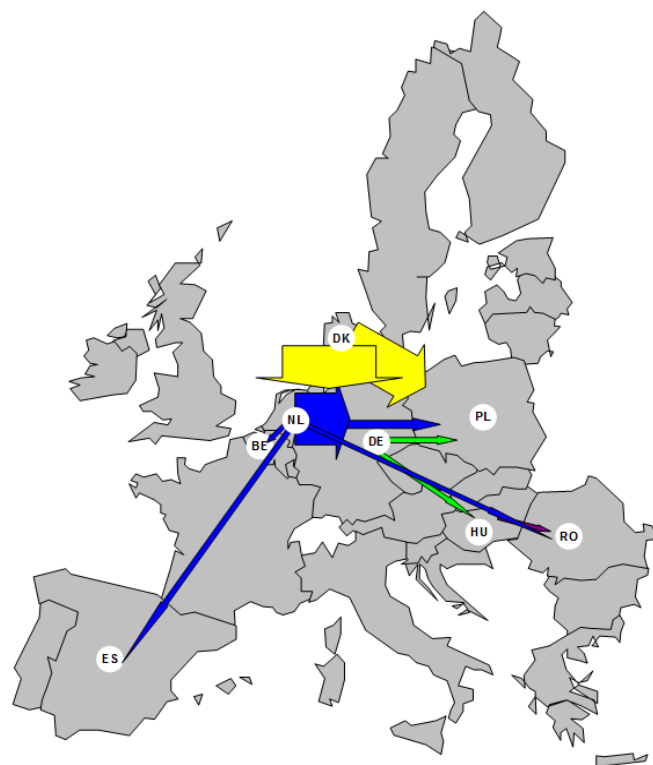
4.6.1. Charakteristiky trhu prasat v zemích Evropské unie a jejich vyhodnocení

V této kapitole je zaměřena pozornost na významné charakteristiky trhu prasat v zemích Evropské unie. Prasata je možno sledovat ve třech kategoriích: selata, chovné prasnice a ostatní prasata. Prasnice představují trvalé stádo prasat a ostatní prasata jsou vykrmovaná prasata před porážkou. Data vycházejí z výsledků šetření ohledně struktury zemědělských podniků v zemích Evropské unie, viz FSS (2016) a EUROSTAT (2014, 2017). Podívejme se nejprve na oblasti produkce prasat. Pro tento účel je vhodné využít regionální údaje o hospodářských zvířatech, které jsou uvedeny na Obr. 4.25. Hlavní produkční oblast se rozkládá mezi Německem (Severní Porýní-Vestfálsko a Dolní Sasko) a Belgií (Vlámsko) a tvoří 30 % prasnic. Existují ovšem i další významné regiony, jako jsou Katalánsko, Murcia (Španělsko), Lombardie (Itálie), Bretaň (Francie) a některé oblasti středního Polska a severního Chorvatska.



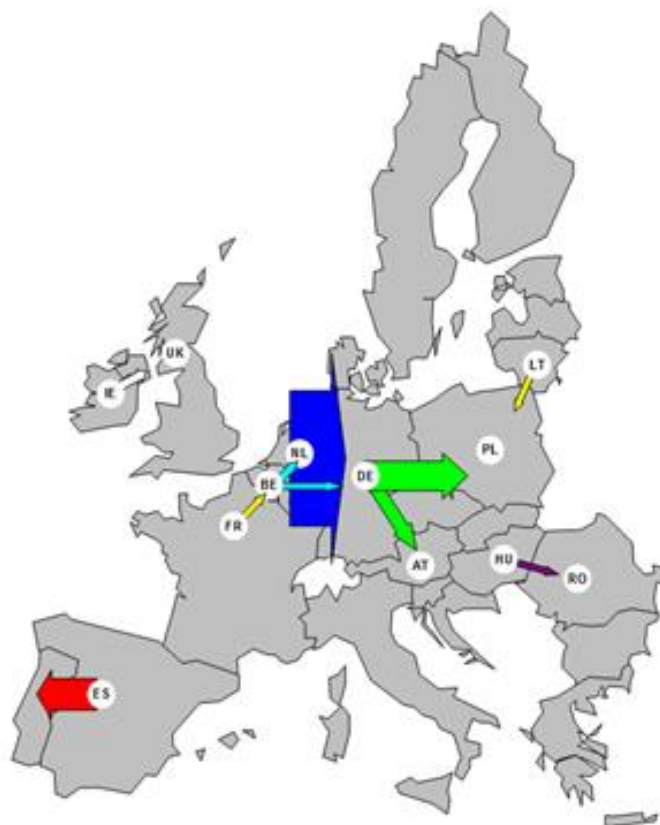
*Obr. 4.25: Počet prasnic v regionech Evropské unie
Zdroj: FSS (2016)*

Z hlediska geografického se produkce prasat soustřeďuje v řadě zemí, přičemž Dánsko, Německo, Španělsko, Francie, Nizozemsko a Polsko chovají více než dvě třetiny prasat. Na regionální úrovni (NUTS 1) je více než polovina prasat soustředěna v jedenácti regionech, z nichž všechny se nacházejí v těchto šesti zemích. Samozřejmě, velikost těchto zemí a regionů hraje v tomto pořadí roli. V relativním vyjádření je průměrný podíl produkce vepřového masa na zemědělské produkci nejvyšší v Dánsku (29 %), Belgii (20%), Španělsku (14,7 %) a Německu (14,5 %). Zajímavé jsou strukturální rozdíly mezi chovem prasat v EU-15 a novými členskými státy (EU-13). V EU-13 se nachází 2,9 % chovných prasnic z jejich celkového počtu v EU, ale pozoruhodný je především vysoký podíl prasnic v malých stádech EU-13. Velikosti stád v jednotlivých zemích také ovlivňuje čilý obchod s živými prasaty do 50 kg, který v roce 2013 činil 468 542 tun, což odpovídá 17,7 milionům kusů, viz statistiky pro mezinárodní obchod se zbožím (COMEXT, 2016), viz Obr. 4.26. Německo je hlavním dovozcem mladých prasat, s 55,1 % z celkového počtu v EU-28, po něm následuje Polsko s 23,2 %.



*Obr. 4.26: Schéma čistého exportu mladých prasat v rámci zemí EU
Zdroj: FSS (2016)*

U chovných a jatečných zvířat jsou Německo a Polsko také nejvyššími dovozci, viz Obr. 4.27. Dánsko je hlavním vývozcem selat v EU (56,9 % z celkového počtu). Vývoz jatečných prasat je však mnohem více rozdělen mezi jednotlivé členské státy EU.



Obr. 4.27: Schéma čistého exportu jatečných prasat v rámci zemí EU
Zdroj: FSS (2016)

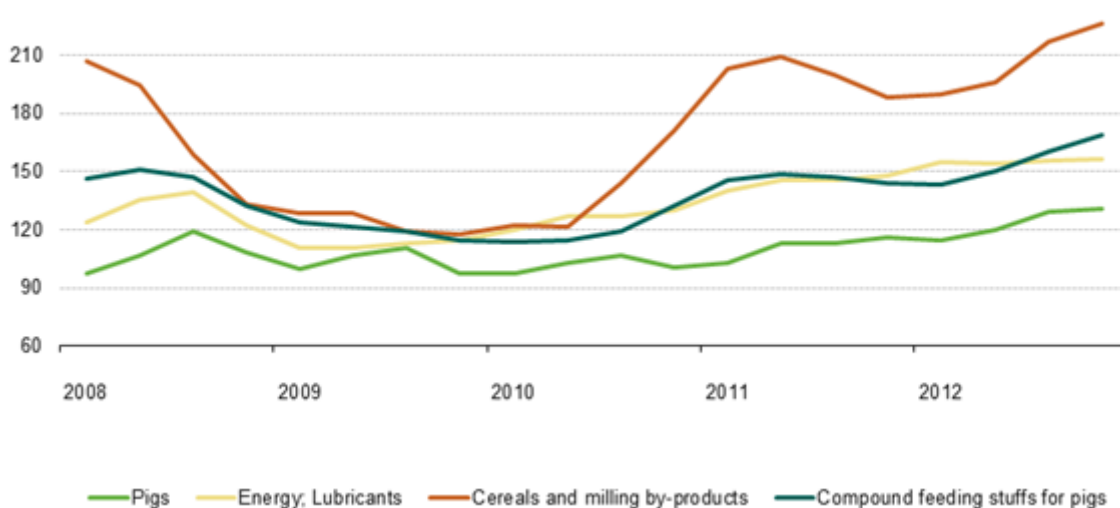
Na základě výše uvedených kartogramů lze také poznamenat, že produkce prasat je značně specializována i přes hranice, například Dánsko pro odchov selat a Španělsko pro výkrm. Smíšení producenti jako Belgie, Dánsko, Německo a Nizozemsko pak tvoří jednu z hlavních produkčních oblastí v rámci Evropské unie.

4.6.2. Vývoj produkce vepřového masa v zemích Evropské unie

Údaje o vepřovém masu odrážejí produkci z porážky živých prasat v dané zemi (gross indigenous production, GIP). Jedná se o hrubou domácí produkci, konkrétně o čistou produkci poražených zvířat plus bilanci obchodu uvnitř EU a zahraničního obchodu (vývoz mínus dovoz) s těmito zvířaty, viz GIP (2017). Je třeba poznamenat, že shoda mezi výkrmem a porážkou není úplná. Sezónní odchylky ve výrobě jsou způsobeny nižší plodností prasnic v létě, stejně jako dalšími kulturními faktory, jako jsou např. různé tradiční oslavy. Produkce vepřového masa vykazuje ekonomický cyklus, který je kratší než dva a půl roku, i když jeho dopad na rozhodování farmářů je menší než v případě jiných velkých ekonomických změn. V roce 2013 produkce vepřového masa v EU dosáhla 252,9 mil. kusů, z nichž více než polovina (58 %) pocházela ze čtyř zemí (Německo, Španělsko, Francie a Polsko). Externí bilance zahraničního obchodu EU

vykazovala přebytek přibližně 1,2 mil. tun (vepřové maso a zpracované vepřové maso), což představuje 5,4 % z celkového počtu porážek v roce 2013. K 75 % celkového objemu přispěly čtyři země (Dánsko, Německo, Španělsko a Nizozemsko) Vývozy mimo EU byly zaměřeny především na Rusko, Čínu, Japonsko a Jižní Koreu. Produkčními a distribučními řetězci u vepřového v Evropě se zabýval např. Brinkmann et al (2009).

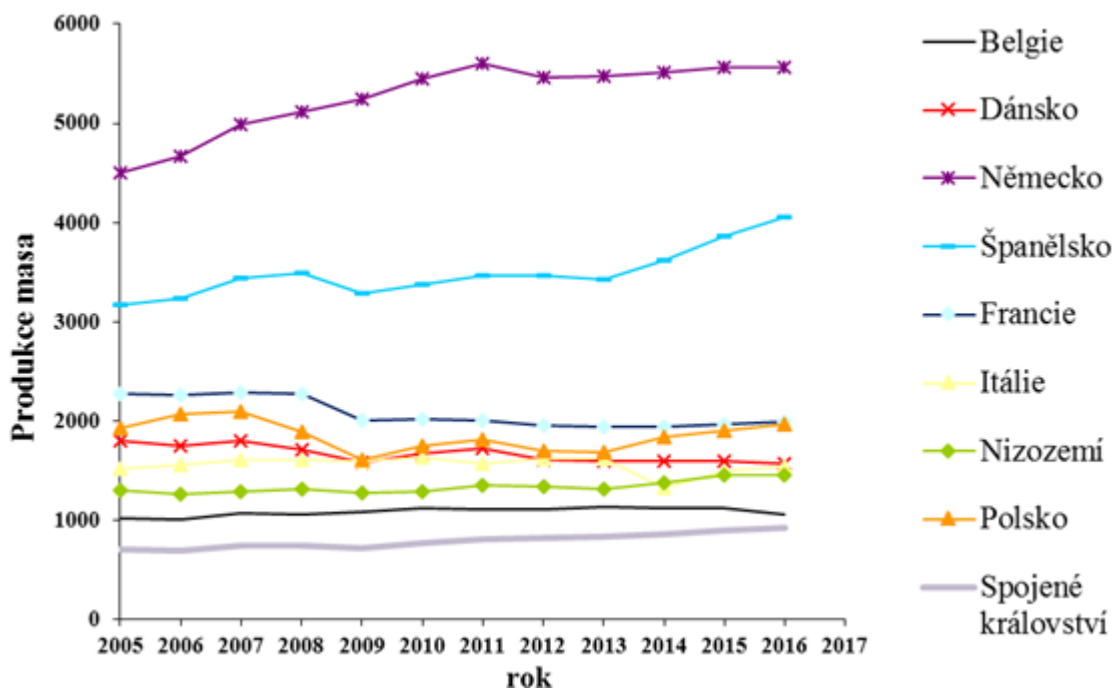
Podstatná je otázka tržních cen v tomto sektoru. Pokles počtu prasat lze připsat především nízké ziskovosti. Snižování počtu prasnic bylo v posledních letech na základě průzkumu ohledně hospodářských zvířat v EU větší, než se očekávalo. Během tohoto období došlo také k vysokému kolísání cen krmiv, což vedlo k vysokým cenám obilovin i krmných směsí (Obr. 4.28). To způsobilo velmi obtížnou situaci, která donutila významný počet chovatelů prasat ukončit produkci.



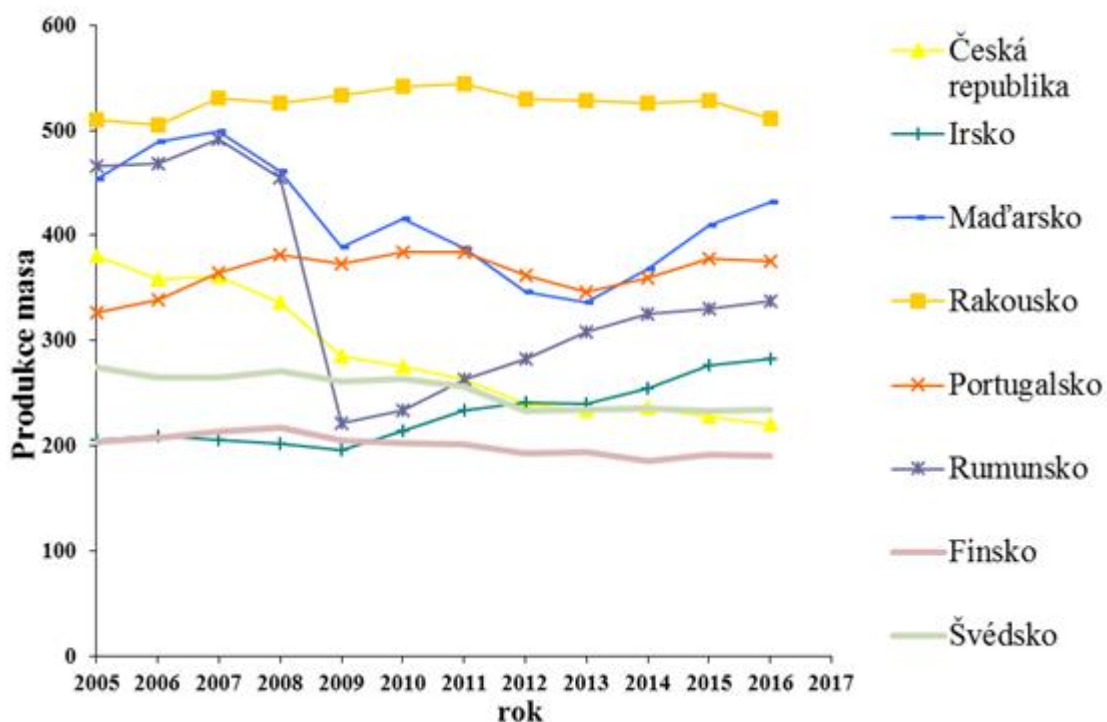
Obr. 4.28: Index cen vepřového masa, obilovin, energie a krmných směsí pro prasata (2005=100)

Zdroj: EUROSTAT (2014)

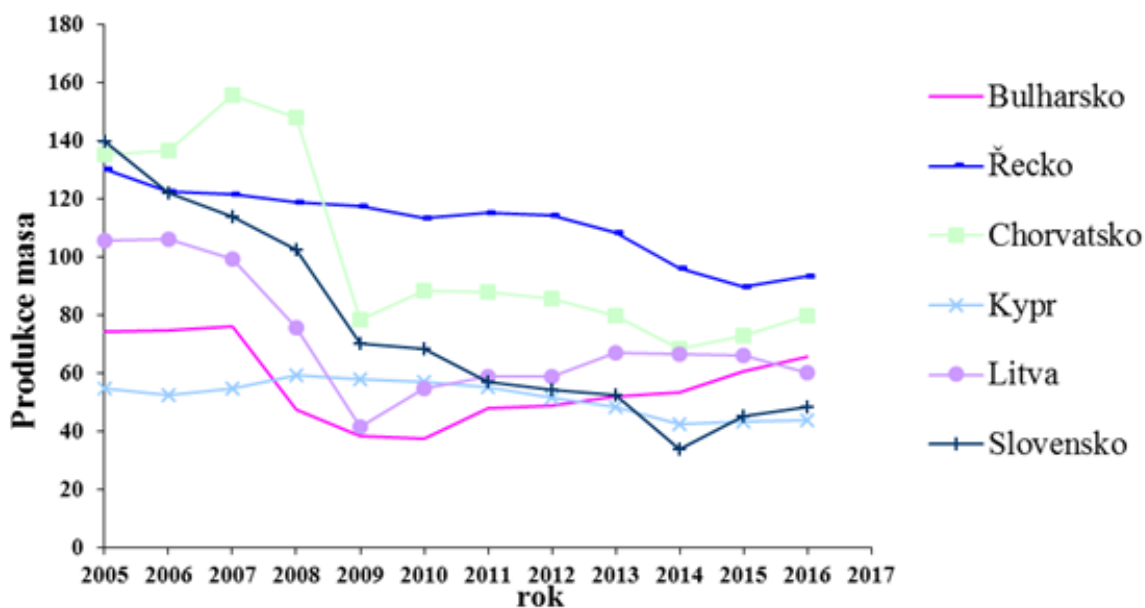
Na Obr. 4.29–4.32 je přehledně znázorněna produkce masa (prasata v tis. tun) ve čtyřech skupinách zemí EU.



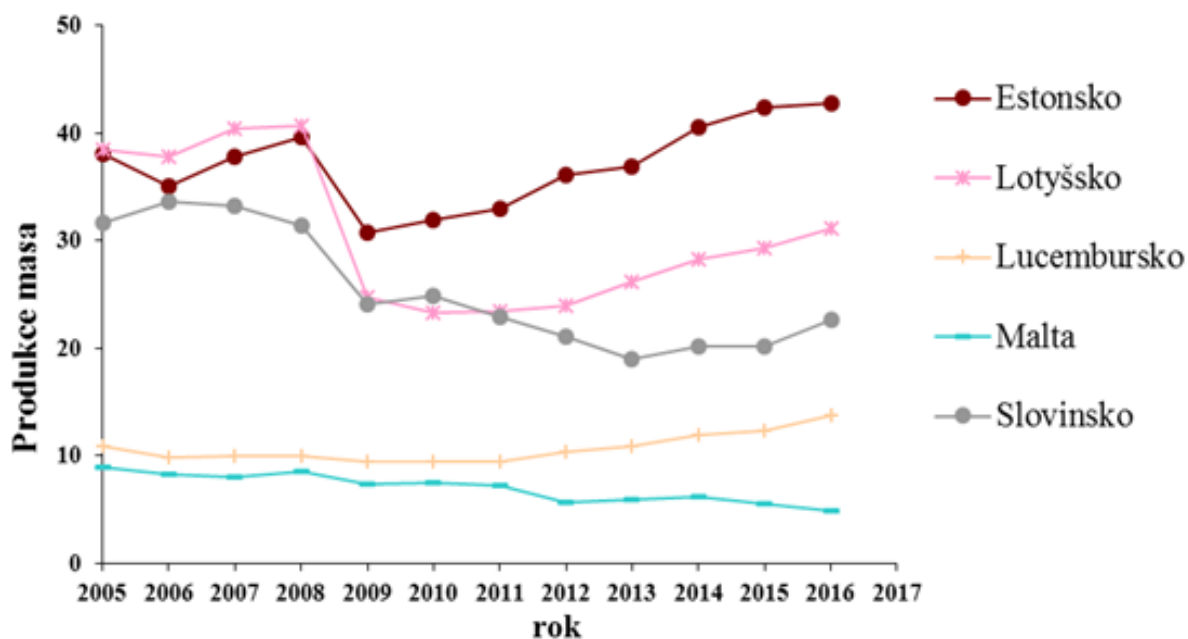
Obr. 4.29: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v Belgii, Dánsku, Německu, Španělsku, Francii, Itálii, Nizozemsku, Polsku a Spojeném království
Zdroj dat: EUROSTAT (2017)



Obr. 4.30: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v České republice, Irsku, Maďarsku, Rakousku, Portugalsku, Rumunsku, Finsku a Švédsku
Zdroj dat: EUROSTAT (2017)



Obr. 4.31: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v Bulharsku, Řecku, Chorvatsku, na Kypru, v Litvě a na Slovensku
Zdroj dat: EUROSTAT (2017)



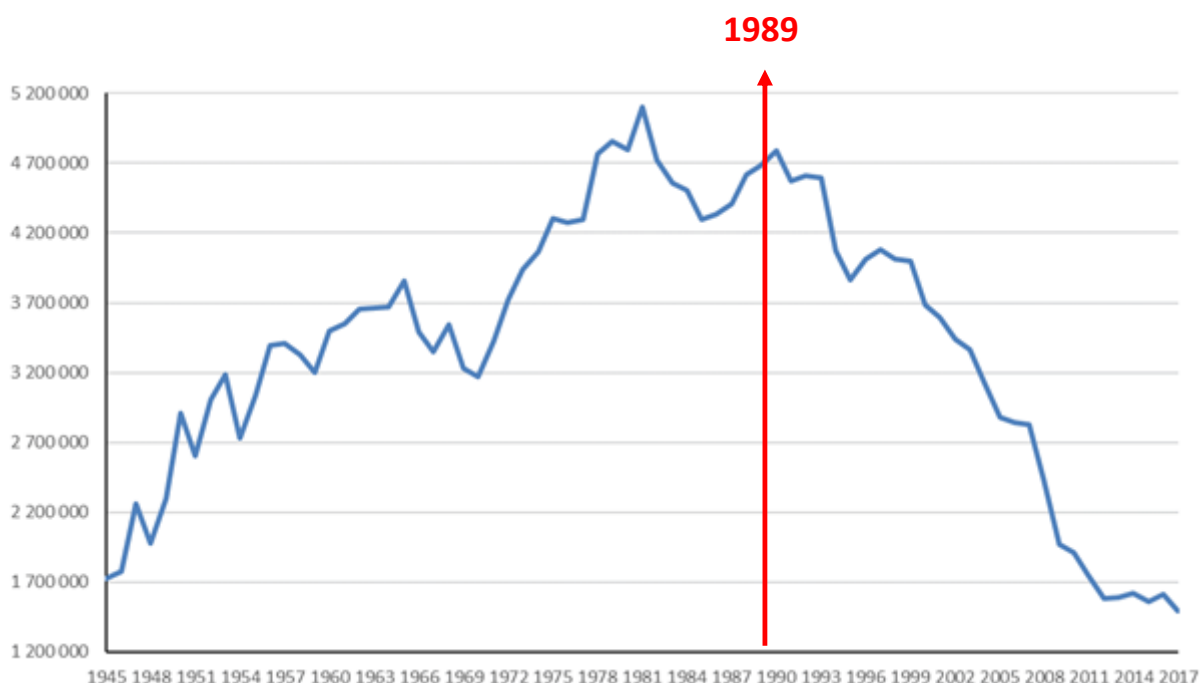
Obr. 4.32: Produkce masa: prasata (v tis. tun) v Estonsku, Lotyšsku, Lucembursku, na Maltě a ve Slovinsku
Zdroj dat: EUROSTAT (2017)

V první skupině zemí na Obr. 4.29 jsou uvedeny země s produkcí přes 900 tis. tun prasat. Jedná se v sestupném pořadí o Německo, Španělsko, Francii, Polsko, Dánsko, Itálii, Nizozemsko, Belgie a Spojené království. Ve druhé skupině zemí na Obr. 4.30 jsou uvedeny země s produkcí cca 200–600 tis. tun prasat. Jedná se

v sestupném pořadí o Rakousko, Maďarsko, Portugalsko, Rumunsko, Irsko, Švédsko, Českou republiku a Finsko. Ve třetí skupině zemí na Obr. 4.31 jsou uvedeny země s produkcí cca 45–160 tis. tun prasat. Jedná se v sestupném pořadí o Řecko, Chorvatsko, Bulharsko, Litvu, Slovensko a Kypr. V poslední skupině zemí na Obr. 4.32 jsou pak znázorněny země s produkcí do cca 40 tis. tun prasat. Jedná se v sestupném pořadí o Estonsko, Lotyšsko, Slovinsko, Lucembursko a Malta. Zatímco velké producentské země svoji produkci zvyšují (Německo, Španělsko) nebo tam v posledních letech produkce stagnuje (Francie), v řadě tradičních producentských zemí z EU-13 došlo v posledním desetiletí k poměrně strmému propadu produkce (Rumunsko, Maďarsko, Česká republika). Ovšem zatímco v Rumunsku se negativní trend vývoje přes počáteční hrozivý propad postupně obrátil (podobně jako později v Maďarsku), v České republice pokles produkce nadále pokračuje. Výjimkou mezi velkými producenty v rámci EU-13 je pouze Polsko, kde propad produkce byl pouze mírný a postupně se objevil pozitivní růstový trend. Problematikou trhu jatečných prasat a vepřového masa v současném agrobiznisu se zabývali např. Tamáš a Bečvářová (2012).

4.6.3. Vývoj trhu s vepřovým masem v České republice

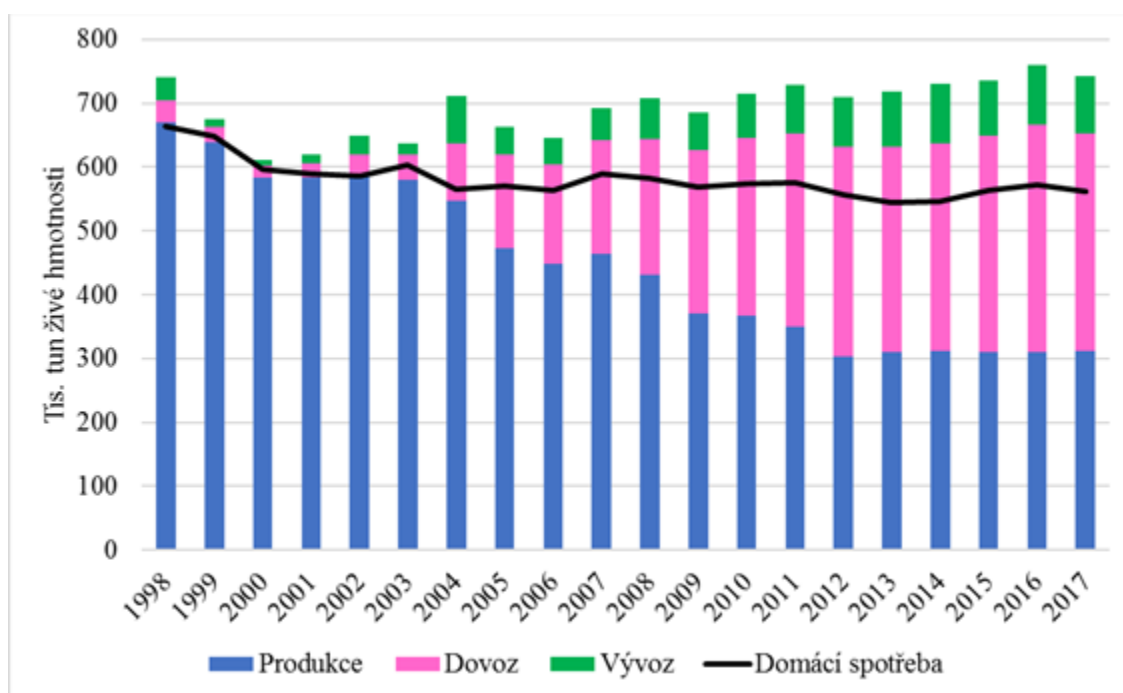
Situace na trhu s vepřovým masem je determinována mnoha faktory, mezi které patří stavy chovaných prasat. Situace na trhu je tak výsledkem střetu nabídky a poptávky včetně jejich hlavních determinant. Na Obr. 4.33 je zobrazen vývoj stavu prasat v České republice v letech 1945–2017.



Obr. 4.33 Stavy prasat v České republice v letech 1945–2017 (v ks)
Zdroj: ČSÚ (2017)

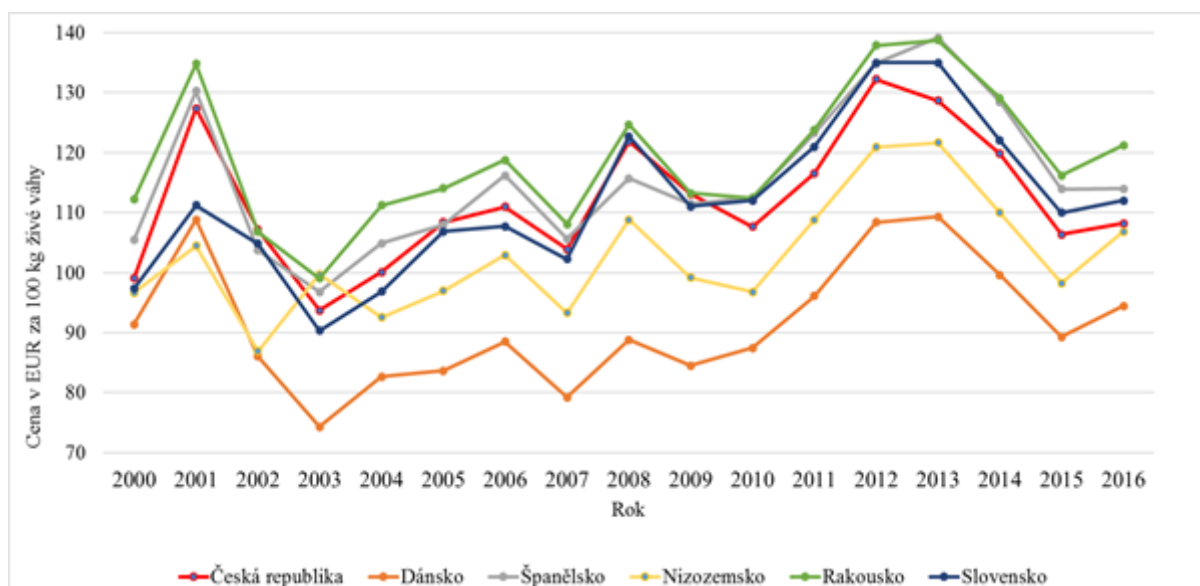
Z tohoto obrázku je patrné, že v době poválečné obnovy zemědělství, v době kolektivizace (1949–1960), ale i v době plánovitého řízení zemědělství (1967–1989) měly stavy prasat stoupající tendenci. V roce 1981 dosáhl stav chovaných prasat svého maxima, a to 5 106 tis. kusů, v následujících letech již docházelo k postupnému snižování stavů. Po roce 1989 došlo v agrárním sektoru k ekonomické reformě, kdy byly obnoveny vlastnické vztahy k půdě i zemědělskému majetku, byla transformována a privatizována zemědělská družstva, klíčovým opatřením byla liberalizace cen (Bečvářová, 2001). Podniky s chovem prasat, které vznikly na základě družstevního sdružení několika subjektů byly privatizovány jako podniky bez půdy a pokud si nezajistili k chovu i hospodaření se zemědělskou půdou, zažili šok, který pramenil ze zanedbané diverzifikace rizika v podnikání (Pavlů, 2012). Následující deprese v oboru přišla v roce 2000, kdy byl připravován vstup České republiky do Evropské unie, a chovatelé se museli připravit na naplňování mezinárodních dohod o liberalizaci obchodu. Po vstupu do Evropské unie v roce 2004 muselo odvětví chovu prasat čelit konkurenci mnoha členských států. Chovatelé i zpracovatelé byli nuceni vynaložit finanční prostředky na investice do chovatelského i technologického zařízení, aby byli schopni dodržet platné normy, hygienické a zdravotní předpisy (MZe, 2004).

Zvyšující se nároky ze strany legislativních požadavků měly za následek zvyšování nákladů na chov a snižování rentability. Dalšími faktory byl prudký nárůst cen obilovin v roce 2007, které tvoří podstatnou část krmných směsí, a také zvyšující se tlak dovozců ze zemí Evropské unie a výkyvy cen zemědělských výrobců. Celosvětově se v tomto období produkce vepřového masa zvyšovala, a to i v některých zemích EU (Pavlů, 2012). Následkem několikaletého poklesu celkových stavů prasat je skutečnost, že Česká republika není ve výrobě vepřového masa již soběstačná a musí se ze značné části spoléhat na dovoz, viz Obr. 4.34.



Obr. 4.34: *Bilance výroby a spotřeby vepřového masa v České republice v letech 1998–2017*
 Zdroj: vlastní zpracování dle dat eAGRI (2017)

Jak již bylo zmíněno, od roku 2003 dochází ke snižování výroby a zvyšování dovozu vepřového masa v České republice. Dochází tak k zápornému saldu zahraničního obchodu a dle Ministerstva zemědělství lze tento trend očekávat i v následujícím období. V roce 2000 se v České republice vyrobilo 583,9 tis. tun živé hmotnosti vepřového masa, v roce 2016 to bylo už jen 310,5 tis. tun živé hmotnosti. Dovoz se zvýšil z 19,3 tis tun na 355 tis. tun živé hmotnosti v roce 2016, zatímco spotřeba vepřového masa stagnuje na úrovni mezi 41–42 kg na osobu a rok a nelze očekávat její zvýšení. Pro celkovou představu o vývoji komodity bude ale nutné brát v úvahu i další druhy zboží s podílem vepřového masa, které mají vyšší přidanou hodnotu než živá prasata nebo výsekové maso. Toto zboží vykazuje v posledních letech nárůst vývozu z České republiky a u některých druhů zboží je dosahováno kladného salda zahraničního obchodu. Na Obr. 4.35 je zobrazen vývoj cen jatečných prasat ve vybraných zemích EU.



Obr. 4.35: Vývoj cen jatečných prasat ve vybraných zemích EU v letech 2000–2016

Zdroj: EUROSTAT (2017)

Nižší cena jatečných prasat, než v ostatních sledovaných zemích je po celou dobu zaznamenávána v Dánsku a Nizozemsku. Tyto země jsou charakteristické vysokou úrovní specializace na produkci prasat a koncentrací chovů ve velkokapacitních farmách, které přinášejí úspory z rozsahu. Vyšší ceny jatečných prasat než v České republice byly zaznamenány v Rakousku a Španělsku, ceny na Slovensku oscilují na úrovni cen České republiky. Data vývoje cen v Německu či Polsku nejsou dostupná.

Zemědělství výrobců jatečných prasat prochází velmi náročným obdobím v oblasti produkce. Nízké výkupní ceny a v posledních letech žádná podpora ze strany státu zapříčinila ukončení mnoha chovů a tak i další propad v soběstačnosti produkce vepřového masa. Prvovýrobci mohou jen velmi těžko konkurovat velkým podnikům z Nizozemska či Německa, které disponují moderní infrastrukturou, koncentrovanou výrobou a jsou tak schopni využívat výhod z rozsahu.

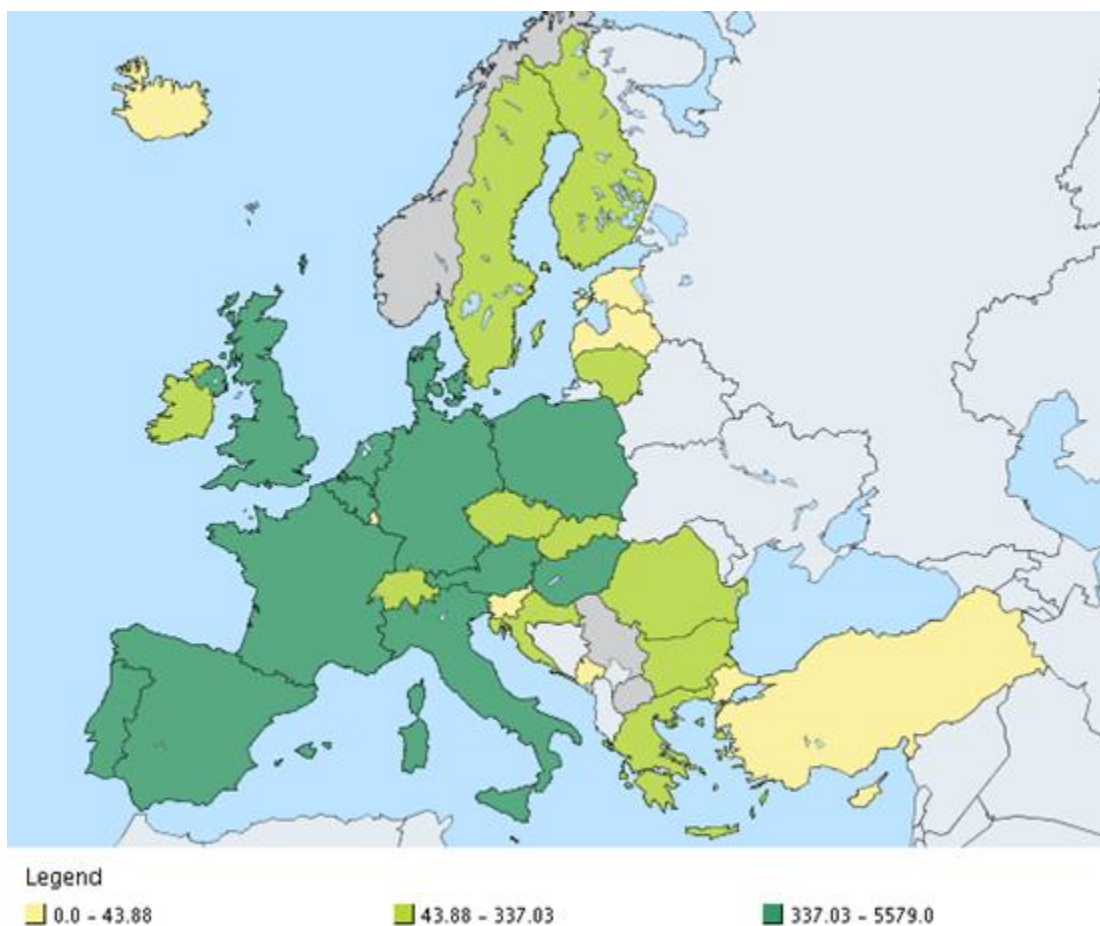
4.6.4. Korelace pro vybrané ukazatele chovu prasat v zemích Evropské unie

V této podkapitole je věnována pozornost možným korelacím několika ukazatelů chovu prasat v zemích Evropské unie. Faktografický materiál použitý pro následující výpočty pochází z dat dostupných na Eurostatu. Využity byly vývojové trendy a metody regresní a korelační analýzy. Konkrétně byly zvoleny následující ukazatele:

- produkce masa: prasata;
- cenový index zemědělských produktů: prasata;

- počet prasat.

Aktuální srovnání situace v zemích Evropské unie pro ukazatel produkce masa (prasata) je uvedeno na kartogramu na Obr. 4.36.



Obr. 4.36: Produkce masa: prasata v tis. tun v roce 2016 v zemích EU
Zdroj: EUROSTAT (2017)

V Tab. E.1 až E.28 (Příloha E) jsou uvedeny korelační matice pro zvolené ukazatele chovu prasat v jednotlivých členských zemích Evropské unie. Jednou hvězdičkou jsou označeny výsledky statisticky významné na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ a dvěma hvězdičkami potom výsledky statisticky vysoce významné na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Co se týče vypočtených korelací, nejčastěji se objevuje pozitivní korelace mezi počtem prasat a produkcí vepřového masa. Ta je statisticky vysoce významná na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ v České republice, na Slovensku, ve Slovinsku, Španělsku, Francii, Finsku, Švédsku, ale také na Maltě či Kypru. Statisticky významná na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ je dále ještě v Řecku a Maďarsku. Četná je i negativní korelace mezi počtem prasat a cenovým indexem zemědělských produktů: prasata, ačkoli statisticky vysoce významná na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ je pouze v Bulharsku, Rumunsku, Polsku, Maďarsku, Slovinsku, Řecku a na Maltě. V Německu, Itálii a Spojeném

království je tato závislost statisticky významná pouze na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Negativní korelace mezi produkcí vepřového masa a cenovým indexem zemědělských produktů-prasata je méně četná, kdy statisticky vysoce významná na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ je v Maďarsku, Portugalsku a na Maltě a statisticky významná na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ je poté v Řecku, Rumunsku a ve Slovinsku. V další části byly vypočteny modely vývojových trendů produkce masa: prasata ve všech členských zemích Evropské unie. V Tab. F.1 až F.5 (Příloha F) jsou uvedeny modely těchto vývojových trendů v referenčním období 2005–2016.

Rovnice pro lineární model má tvar: $y_t = a_{yt} + b_{yt} t$.

Rovnice pro kvadratický model je ve tvaru: $y_t = a_{yt} + b_{yt} t + c_{yt} t^2$.

Rovnice pro kubický model je ve tvaru: $y_t = a_{yt} + b_{yt} t + c_{yt} t^2 + d_{yt} t^3$,

kde proměnné a_{yt} , b_{yt} , c_{yt} , d_{yt} jsou parametry modelu a t je časová proměnná.

Byly kalkulovány parametry modelů vývojových tendencí produkce masa: prasata v referenčním období 2005–2016 a až na malé výjimky je většina vypočtených indexů korelace I_{yt} statisticky významná na hladině významnosti $\alpha = 0,01$ nebo $\alpha = 0,05$. Lineární trendy produkce masa: prasata jsou klesající v Bulharsku, České republice, Dánsku, Řecku, Francii, Chorvatsku, Itálii, Lotyšsku, Litvě, Maďarsku, Polsku, Rumunsku, Slovinsku, Finsku, Švédsku, Slovensku, na Kypru a Maltě, viz jejich záporné regresní koeficienty b_{yt} . Rostoucí lineární trendy vykazují zbývající členské země Evropské unie: Belgie, Německo, Estonsko, Irsko, Španělsko, Lucembursko, Nizozemsko, Rakousko, Portugalsko a Spojené království, viz jejich kladné regresní koeficienty b_{yt} .

Lineární trend produkce masa (prasata) je tedy ve většině zemí Evropské unie klesající, kdy v převážné většině zemí jsou výsledky statisticky vysoce významné na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Pouze v případě Itálie se všechny tři testované modely ukázaly statisticky nevýznamnými. U Portugalska byly lineární a kvadratický model statisticky nevýznamné, ale model kubický je již statisticky vysoce významný na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Statisticky významné na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ jsou lineární modely pouze v Belgii, Lotyšsku a Maďarsku a zcela statisticky nevýznamné pak v Bulharsku, Estonsku a Rakousku, kde ovšem již použití kvadratického modelu vede ke statisticky vysoce významným výsledkům. V Polsku, kde se statistická významnost zvyšuje postupně se zvoleným stupněm modelu, kdy pouze lineární model je statisticky nevýznamný a vývoj sledovaného ukazatele lépe vyjadřují použité nelineární modely.

4.6.5. Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a dalších ekonomických ukazatelů

V této části práce je testována *Hypotéza 3: Ceny vstupů významně ovlivňují produkci vepřového masa v České republice*. Provedena je vícerozměrná regresní analýza pro vyhodnocení produkce masa (prasata) a následujících ekonomických ukazatelů v České republice v letech 2001–2016:

- M_P – produkce masa: prasata (v 1000 tun) (závisle proměnná),
- C_T – spotřeba vepřového masa celkem (v 1000 tun živé hmotnosti),
- C_P – spotřeba vepřového masa (v kg/obyv.),
- P – cena za 100 kg živé váhy (prasata),
- N – počet prasat (v 1000 ks),
- E – elektřina (cena za 100 kwh),
- D – cena nafty (cena za 100 l),
- F_R – kompletní krmivo pro prasata v chovu (cena za 100 kg),
- F_F – kompletní krmivo pro prasata ve výkrmu (cena za 100 kg).

K výpočtu je využita metoda tzv. zpětné krokové regrese metodou nejmenších čtverců bez konstanty. Jsou zkonstruovány odlišné modely s použitím různých dostupných proměnných. Závisle proměnná je vždy produkce masa: prasata (M_P). Model č. 1 vysvětluje produkci masa: prasata (M_P) s pomocí pěti proměnných:

- 1) cena za 100 kg živé váhy (prasata) (P),
- 2) počet prasat (N),
- 3) elektřina (cena za 100 kwh) (E),
- 4) cena nafty (cena za 100 l) (D),
- 5) kompletní krmivo pro prasata ve výkrmu (cena za 100 kg) (F_F).

Vypočtený model č. 1 má tvar: $M_P = -1,049001288836 P + 0,126690332377 N + 8,985887679274 E + 0,360158899981 D + 1,409300586909 F_F$. Výsledky vícerozměrné regresní analýzy produkce masa (prasata) a uvedených ekonomických ukazatelů v České republice v modelu č. 1 jsou uvedeny v Tab. 4.13.

Tab. 4.13: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 1

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Significance
P	-1,049001288836	0,496331765835	-2,113508264116	0,0582
N	0,126690332377	0,00812178733339	15,59882414745	0,0000
E	8,985887679274	4,193507610247	2,1428094365	0,0553

D	0,360158899981	0,465783673062	0,773232126436	0,4557
F_F	1,409300586909	1,858946968425	0,758117692891	0,4643
Residual Sum of Squares	2376,829542541	Adjusted R-squared	0,997924603461	
Standard Error	14,69950383374	F (5,11)	1539,674017496	
Mean of Y	314,713125	Significance of F	0,0000	
Stand Dev of Y	73,52809374371	Durbin-Watson Statistic	1,888722594758	
R-squared	0,998573164879	log of likelihood	-63,20803640654	

Zdroj: vlastní kalkulace

V modelu č. 2 jsou s pomocí vícerozměrné regresní analýzy vybrány tři vysvětlující proměnné:

- 1) cena za 100 kg živé váhy (prasata) (P),
- 2) počet prasat (N),
- 3) elektřina (cena za 100 kwh) (E).

Model č. 2 je ve tvaru: $M_P = -0,560313737277 P + 0,120904024187 N + 11,86230072914 E$. Výsledky vícerozměrné regresní analýzy produkce masa (prasata) a uvedených ekonomických ukazatelů v České republice v modelu č. 2 jsou uvedeny v Tab. 4.14.

Tab. 4.14: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 2

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Significance
P	-0,560313737277	0,334339665206	-1,675881732227	0,1176
N	0,120904024187	0,00683821752799	17,68063441855	0,0000
E	11,86230072914	2,884248197214	4,11278777624	0,0012
Residual Sum of Squares	2787,099177504	Adjusted R-squared	0,997940770234	
Standard Error	14,64213933902	F (3,13)	2585,631817972	
Mean of Y	314,713125	Significance of F	0,0000	
Stand Dev of Y	73,52809374371	Durbin-Watson Statistic	1,953831887575	
R-squared	0,998326875815	log of likelihood	-64,14547460115	

Zdroj: vlastní kalkulace

V modelech č. 3 a 4 nebyla do výpočtu krokové regrese zahrnuta proměnná N (počet prasat). Model č. 3 vysvětluje produkci masa: prasata (M_P) s pomocí následujících pěti proměnných:

- 1) spotřeba vepřového masa celkem (v 1000 tun živé hmotnosti) (C_T),
- 2) spotřeba vepřového masa v kg/obyv. (C_P),
- 3) elektřina (cena za 100 kwh) (E),
- 4) kompletní krmivo pro prasata v chovu (cena za 100 kg) (F_R),
- 5) kompletní krmivo pro prasata ve výkrmu (cena za 100 kg) (F_F).

Model č. 3 má následující tvar: $M_P = -1,049001288836 C_T + 0,126690332377 C_P + 8,985887679274 E + 0,360158899981 F_R + 1,409300586909 F_F$. Výsledky vícerozměrné regresní analýzy produkce masa (prasata) a uvedených ekonomických ukazatelů v České republice v modelu č. 3 jsou uvedeny v Tab. 4.15.

Tab. 4.15: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 3

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Significance
C_T	2,066212965657	0,506685847058	4,07789753287	0,0018
C_P	-14,83289933309	7,887639526025	-1,880524494577	0,0868
E	-12,66996799127	4,381841722488	-2,891470937038	0,0147
F_R	-45,10963270716	18,81987380685	-2,396914728022	0,0354
F_F	39,42132341818	17,93588564024	2,197902250767	0,0503
Residual Sum of Squares		7627,68684561	Adjusted R-squared	0,99333966757
Standard Error		26,33298457968	F (5,11)	478,2564987837
Mean of Y		314,713125	Significance of F	0,0000
Stand Dev of Y		73,52809374371	Durbin-Watson Statistic	2,501732216366
R-squared		0,995421021454	log of likelihood	-72,53617367842

Zdroj: vlastní kalkulace

V modelu č. 4 jsou s pomocí vícerozměrné regresní analýzy vybrány čtyři vysvětlující proměnné:

- 1) spotřeba vepřového masa celkem (v 1000 tun živé hmotnosti) (C_T),
- 2) elektřina (cena za 100 kwh) (E),
- 3) kompletní krmivo pro prasata v chovu (cena za 100 kg) (F_R),
- 4) kompletní krmivo pro prasata ve výkrmu (cena za 100 kg) (F_F).

Model č. 4 je vyjádřen rovnicí: $M_P = 1,122152444264 C_T - 14,185549461 E - 62,13058183692 F_R + 53,94465846026 F_F$. Výsledky vícerozměrné regresní analýzy produkce masa (prasata) a uvedených ekonomických ukazatelů v České republice v modelu č. 4 jsou uvedeny v Tab. 4.16.

Tab. 4.16: Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice: Model č. 4

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Significance
C_T	1,122152444264	0,0755082505864	14,8613222469	0,0000
E	-14,185549461	4,740466873764	-2,992437208983	0,0112
F_R	-62,13058183692	18,16069511315	-3,421156593941	0,0051
F_F	53,94465846026	17,816821329	3,027737521982	0,0105
Residual Sum of Squares	10079,89966777	Adjusted R-squared	0,991931910638	
Standard Error	28,98260925073	F (4,12)	492,780329231	
Mean of Y	314,713125	Significance of F	0,0000	
Stand Dev of Y	73,52809374371	Durbin-Watson Statistic	2,032570277048	
R-squared	0,993948932979	log of likelihood	-74,57015206555	

Zdroj: vlastní kalkulace

Na základě statistického vyhodnocení s pomocí vícerozměrné regresní analýzy metodou zpětné krokové regrese se všechny čtyři modely jeví jako vhodné pro vysvětlení ukazatele produkce masa: prasata. Z hlediska statistické významnosti jsou všechny vysoce statisticky průkazné ($P = 0,01$).

Tímto je potvrzena Hypotéza 3: Ceny vstupů významně ovlivňují produkci vepřového masa v České republice. Model vícerozměrné regresní analýzy metodou zpětné krokové regrese vysvětluje ukazatel produkce masa: prasata v České republice při zavedení cen vstupů jako proměnných.

4.6.6. Organizace prvovýrobců a zpracovatelů vepřového masa v ČR

V České republice jsou jatečná prasata dodávána na jatka přímo od zemědělských chovatelů na základě dlouhodobých smluv nebo prostřednictvím odbytových organizací. V roce 2000 působilo na trhu několik odbytových organizací, které zobchodovaly přibližně 30 % jatečných prasat. Nejvýznamnější odbytovou společností bylo družstvo Agropork, které zajistilo prodej 25 % produkce. V roce 2003 došlo ke sdružení sedmi odbytových družstev do celorepublikové organizace Centroadbyt. Po vstupu do EU bylo cílem organizací výrobců zvýšit konkurenceschopnost na trhu. Rozvoj odbytových organizací byl

podporován před vstupem do EU státem, po roce 2004 v rámci programu HRDP bylo možné žádat o dotaci v rámci programu „Zakládání skupin prvovýrobců“.

V roce 2009 požádalo o podporu 101 odbytových družstev specializujících se na prodej jatečných prasat. Nejvýznamnějším odbytovým sdružením v té době bylo družstvo Centrodbyt, které obchodovalo s jatečným skotem a prasaty na domácím i zahraničním trhu, poskytovalo svým členům služby v oblasti marketingu a monitorování trhu s masem a jatečnými zvířaty v ČR a v celé Evropě. Družstvo sdružovalo celkem 10 odbytových družstev a zprostředkovalo obchod s přibližně 19 % tržní produkce prasat v ČR. Další významnou organizací bylo družstvo Agropork, které sdružovalo více než 180 členů z řad producentů jatečných prasat a skotu, které zobchodovalo na trhu v ČR i zahraničí. V roce 2014 působila na trhu stále řada odbytových organizací s vepřovým masem, současně ale ukončilo svou činnost družstvo Centrodbyt sdružující v té době sedm odbytových družstev a schopný zobchodovat necelých 10 % celkové produkce prasat v ČR.

V roce 2017 byla na trhu s vepřovým masem jedinou Státním zemědělským intervenčním fondem uznanou organizací producentů společnost Agropork CZ, spol. s r.o. Jejím cílem je podporovat produkci a zajišťovat prodej vepřového masa (živých prasat) svých jedenácti společníků, kteří mají povinnost zobchodovat 90 % produkce přes společnou odbytovou organizaci. Údaje o dalších organizacích, které působí jako organizace producentů vepřového masa v ČR nejsou dostupné. Na trhu se objevují ale i malé chovy disponující vlastní infrastrukturou jatek a dalšího zpracování včetně vlastních prodejů.

Důvody nízké kooperativnosti jsou následující:

- Většina produkce pochází z velkovýroben kapitálových společností, neochota k nadpodnikové spolupráci.
- Činnost mnoha odbytových organizací působících v ČR v současné době odpovídá zprostředkování obchodu, ale ne samotnému obchodování. Členové těchto organizací si mohou navíc vybírat, komu budou svou produkci dodávat.
- Velká roztržitost odbytových družstev a nepropojenost se zpracovatelským průmyslem.
- Neochota propojení mezi již existujícími odbytovými družstvy.
- Nízká podpora státu.

Výhody plynoucí z kooperace mezi prvovýrobcem a zpracovatelem:

- Sdružením se do velké odbytové organizace je možné uspokojit požadavky odběratelů a současně mít silné postavení při vyjednávání o cenách a dalších podmínkách dodávek.
- Velká sdružující organizace má možnost zaměstnat profesionální a vysoce odborný management a vytvořit vlastní zdroje k podnikání.

- Možnost majetkového propojení, větší síla při vyžadování plnění svých členů, vytváření rezerv pro krizová období.
- Specializace na určitou komoditu, případně několik příbuzných produktů.
- Možnost reagovat na aktuální požadavky trhu na danou komoditu.
- V rámci jednotného vystupování prvovýrobců a zpracovatelů lepší spolupráce s Agrární komorou, Potravinářskou komorou a dalšími institucemi, firmami a investory.

Příležitosti plynoucí z kooperace mezi prvovýrobcí a zpracovateli:

- Koncentrace zemědělské produkce a tím vyšší podíl na přidané hodnotě.
- Větší síla hlasu při lobování za prosazení zákonů, dotací a dalších podpor pro zemědělce.
- Možnost nalézt nové cesty pro odbyt, spolupráce se zahraničními či nadnárodními odbytovými organizacemi.
- Příležitost vyjednat lepší podmínky (transport, dodací a platební lhůty, jakostní standardy atd.).
- Možnost se zapojit do činnosti celostátních odbytových organizací, účasti na komisích v Bruselu, zapojení se do mezinárodních družstevních organizací.

Smyslem odbytových organizací je zlepšení postavení prvovýrobců v komoditní vertikále, která musí být řešena komplexně. Pro zaručení rovných podmínek by měly být malé podniky sdružovány do místních či regionálních družstev, která by jako tzv. družstva prvního stupně či seskupení producentů vstupovala do národní odbytové organizace (druhá úroveň kooperace). Velké podniky by měly být přímo členy národní odbytové organizace, aby se zamezilo případným sporům mezi malými a velkými výrobci. Národní odbytová organizace by sdružováním velkých výrobců a odbytových družstev drobných výrobců mohla zajistit díky silnější pozici stabilizaci cen pro zpracovatele a spotřebitele. Vzájemné sdružování na národní úrovni by mělo zamezit případné vzájemné konkurenci a prodeji za nižší ceny, než činí výrobní náklady.

4.6.7. Kooperace zemědělsko-potravinářských podniků v Dánsku

Dánské zemědělsko-potravinářské kooperace jsou známy svým hlavním cílem vykonávat aktivity obchodního a průmyslového charakteru. Sociální význam není rozhodující, protože byla přijata myšlenka, že efektivita řízení obchodu je nejlepší cestou, jak dosáhnout výhod pro své členy. Přestože je role kooperativ silná, neexistuje žádné konkrétní nařízení či zákon, které by kooperace regulovalo. Tímto je umožněno každé družstevní organizaci přijmout stanovy, které nejlépe odpovídají dané aktivitě. Tato možnost dává určitou volnost v případě, že družstva působí v různých sektorech a tržních strukturách.

Komoditní vertikála vepřové maso je nejdůležitějším sektorem v dánském zemědělství. Celková produkce je 2 miliony tun vepřového masa, které tvoří více

než 30 % obratu dánských zemědělců. Více než 80 % produkce je potom vyvezeno.

Dánské kooperativy mají velmi významnou roli v dánském potravinovém řetězci a také velmi silnou pozici v ostatních zemích. Například značná část švédského trhu je v dánských rukou a v případě masného průmyslu je společnost Danish Crown jeden z hlavních tržních lídrů.

Důvody pro silnou pozici kooperací v Dánsku jsou následující:

- tradice efektivní produkce orientované na vývoz;
- členství v EU od roku 1973;
- výhodné umístění blízko zemí s rostoucí spotřebou potravin;
- silná obchodní orientace.

V komoditní vertikále vepřové maso působí na dánském trhu dvě velké kooperativní společnosti, které společně s malým družstevním podnikem zaměřeným na produkci hovězího masa provozují jediná družstevní jatka v Dánsku. Existují zde ještě relativně malá a soukromě vlastněná jatka, ve kterých mají farmáři své podíly. Největšími z nich je společnost Jutland Meat (založeno v roce 2005) s obratem 100 mil. Euro. Na rozdíl od jiných malých společností se Jutland Meat zaměřil na mezinárodní trhy.

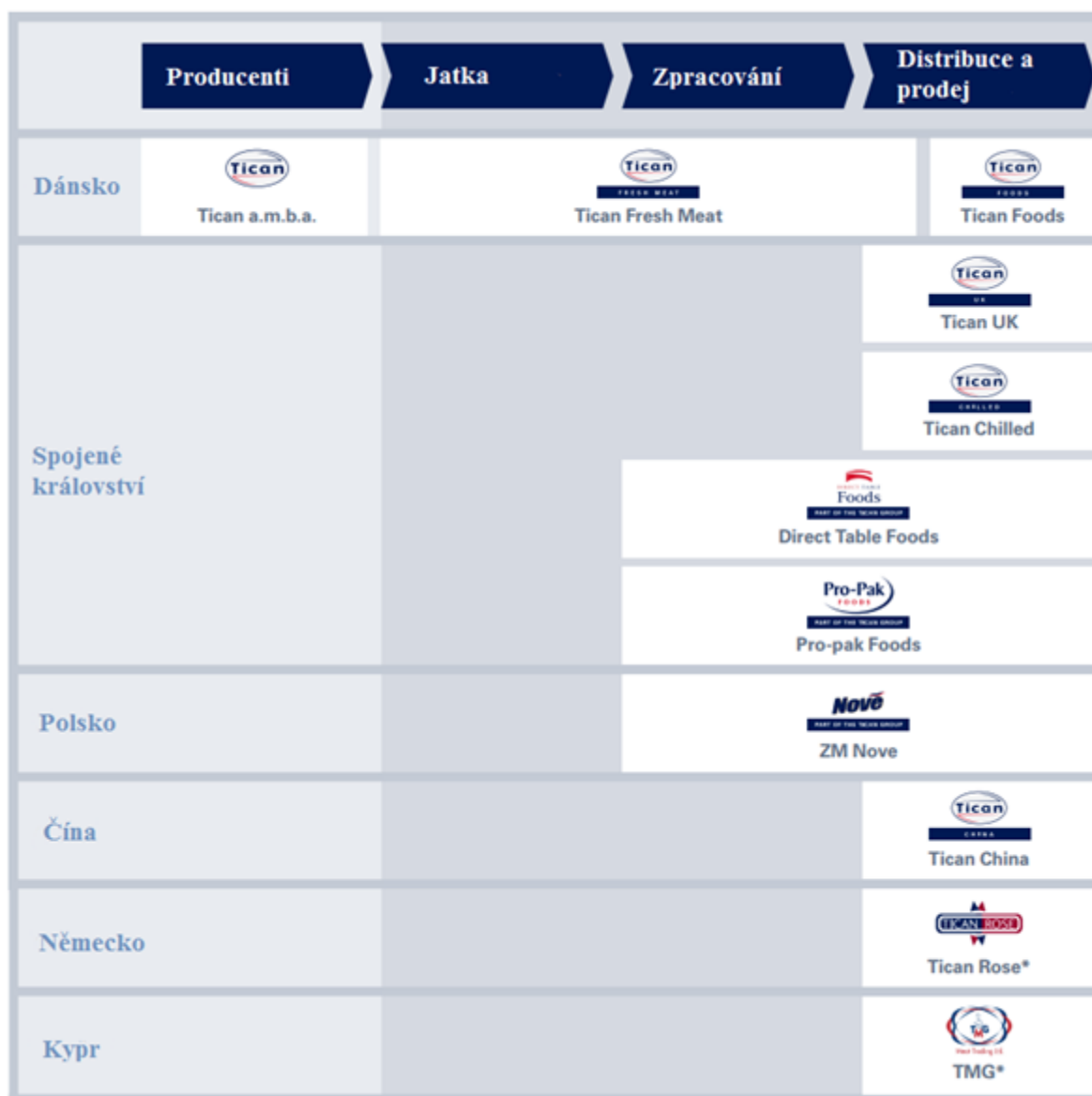
Společnost Danish Crown je jedním z největších zpracovatelů vepřového masa v Evropě. Jedná se o kapitálovou obchodní společnost, která je vlastněná družstevním společenstvím Danish Crown AmbA. V roce 2010 měla celkový podíl na trhu s vepřovým masem 78 % (celkový obrat 6 035 mil. Euro). Druhou společností na dánském trhu je společnost Tican, která měla tržní podíl 8 % (celkový obrat 498 mil. Euro). Společnost Danish Crown má členy svého družstva pouze v Dánsku, ale zakoupila jatka a zpracovatelské kapacity ve Švédsku, Německu a společně s Finskou společností HKScan v Polsku.

Velikost družstevních podniků a role v potravinovém řetězci ovlivňuje výběr způsobu vnitřního řízení. Ve velkých kooperativách (Danish Crown) je řídicí struktura složena z členské rady (členové výboru), kteří volí představenstvo. Členové jsou voleni na regionálních schůzích a ve společnosti Danish Crown jsou též stanoveny podmínky týkající se počtu zástupců za oblast výroby prasat a skotu. Producenti prasat a prasnic jsou rozděleni do patnácti okresů, které tvoří šest volebních obvodů. Každý z těchto obvodů volí tři členy do představenstva. Kromě těchto členů má představenstvo tři zástupce zaměstnanců a dva odborné členy, kteří nejsou v daném družstvu zainteresováni.

V malých družstvech se obvykle využívá základní struktury, která je složena z valného shromáždění, které volí představenstvo. V družstvech, kde jsou pouze členové organizace, mohou být hlasy rozděleny podle jejich podílů.

Dalším typickým jevem velkých dánských kooperativ je poměrně komplikovaná struktura dceřiných společností. Většina těchto korporací jsou společnosti s ručením omezeným. Příkladem může být struktura komoditní vertikály družstva Tican, která je zobrazena na Obr. 4.37. Firma Tican je

společností s ručením omezeným zaměstnávající přes 2 200 zaměstnanců, kterou vlastní družstevní společnost Tican a.m.b.a. sdružující 289 farmářů. Od roku 2010 zavedla nový model řízení a kontroly produkce a výroby od „farmáře až na stůl“.



Obr. 4.37: Kooperativní struktura komoditní vertikály vepřové maso společnosti Tican
Zdroj: TICAN (2017)

Farmáři (členové družstva) produkují vysoce kvalitní jatečná prasata v optimální váze pro porážku a požadovaným rozložením libového masa. Trendem je rovnoměrně produkovat vysoce kvalitní maso v nejvyšší udržitelné kvalitě, která zajišťuje konkurenceschopnost na trhu. Společnost Tican provozuje družstevní jatka, ve kterých zpracovává vepřové maso pro prodej čerstvého masa nebo v rámci 3. fáze zpracování vyrábí masné produkty. Distribuci a prodej zajišťuje společnost Tican Foods též spadající do skupiny Tican. V rámci expanze do zahraničí založila společnost Tican několik dceřiných společností, ve kterých má 100% podíly (kromě společnosti Tican Rose a Tican TMG, ve kterých vlastní

50 %). Úspěchem je spolupráce s maloobchodním řetězcem Lidl, která byla navázána přes dceřinou společnost Direct Table Foods, díky níž dodává vybrané masné výrobky pod privátní značkou obchodního řetězce.

4.7. Schéma působení kooperačních faktorů v rámci komoditní vertikály vepřové maso

Úkolem stanoveného hlavního cíle bylo zodpovědět výzkumnou otázku:

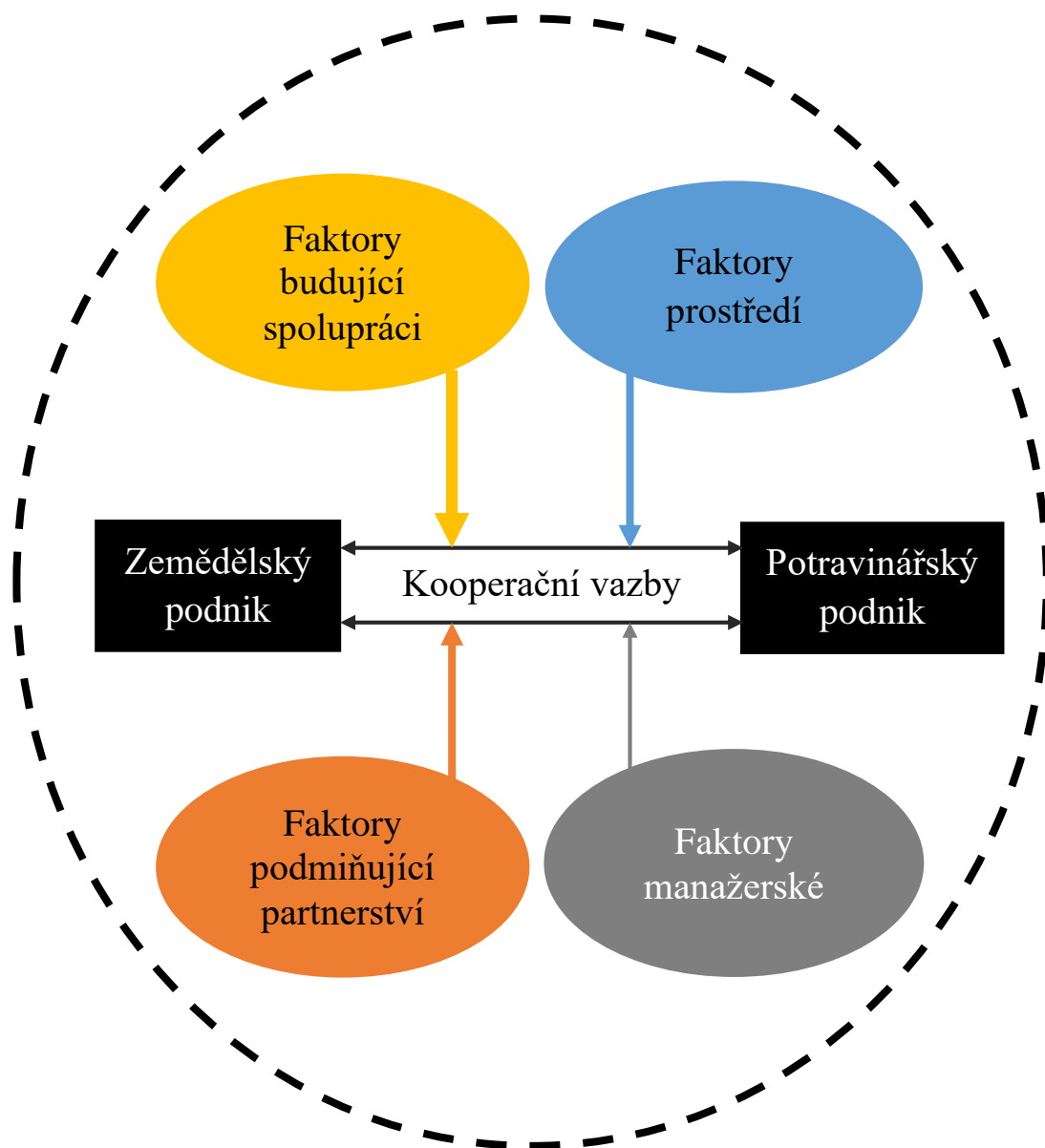
„Které jsou klíčové faktory, a jak tyto faktory ovlivňují kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků?“

Na základě provedeného primárního kvalitativního a kvantitativního výzkumu byly identifikovány a definovány kooperační vazby, které ovlivňují kooperaci zemědělsko-potravinářských podniků.

Klíčovými pro kooperační vazby byly identifikovány následující faktory:

- Faktory prostředí;
- Faktory podmiňující partnerství;
- Faktory manažerské;
- Faktory budující spolupráci.

Velmi ovlivňující kooperační vazby byly identifikovány faktory budující spolupráci. Patří mezi ně budování důvěry mezi kooperujícími partnery, motivace spolupracovníků, komunikace a informovanost. Tyto ukazatele patří mezi měkké dovednosti, které je náročné dále měřit, patří ale mezi důležité schopnosti interakce. Kooperativní partner s těmito dovednostmi je výkonnější, efektivnější, má lepší vztahy mezi lidmi a z tohoto důvodu má větší šanci uspět ve svém jednání. Faktory prostředí byly identifikovány jako ovlivňující kooperační vazby. Jedná se o tvrdý faktor, který lze formálně vymezit, změřit a má věcnou orientaci. Jedná se o ukazatele velikosti podniku kooperujícího partnera, pracovní podmínky a internacionalitu kooperujícího partnera. Faktory podmiňující partnerství (vyjednávání mezi partnery, motivace partnera ke kooperaci, výběr kooperujícího partnera a image kooperující organizace) byly identifikovány jako průměrně ovlivňující kooperační vazby. Jedná se o měkké faktory, které se týkají lidského faktoru a sociálních vztahů uvnitř organizace. Mezi faktory neovlivňující kooperační vazby byly zařazeny faktory manažerské (převládající styl vedení kooperujícího partnera, rozhodování, kontrola a personální politiku kooperujícího partnera), které lze zařadit mezi tvrdé faktory. Na základě provedeného výzkumu bylo navrženo schéma faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso, viz Obr. 4.38.



Obr. 4.38: Schéma faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso
Zdroj: vlastní zpracování

Při sestavování schématu byly brány v úvahu i další podmínky a aktuální stav v zemědělském a potravinářském prostředí, které nezachycují dostupné statistiky, ale které byly identifikovány v rámci provedeného kvalitativního výzkumu.

Schéma zobrazuje kooperaci mezi zemědělským a potravinářským podnikem, které spojují kooperační vazby ovlivňované v této práci identifikovanými kooperačními faktory. Síla vlivu jednotlivých faktorů je graficky naznačena tučností šipek vycházejících od těchto faktorů směrem ke kooperativním vazbám zemědělského a potravinářského podniku.

Společnosti, které chtějí kooperovat v rámci komoditní vertikály vepřové maso se při budování a upevňování kooperačních vazeb musí zaměřovat především na

měkké faktory, a to faktory budující spolupráci a faktory podmiňující partnerství. Prostřednictvím těchto faktorů je možné dosáhnout efektivnější interakce, budování důvěry mezi kooperujícími partnery a motivace kooperujícího partnera i vlastních spolupracovníků k vzájemné kooperaci. Faktory prostředí a faktory manažerské potom vytváří základnu pro tvorbu kooperačních strategií, nastavení pravidel řízení kooperace a organizační struktury. Pokud mají být kooperační vazby podniků pevné a úspěšně rozvíjené, je potřeba, aby tvrdé a měkké faktory byly vzájemně vyvážené. Navržené schéma je možné s případnými úpravami použít i v jiných komoditních vertikálách.

5 ZÁVĚRY PRO REALIZACI VE SPOLEČENSKÉ PRAXI A PRO DALŠÍ ROZVOJ VĚDY

Disertační práce je zaměřena na identifikaci a analýzu faktorů, které ovlivňují kooperační vazby mezi podniky v zemědělsko-potravinářském sektoru a jsou rozhodující pro tvorbu kooperačních strategií. Hlavním cílem bylo vytvořit schéma působení faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích. K výzkumu byla vybrána specifická komodita vepřové maso.

Identifikovány byly problémy v kooperačních vazbách mezi podniky. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu s využitím metody focus group bylo zjištěno, že *prvovýrobci jsou ze strany státu málo podporováni, slabý je i národní dotační systém. Mezi zájmovými skupinami neprobíhá dostatečná komunikace, a tak není možné veřejně prosazovat jednotný názor. Jako nejproblematictější z hlediska udržitelnosti výroby byla označena komodita prasata, vepřové maso.*

Prostřednictvím kvantitativního primárního výzkumu byly vyhodnoceny kooperační ukazatele a identifikovány faktory kooperačních vazeb a testována hypotéza 1: *Velikost podniku a výběr partnera významně ovlivňuje kooperační vazby.* Bylo zjištěno, že *faktory budující spolupráci a faktory prostředí jsou faktory významně ovlivňující kooperační vazby s dalšími firmami či organizacemi. Mezi faktory ovlivňující kooperační vazby lze zařadit i faktory podmiňující partnerství, naopak neovlivňující jsou faktory manažerské.* Významně ovlivňujícími faktory byly označeny faktory budující spolupráci, faktory prostředí a faktory podmiňující partnerství. Tato byla hypotéza potvrzena.

Na základě identifikovaných problémů v zemědělství byla provedena **analýza zemědělských podniků v EU a České republice.** V roce 2013 bylo v EU 10,8 milionů zemědělských podniků, které obhospodařovaly 40 % celkové výměry půdy v EU, *průměrná velikost zemědělského podniku (farmy) v EU činila 16,1 hektarů. V rámci struktury zemědělství v celé EU však existují značné kontrasty: na jedné straně byl vysoký počet velmi malých zemědělských podniků s obhospodařovanou půdou menší než 2 hektary, které obhospodařovaly jen malý podíl (2,5 %) celkové zemědělské plochy EU. Na druhé straně je malý počet (3,1 % všech podniků v EU) velmi velkých zemědělských podniků s více než 100 hektary, které obhospodařují 50,1 % využívané zemědělské plochy v EU. Zemědělská pracovní síla (v ekvivalentu práce na plný úvazek) byla nejvyšší v Polsku, Rumunsku, Itálii a Španělsku. Zemědělství bylo v EU-28 převážně rodinnou aktivitou. Podstatná byla i struktura farem dle věku farmářů. Více než polovina manažerů zemědělských podniků byla v EU-28 ve věku 55 let a více.* V České republice jsou zemědělské podniky velikostně heterogenní a lze mezi nimi najít jak mikropodniky, tak i nadnárodní holdingové společnosti. *Hlavní zemědělská produkce je koncentrovaná u velkých zemědělských podniků.* Hypotetický průměrný zemědělský subjekt v roce 2013 obhospodařoval 135 ha zemědělské půdy, pracovalo by pro něj 7 osob s roční pracovní jednotkou

odpovídající úvazku 4,0. *Pro ukazatele zemědělské a ekonomické velikosti farem bylo provedeno multidimenzionální vyhodnocení.* Tato analýza testovala hypotézu 2: *Zemědělské podniky v České republice se dle zemědělské a ekonomické velikosti farem podobají farmám v EU15.* Bylo zjištěno, že na základě těchto ukazatelů po přepočtu na počet obyvatel *vykazuje Česká republika vícerozměrnou podobnost s Dánskem, Nizozemskem a dalšími zeměmi západní Evropy.* Hypotéza 2 byla tímto potvrzena.

Analýzou potravinářských podniků v EU a v České republice bylo zjištěno, že *evropské potravinářské odvětví je vysoce diverzifikovaným sektorem s mnoha podniky různých velikostí, nejvyšší zastoupení mají mikropodniky a malé podniky.* Nejvýznamnějšími oblastmi zpracování zemědělských produktů z pohledu generovaného obrátu, zaměstnanosti a počtu firem jsou *pekařské a cukrářské výrobky, zpracování masa a masných výrobků, mléčné produkty a nápoje.* Země jako Německo, Francie, Itálie, Spojené království a Španělsko jsou největšími evropskými zpracovateli zemědělských produktů z pohledu celkového obrátu i vytvořené přidané hodnoty. *Potravinářský sektor představuje v České republice podobně jako v EU tradiční nosné odvětví zpracovatelského průmyslu.* Nejvyšší počet podniků je zastoupen ve výrobě *pekařských a cukrářských výrobků, zpracování masa a výrobě masných výrobků.* Sílicí poptávka po místní produkci a jednodušší forma založení podnikání v případě fyzických osob, způsobila v posledních letech zvýšení počtu potravinářských výrobků především v oblasti výroby pečiva a cukrářských výrobků, masných výrobků, minipivovarů nebo vinařství.

Dále byla **analyzována organizace odbytu zemědělských produktů.** V zemích EU existují silné odbytové organizace, které získávají významný podíl na trhu. *Sdružování zemědělců do odbytových organizací je běžnou praxí v Evropské unii i ve světě.* Družstevní odbytové organizace v pěti zemích EU mají v případě vepřového masa naprostou převahu v podílu na trhu nad soukromými obchodními společnostmi (Malta 100 %, Francie 94 %, Dánsko 86 %, Finsko 81 %, Švédsko 51 %). V České republice měly nejvyšší zastoupení odbytové organizace oprávněné zprostředkovávat prodej mléka a producenti ovoce a zeleniny.

Charakterizována a analyzována byla kooperace v komoditní vertikále vepřové maso. *V České republice měl chov prasat a výroba vepřového masa tradiční a významné postavení, které je v posledních letech potlačováno konkurencí.* Navíc vepřové patří v České republice mezi nejvíce konzumovaný druh masa. Z hlediska geografického se *produkce prasat soustřeďuje v řadě zemí, přičemž Dánsko, Německo, Španělsko, Francie, Nizozemsko a Polsko chovají více než dvě třetiny prasat.* Produkce prasat je značně specializována i přes hranice, například Dánsko pro odchov selat a Španělsko pro výkrm. Situace na trhu s vepřovým masem v České republice je determinována mnoha faktory, mezi které patří stavy chovaných prasat. Po vstupu do Evropské unie v roce 2004 muselo odvětví chovu prasat čelit konkurenci mnoha členských států a dochází

tak ke snižování výroby a zvyšování dovozu vepřového masa. *Následkem několikaletého poklesu celkových stavů prasat je nesoběstačnost České republiky ve výrobě vepřového masa a značné zaměření na dovoz.*

Lineární trend produkce masa (prasata) byl ve většině zemí Evropské unie klesající, kdy v převážné většině zemí jsou výsledky statisticky vysoce významné na hladině významnosti $\alpha = 0,01$. Prostřednictvím korelační analýzy byly na základě tří stanovených ukazatelů zjišťovány možné korelace chovu prasat v zemích EU. Dále byla provedena vícerozměrná regresní analýza pro vyhodnocení produkce masa a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice v letech 2001-2016, která testovala *hypotézu 3: ceny vstupů významně ovlivňují produkci vepřového masa v České republice*. Bylo zjištěno, že *model vícerozměrné regresní analýzy metodou zpětné krokové regrese vysvětluje ukazatel produkce masa: prasata v České republice při zavedení cen vstupů jako proměnných*.

V roce 2017 byla na trhu s vepřovým masem jedinou Státním zemědělským intervenčním fondem uznanou organizací producentů společnost Agropork CZ. Jejím cílem je podporovat produkci a zajišťovat prodej vepřového masa (živých prasat) svých jedenácti společníků, kteří mají povinnost zobchodovat 90 % produkce přes společnou odbytovou organizaci. Údaje o dalších organizacích, které působí jako organizace producentů vepřového masa v ČR nejsou dostupné. Na trhu se objevují ale i malé chovy disponující vlastní infrastrukturou jatek a dalšího zpracování včetně vlastních prodejen. Dánské zemědělsko-potravinářské kooperace jsou známy svým hlavním cílem vykonávat aktivity obchodního a průmyslového charakteru. Sociální význam není rozhodující, protože byla přijata myšlenka, že efektivita řízení obchodu je nejlepší cestou, jak dosáhnout výhod pro své členy. Komoditní vertikála vepřové maso je nejdůležitějším sektorem v dánském zemědělství. Dánské kooperativy mají velmi významnou roli v dánském potravinovém řetězci a také velmi silnou pozici v ostatních zemích. Společnost Danish Crown je jedním z největších zpracovatelů vepřového masa v Evropě. Jedná se o kapitálovou obchodní společnost, která je vlastněná družstevním společenstvím Danish Crown AmbA. V roce 2010 měla celkový podíl na trhu s vepřovým masem 78 % (celkový obrat 6 035 mil. Euro). Druhou společností na dánském trhu je společnost Tican, která měla tržní podíl 8 % (celkový obrat 498 mil. Euro). Farmáři (členové družstva) produkují vysoce kvalitní jatečná prasata v optimální váze pro porážku a požadovaným rozložením libového masa. Trendem je rovnoměrně produkovat vysoce kvalitní maso v nejvyšší udržitelné kvalitě, která zajišťuje konkurenceschopnost na trhu.

Na základě identifikovaných faktorů ovlivňujících kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků s podporou znalosti prostředí a při naplnění dílčích cílů bylo vytvořeno **schéma působení kooperačních faktorů**.

Schéma zobrazuje kooperaci mezi zemědělským a potravinářským podnikem, které spojují kooperační vazby ovlivňované identifikovanými kooperačními faktory. Společnosti, které chtějí kooperovat v rámci komoditní vertikály vepřové

maso se při budování a upevňování kooperačních vazeb musí zaměřovat především na měkké faktory, a to faktory budující spolupráci a faktory podmiňující partnerství. Prostřednictvím těchto faktorů je možné dosáhnout efektivnější interakce, budování důvěry mezi kooperujícími partnery a motivace kooperujícího partnera i vlastních spolupracovníků k vzájemné kooperaci. Faktory prostředí a faktory manažerské potom vytváří základnu pro tvorbu kooperačních strategií, nastavení pravidel řízení kooperace a organizační struktury. Pokud mají být kooperační vazby podniků pevné a úspěšně rozvíjené, je potřeba, aby tvrdé a měkké faktory byly vzájemně vyvážené. Navržené schéma je možné s případnými úpravami použít i v jiných komoditních vertikálách.

Na základě naplnění stanoveného hlavního cíle podporovaného dílčími cíli a hypotézami byla zodpovězena stanovená **výzkumná otázka**. *Klíčovými faktory ovlivňujícími kooperační vazby jsou:*

- Faktory prostředí;
- Faktory podmiňující partnerství;
- Faktory manažerské;
- Faktory budující spolupráci.

Faktory budující spolupráci velmi ovlivňují kooperační vazby v oblasti důvěry mezi kooperujícími partnery, motivace spolupracovníků, komunikace a informovanosti. Dalším ovlivňujícím faktorem jsou faktory prostředí, jedná se konkrétně o ukazatele velikosti podniku kooperujícího partnera, pracovní podmínky a internacionalitu kooperujícího partnera. Faktory podmiňující partnerství (vyjednávání mezi partnery, motivace partnera ke kooperaci, výběr kooperujícího partnera a image kooperující organizace) byly identifikovány jako průměrně ovlivňující kooperační vazby. Mezi faktory neovlivňující kooperační vazby byly zařazeny faktory manažerské (převládající styl vedení kooperujícího partnera, rozhodování, kontrola a personální politika kooperujícího partnera).

V členských státech EU je kooperace zemědělsko-potravinářských podniků tradiční, a to především prostřednictvím družstevního podnikání. Například v Německu jsou družstevní odbytové organizace velmi rozšířeny a téměř každý farmář je členem jednoho nebo více družstev. V Dánsku má kooperace v rámci družstevní organizace dominantní pozici v produkci mléka a vepřového masa. Výrobci si tímto zvyšují konkurenceschopnost a zajišťují plynulý odbyt. Aby producenti agrárních produktů mohli prodávat své produkty do supermarketů a hypermarketů, musí být schopni uspokojit poptávku po pravidelných dodávkách velkých objemů zboží v požadované kvalitě. Produkty je nutné dodat v krátkém čase na centrální sklady obchodních řetězců, proto kooperace a sdružování se v odbytových organizacích napomáhá žádoucí koncentraci nabízeného zboží.

5.1. Přínos práce v teoretické oblasti

Disertační práce je zaměřena na problematiku kooperací zemědělsko-potravinářských podniků, na kterou lze pohlížet z hlediska managementu i z pohledu ekonomického. To je podstatné i z důvodu měnících se vztahů na zemědělsko-potravinářských trzích v důsledku globalizačních procesů, liberalizace evropských trhů a zajištění konkurenceschopnosti podniků v odvětví.

Práce rozšiřuje teoretické poznatky v oblasti kooperační strategie, kooperačních vazeb, ekonomiky týkající se společné zemědělské politiky, tržního prostředí a specifík v agrobiznisu. Na základě analýzy struktury zemědělských podniků byla provedena komparativní analýza s využitím ukazatelů zemědělské a ekonomické velikosti farem v zemích EU postavená na shlukovacích metodách, dále byla charakterizována komoditní vertikála vepřové maso a analyzován trh s vepřovým masem v zemích Evropské unie s důrazem na situaci v České republice. S pomocí regresní a korelační analýzy byly vyhodnoceny vazby klíčových ekonomických ukazatelů produkce vepřového masa, analyzovány vývojové trendy produkce vepřového masa a s pomocí vícerozměrných regresních modelů byl vyhodnocen vliv vybraných ekonomických ukazatelů na produkci vepřového masa v České republice.

V oblasti managementu byly podrobně zkoumány formy sdružování podniků, tvorba koncepce smluvních vztahů při kooperaci v zemědělství a potravinářství a vhodné modely organizačních struktur řízení kooperujících organizací v tržním prostředí zemědělsko-potravinářského sektoru. Charakterizována byla struktura zemědělských a potravinářských podniků, identifikovány byly způsoby organizování odbytu zemědělských produktů a způsoby organizování prvovýrobců a zpracovatelů vepřového masa v zemích Evropské unie a České republice. Díky provedeným analýzám bylo možné vytvořit schéma působení faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích.

Výsledky práce mohou být vhodným podkladem pro výzkum dalších komoditních vertikál, neboť řadu poznatků je možné zobecnit a použité metody jsou replikovatelné i pro další komoditní vertikály. Výsledky mohou též napomoci při formulování kooperačních strategií zaměřených na stimulaci konkurenceschopnosti v zemědělsko-potravinářských podnicích, u nichž je zavedení kooperace v rámci komoditní vertikály relevantní.

5.2. Přínos práce pro praxi

Výsledky disertační práce najdou uplatnění při praktické realizaci kooperace a řízení zemědělsko-potravinářských podniků. V oblasti praktické manažerské interpretace se předpokládá, že práce bude mít kvalifikovaného příjemce sdělení, v ideálním případě se zkušenostmi ze zemědělsko-potravinářského prostředí s dostatečným přehledem v běžném operativním řízení i se znalostí přesahů do strategického managementu společnosti. Poté výsledky práce mohou sloužit jako vhodný základ i pro kultivaci manažerských technik zaměřených na rozvoj konkurenceschopnosti ve vazbě na moderní a efektivní metody řízení.

5.3. Přínos práce pro pedagogickou praxi

Výsledky práce mohou být též využity při pedagogické činnosti na univerzitní úrovni. Problematika zemědělství a potravinářství se především v poslední době stává důležitým, avšak poněkud opomíjeným tématem, které by mělo být alespoň do jisté míry součástí základního přehledu absolventa ekonomických a manažerských oborů.

LITERATURA

ACZEL, A. *Complete Business Statistics*. Boston: Irwin, 2009, 1056 s. ISBN 0-256-05716-8.

ALLEN, B. *Global cooperation depends on the strength of local connections*. [online] [cit. 2017-04-29]. 2017. Dostupné z: <<https://aeon.co/ideas/global-cooperation-depends-on-the-strength-of-local-connections>>.

AQUINO, K., REED, A. A Social Dilemma Perspective on Cooperative Behavior in Organizations: The Effects of Scarcity, Communication, and Unequal Access on the Use of a Shared Resource. *Group & Organization Management*, 1998, č. 23, s. 390–413. ISSN 1552-3993.

AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation: Revised Edition*. New York: Basic Books, 2006, 264 s. ISBN 978-0465005642.

BAIN, J. S. Economies of Scale, Concentration and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries. *American Economic Review*. 1954, sv. 44, č. 1. s. 15-39. ISSN 0002-8282. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <https://www.jstor.org/stable/1803057?seq=1#page_scan_tab_contents>.

BAIN, J. S. Chamberlin's Impact on Microeconomic Theory. In: Kuene, R. E. (ed.) *Monopolistic Competition Theory: Studies in impact, essays in honor of Edward H. Chamberlin*. New York: John Willey, 1967, s 3–30.

BALLING, R. *Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis*. Frankfurt am Main: Europaischer Verlag der Wissenschaften, 1997, 206 s. ISBN 978-3631334386.

BARNARD, J. Getting Strategic Planning Off the Ground. *Journal of Small Business Management*. 1986. sv. 3. s. 9-10. ISSN 0047-2778.

BEČVÁŘOVÁ, V. *Zemědělská politika*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2001, 116 s. ISBN 80-7157-514-3.

BEČVÁŘOVÁ, V. The Changes of the Agribusiness Impact on the Competitive Environment of Agricultural Enterprises. *Agricultural Economics - Zemědělská ekonomika*. 2002, sv. 48, č. 10, s. 449–455. ISSN 0139-570X.

BEČVÁŘOVÁ, V. Integration in Agribusiness and Policy Implications. In: *European Integration: Local and Global Consequences*. Brno: Mendel

University of Agriculture and Forestry Brno, 2004, s. 22–35. ISBN 80-7157-826-6.

BEČVÁŘOVÁ, V. Vývoj přidané hodnoty v potravinářském průmyslu jako indikátor specifik formování agrobiznysu v ČR. In: *Firma a konkurenční prostředí 2005*. Brno: KONVOJ, 2005, s. 7–16. ISBN 80-7302-095-5.

BEČVÁŘOVÁ, V. *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobiznysu*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 68 s. ISBN 80-7157-911-4.

BEČVÁŘOVÁ, V. *Zemědělství v agrobiznysu: základy agrární ekonomiky a politiky*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 62 s. ISBN 80-7157-891-6.

BEČVÁŘOVÁ, V. *Koncepce a vývoj agrární politiky EU a USA*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007, 94 s. ISBN 978-80-7375-3.

BEČVÁŘOVÁ, V. *Budoucnost zemědělství a konkurenceschopnost v zemědělství ČR a EU a globální souhrnnosti*. Praha: ÚZEI, 2010, 58 s. ISBN 978-80-87262-02-3.

BEČVÁŘOVÁ, V. *The European Model of Agricultural Policy in the Global Context*. In: *New Knowledge in a New Era of Globalization*. 2011, s. 285–310. ISBN 978-953-307-501-3.

BEČVÁŘOVÁ, V., TAMÁŠ, V., ZDRÁHAL, I. *Agrobiznys v rozvoji regionu*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 118 s. ISBN 978-80-7375-799-1.

BEČVÁŘOVÁ, V., TAMÁŠ, V., DUDOVÁ, B., ZDRÁHAL, I. *Integrační procesy agrárního sektoru*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 136 s. ISBN 978-80-7375-763-2.

BERGMAN E. M., FESER E. J. *Industrial and regional clusters: concepts and comparative applications*, Morgantown: Regional Research Institute, 1999. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <<http://www.rr.i.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>>.

BIJMAN, J. et al. *Support for Farmers' Cooperatives*. Wageningen: Wageningen University, 2012, 127 s. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z:

<https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf>.

BISHOP, R. L. Elasticities, Cross-Elasticities and Market Relationships. *The American Economic Review*. 1952, sv. 42, č. 5, s 780–803. ISSN 0002-8282. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<http://www.jstor.org/stable/1812527>>.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BOEHLJE, M. D., AKRIDGE, J. T., KALAITZANDONAKES, N. G. Preparing for Success in the Agribusiness Market Place. *Journal of Agribusiness*, 2002, sv. 20, č. 1, s 31–39. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/14655/1/20010031.pdf>>.

BOGETOFT, P., OLESEN, H. B. *Design of Production Contracts: Lessons from Theory and Agriculture*. 1. vyd. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2004, 208 s. ISBN 978-8763001205.

BORGEN, S. O., HEGRENES, A. *How Can Transaction Costs Economics Add to the Understanding of New Contractual Formats in the Norwegian Agri-Food System*. Working Paper 2005 – 7, Oslo: Norwegian Economics Agricultural Economic Research Institute, 2005, 49 s. ISBN 82-7077-608-4. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<https://pdfs.semanticscholar.org/f934/c58d55dfb75557c489c85e9cf5d7486e8ca7.pdf>>.

BOUWEN, R., TAILLIEU, T. Multi-party Collaboration as Social Learning for Interdependence: Developing Relational Knowing for Sustainable Natural Resource Management. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 2004, č. 14, s. 137–53. ISSN 1099-1298.

BRINKMANN, D. PETERSEN, B., TRIENEKENS, J., WOGNUM, N. *European Pork Chains: Diversity and Quality Challenges in Consumer-oriented production and distribution*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2009, 285 s. ISBN 978-90-8686-103-3.

BROWN, R. C. Community-based cooperative management: renewed interest in an old paradigm. In: *Reinventing Fisheries Management*. Dordrecht: Springer, 1998, sv. 23, s. 185–194. ISBN 978-94-011-4433-9.

CARLTON, D. W. PERLOFF, J. M. *Modern Industrial Organization*. Pearson/Addison Wesley, 2005, 822 s. ISBN 978-0321-1802-30.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica, New Series*. New Jersey: Blackwell Publishing, 1937, sv. 4, č. 16. s. 386–405. JSTOR 2626876. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0013-0427%28193711%292%3A4%3A16%3C386%3ATNOTF%3E2.0.CO%3B2-B>>.

COMEXT. Community External Trade Statistics [online] [cit. 2016-02-25]. 2016. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:COMEXT>>.

CONNOR, J. M. *The Changing Structure of Global Food Markets: Dimensions, Effects, and Policy Implications*. Purdue University, 2008, 13 s. Dostupné z: <<https://ssrn.com/abstract=1105363> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105363>>.

CRAFT, N. *Globalization and Economic Growth: A Historical Perspective*. Oxford: Blackwell Publishing, 2004, 14 s. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<http://www.reod.zju.edu.cn/proimg/2010929111749870.pdf>>.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publication, 2008, 273 s. ISBN 978-1452226101.

CURSEU, P. L., SCHRUIJER, S. G. L. The Effects of Framing on Inter-group Negotiation. *Group Decision and Negotiation*. 2008, č. 17, s. 347–362. ISSN 1572-9907.

ČUBA, F., HURTA J. *Nové cesty českého zemědělství*. Slušovice: Mondon, 2008, 93 s. ISBN 978-80-903108-9-6.

ČMSZP. *Konkurenceschopné a moderní zemědělství*. Českomoravský svaz zemědělských podnikatelů [online]. [cit. 2016-04-15]. 2016. Dostupné z: <<http://www.cmszp.cz/zapisy-z-jednani/stanoviska-svazu/29-konkurenceschopne-a-moderni-zemedelstvi-vyzva-odpovednych-sedlaku>>.

ČSÚ. *Strukturální šetření v zemědělství 2013*. [online] [cit. 2015-03-15]. 2013. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/documents/10180/26566189/27016815k01.pdf/2af29c6c-354f-4718-8b84-9be63af512da?version=1.1>>.

ČSÚ. *Statistické ročenky České republiky a České a slovenské federativní republiky*. 1990–2016. [online] [cit. 2017-08-15]. Dostupné též z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2016>>.

DAGEVOS, J. C. *The Food Economy: Global Issues and Challenges*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2009, 191 s. ISBN 978-90-8686-109-5.

DANIELS, P. *An Introduction to Human Geography: Issues for the 21st Century*. Harlow: Pearson Education, 2008, 517 s. ISBN 978-0132-0568-47.

DANISH CROWN: *The Danish Crown group* [online]. [cit. 2017-03-20]. 2017. Dostupné z: <<https://www.danishcrown.com/home/>>.

DAVIDSON, P. *John Maynard Keynes*. London: Palgrave Macmillan, 2007, 237 s. ISBN 978-1-4039-8555-2. [online] [cit. 2016-03-29]. Též dostupné z: <<http://esepuba.files.wordpress.com/2011/10/davidson-2007.pdf>>.

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. *A Concept of Agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Business School, 1957, 136 s.

de CREMER, D. Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*. 2005, č. 20, s. 4–13. ISSN 0268-3946.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 328 s. 978-80-247-2149-1.

DICKEN, P. *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 5. vyd. New York: The Guilford Press, 2007, 599 s. ISBN 978-1593-8543-62.

DIRSCHEDEL, P., OSTERMANN, R. *Computational Statistics*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2001, 490 s. ISBN 3-7908-0813-X.

DOZ, L. D., HAMEL G. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Boston: Harvard Business Press, 1998, 316 s. ISBN 0-87584-616-5.

DOERINGER, P. B., TERKLA, D. G. Business Strategy and Cross-Industry Clusters, *Economic Development Quarterly*. 1995, sv. 9, č. 3, s. 225-237. ISSN 1552-3543.

DUNNE, A. J., *Supply Chain Mananagement: Fad, Panacea or Opportunity?* Brisbane: University of Queensland, 2001, 40 s. ISBN 978-1864-9950-53.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Support of agroenvironmental measures and management in less favoured areas in Czech agriculture. In: *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-013-4.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Specifics of Agriculture to Argue for the Support of the Branch. In: *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky* 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012. ISBN 978-80-7454-138-4.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Kooperace jako nástroj konkurenční výhody organizací. In: *Konference – Konkurence 2012*. 1. vyd. Jihlava: VŠP Jihlava, 2012. ISBN 978-80-87035-53-5.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Public-private sector cooperation as a competitive advantage. In: *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. ISBN 978-80-7454-248-0.

DVOŘÁKOVÁ, Š., PALÁT, M. Cooperation as a competitive advantage: Public private partnership in R&D. In: *Proceedings from 9th International Conference on Applied Business Research ICABR 2014*. 1. vyd. Brno: Mendel University in Brno, 2015, s. 186-194. ISBN 978-80-7509-223-6.

eAGRI. Zelená zpráva [online] [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/zelene-zpravy/?pos=0>>.

EC. *Nová definice malých a středních podniků*. Evropská komise, 50 s. 2006. ISBN 92-894-7917-5. [online] [cit. 2016-02-25]. Dostupné též z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf?ext=.pdf>.

EC. *Milk and Milk Products in the European Union*, Brussels: European Commission, 2006. 29 s. ISBN 92-79-02199-0.

EUROSTAT. *Agricultural Census 2010*. [online] [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Agricultural_census>.

EUROSTAT. *Pig farming in the European Union: considerable variations from one Member State to another 2014*. ISSN2314-9647 [online] [cit. 2016-02-25].

Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Pig_farming_sector_-_statistical_portrait2014>.

EUROSTAT. *Employment by Sex, Age and Economic Activity*. [online] [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_egan2&lang=en>.

EUROSTAT. *Statistics A–Z*. [online][cit. 2017-08-25]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/statistics-a-z/abc>>.

FAO. *Statistical Yearbook 2013: World Food and Agriculture*. [online] [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <<http://www.fao.org/docrep/018/i3107e/i3107e.PDF>>.

FLANIGAN, S., SUTHERLAND, L. A. Buying access to social Capital? From collaboration to service provision in an agricultural Co-operative. *Sociologia Ruralis*. 2016, sv. 56, č. 4. ISSN 1467-9523.

Food Drink Europe. *Eu Food and Drink Industry 2016*. [online] [cit. 2016-08-27]. 2016. Dostupné z: <http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data_and_trends_Interactive_PDF_NEW.pdf>.

Food Drink Europe. *Annual report 2017*. [online] [cit. 2017-02-28]. 2017. Dostupné z: <http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/FoodDrinkEurope_AnnualReport_2017.pdf>.

FSS. *Farm Structure Survey*. EUROSTAT. [online] [cit. 2016-10-24]. 2017. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Farm_structure_survey2013_-_main_results>.

GAULL, G. E., GOLDBERG, R. A. (eds.) *The Emerging Global Food System: Public and Private Sector Issues*. New York: John Wiley, 1993. 272 s. ISBN 978-0-471-59072-9.

GIP. *Glossary: Gross Indigenous Production*. [online][cit. 2017-02-25]. 2017. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Gross_indigenous_production_\(GIP\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Gross_indigenous_production_(GIP))>.

GOLDBERG, R. A. *Research in Domestic and International Agribusiness Management*. New York: JAI Press, 1996, 310 s. ISBN 978-1559-3898-08.

GREGA, L. *Podnik a jeho ekonomický systém*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1999, 90 s.

GREGA, L. *Teoreticko-metodologické aspekty posuzování konkurenceschopnosti zemědělství*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004, 81 s. ISBN 80-7157-822-3.

GREGA, L. *Ekonomická opodstatněnost podpory zemědělství*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. 50 s. ISBN 80-7157-829-0.

GRIEVINK, J. W. The Changing Face of the Global Food Industry. In: *OECD conference on changing dimensions of the food economy: exploring the policy issues*. Hague: OECD, 2003, s.1–15. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<http://www.oecd.org/tad/agriculturad-trade/oecdconferencetoexplorechangesinthefoodeconomythehague6-7february2003.htm>>.

GUMILAR, V., ZARNIĆ, R., SELIH, J. Increasing competitiveness of the construction sector by adopting innovative clustering. *Inžinerině Ekonomika – Engineering Economics*. 2011, sv. 22, č. 1, s. 41–49. ISSN 1392-2785.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016, 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HESKOVÁ, M., PÍCHA, K.: *Vybrané problémy obchodního provozu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004, 79 s. ISBN 80-7040-735-2.

HINDLS, R. et al. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional publishing, 2007, 418 s. ISBN 978-80-86946-43-6.

HUŠEK, R. *Ekonometrická analýza*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999, 303 s. ISBN 80-86119-19-X.

CHILD, J., FAULKNER, D., TALLMAN, S. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press, 2005, 452 s. ISBN 0-19-926625-5.

CHISNALL, P. *Marketing Research*. 7. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2005, 517 s. ISBN 0-07-710812-4.

CHEN, C. C., CHEN, X., MEINDL, J. R. How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism Collectivism. *Academy of Management Journal*. 1998, č. 23, s. 285–304. ISSN 0001-4273.

CHOVANCOVÁ, M. Knowledge of Cooperative Principles into the Czech Business Environment. In *Ekonomické znalosti pro tržní praxi*. Univerzita Palackého Olomouc. Uherské Hradiště: ROMA, 2009. s. 95–100. ISBN 978-80-87273-02-09.

JAJUGA, K. et al. *Classification, Clustering and Data Analysis: Recent Advances and Application*. Berlin: Springer, 2002, 492 s. ISBN 3-540-43691-X.

JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.

KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KREJČÍK, P. *Situační a výhledová zpráva – Vepřové maso*. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2006, 42 s. ISBN 8074-515-5. [online] [cit. 2013-04-15]. Dostupné též z: <http://eagri.cz/public/web/file/2974/pdf_MS_veprove_11_2006.pdf>.

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Cambridge: MIT Press, 1991, 156 s. ISBN 9780262111591.

KVASNIČKA, M., VAŠÍČEK, O. *Úvod do analýzy časových řad*. Brno: Masarykova univerzita, 2001, 173 s.

LAFLEUR, M. *A model for cooperative challenges*. Cooperative Grocer Network. [online] [cit. 2016-04-20]. 2005. Dostupné z: <<https://www.grocer.coop/articles/model-cooperative-challenges>>.

LAGNEVIK, M. On the Analysis of the Dynamics of Competitiveness in Industries. In: *European Association of Agricultural Economists Conference on Food Policies and the Food Chain*, 1994.

LECHANOVÁ, I. *Formování cen v komoditní vertikále krmného obilí*. Disertační práce, Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005, 173 s.

LECHANOVÁ, I., NOVÁK, P. Analýza vlivu tržní struktury v komoditní vertikále mléka v podmínkách ČR. In: *Mezinárodní vědecké dni 2006*

"Konkurencieschopnosť v EU - výzva pre krajiny V4". Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2006. 6 s. ISBN 80-8069-704-3.

LSU. *Glossary: Livestock unit*. [online][cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Livestock_unit_\(LSU\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Livestock_unit_(LSU))>.

LYONS, B., METHA, J. Private Sector Business Contracts: The Text Between the Lines. In: Deakin, S., Michie, J. (eds.), *Contracts, Co-operation, and Competition, Studies in Economics, Management and Law*. Oxford: Oxford University Press, 1997, s. 43–66. ISBN 0-19-829266-X.

MACÁKOVÁ, L. et al. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. aktualizované vyd. Slaný: Melandrium, 2009, 275 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

MASON, R., LIND, D. *Statistical Techniques in Business and Economics*. Boston: Irwin, 2000, 910 s. ISBN 0-256-07696-0.

MASTEN, S. E., WILLIAMSON, O. E. *The Economics of Transaction Costs*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 1999, sv. 22, 536 s. ISBN 1-85898-950-7.

MATTHEWS R. C. O. *The Economics of Institutions and the Sources of Growth. The Economic Journal*. 1986, sv. 96, č. 384, s. 903–918. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné tiež z: <<http://www.jstor.org/stable/2233164>>.

MELIÁ MARTÍ, E., CARNICER ANDRÉS, P. *Organizational models for the major agri-food cooperative groups in the European Union*. CIRIEC, 2015, 44 s. ISSN 2070-8289. [online] [cit. 2016-04-29]. Dostupné tiež z: <<http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/08/WP15-06.pdf>>.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MILGROM P., ROBERTS, J. *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall International, 1992, 621 s. ISBN 978-0132246507.

MINAŘÍK, B. *Statistika pro ekonomy a manažery II*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004, 144 s. ISBN 80-7157-788-X.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

MOSS KANTER, R. *How to Strike Effective Alliances*, Boston: Harvard Business Review, 2009. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<https://hbr.org/2009/04/how-to-strike-effective-all.html>>.

MOLNÁR, Z., MILDEOVÁ, S., ŘEZANKOVÁ, H., BRXÍ, R., KALINA, J. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, 2012, 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.

MZe. *Koncepce potravinářství ČR pro období po vstupu ČR do EU (2004–2013)*. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2004. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/file/3045/_16452_32655_Koncepce_potravinarstvi__2004_2014__1_.pdf>.

NAPIER, G., BJERREGAARD, H. *Towards an international food cluster in Denmark*. Kolding: University of Southern Denmark, 2013. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <<https://danishfoodcluster.dk/wp-content/uploads/2018/04/TOWARDS-AN-INTERNATIONAL-FOOD-CLUSTER-IN-DENMARK.pdf>>.

NILES, D., ROFF, R. J. Shifting Agrifood Systems: The Contemporary Geography of Food and Agriculture; An Introduction. *GeoJournal*. 2008, sv. 73, č. 1, s. 1-10. ISSN 0343-2521. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<http://www.jstor.org/stable/41148274>>.

NORBERG, J.: *Globalizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 203 s., ISBN 80-8685132X.

NORTH, D. C. Institutions and Credible Commitment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 1993, sv. 149, č. 1, s. 11–23. ISSN 0-7623-0903-2.

OECD. *Glossary: Globalization*. [online] [cit. 2016-03-29]. 2016. Dostupné z: <<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121>>.

PALÁT M., DVOŘÁKOVÁ Š., KUPKOVÁ N.: Consumption of beef in the Czech Republic. *Agricultural Economics – Zemědělská ekonomika*. 2012. sv. 58, č. 7, s. 308–314. ISSN 0139-570X.

PALÁT, M. PALÁTOVÁ, Š., HRABĚ, J. Food quality evaluation and quality management in the food industry. In: *NOVÉ TRENDY: NEW TRENDS 2016, 11. ročník mezinárodní vědecké konference*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2016, s. 381–390. ISSN 2336–7431.

PALÁT, M., PALÁTOVÁ, Š. Modelling the demand in the beef market: the case of the Czech Republic. *Logos Polytechnikos*. 2017, sv. 8, č. 3. ISSN 1804-3682.

PAVELKOVÁ, D. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

PAVLŮ, M. *Situační a výhledová zpráva - Vepřové maso*. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2012, 69 s. ISBN 978-80-7434-042-0. [online] [cit. 2013-04-15]. Dostupné též z: <http://eagri.cz/public/web/file/187098/SVZ_Veprve_maso_2012.pdf>.

PIHL, H. *The Organisation of Multinational Enterprise: A New Institutional Economic Perspective on Co-ordination (Multinationella företags organisation: ett nyinstitutionellt ekonomiskt perspektiv på samordning)*. Lund: Lund University, 2000, 337 s. ISBN 91-628-4211-0.

PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

PORTER, E. M. *Konkurenční strategie, metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. et al. *Obchodní podnikání – Retail Management*. Praha: Management Press, 1997, 874 s. ISBN 80-85943-48-4.

PRAGER, K. Agri-environmental collaboratives for landscape management in Europe. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2015, sv. 12, č. 2, s. 59–66. ISSN 1877-3435.

RATINGER, T., TRDLICOVA, K., ABRAHAMOVA M., BOSKOVA, I., SOUCKOVA, I., NOVOTNY, P., BAUDISOVA, H. *Support for Farmers' Cooperatives: Country Report The Czech Republic*. Wageningen: Wageningen University. 2012, 44 s. [online] [cit. 2015-04-15]. Dostupné též z: <<http://edepot.wur.nl/244817>>.

RAY, P. K. *Cooperative management of enterprise networks*. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher, 2002, 187 s. ISBN 0-306-46972-3.

RITZER, G. *Globalization: A Basic Text*. Oxford: John Willey, 2010, 592 s. ISBN 978-1-4051-3271-8.

ROBINSON, W. I. *Teorie globálního kapitalismu: transnacionální ekonomika a společnost v krizi*. Praha: Filosofia, 2009, 362 s. ISBN 978-80-7007-305-6.

ROD, A. Likertovo škálování. *E-logos*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2012, č. 13. ISSN 1211-0442.

ROSENFELD, S. A. Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration, *Research Policy*. 1996, sv. 25, č. 2, s. 247–263. ISSN 0048-7333.

RUTHERFORD, M. *Institutions in Economics: The Old and the New Institutionalism*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996, 225 s. ISBN 978-0-521-57447-1. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <<http://www.cambridge.org/uk/catalogue/catalogue.asp?isbn=9780521574471>>.

SEGER J. et al., *Statistika v hospodářství*. Praha: ECT Publishing, 1998, 636 s. ISBN 80-86006-56-5.

SENNETT, R. *Together: the Rituals, Pleasures and Politics of Co-operation*. London: Allen Lane, 2012, 336 s. ISBN 978-0300116335.

SHANGQUAN, G. *Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention*. CDP Background Paper No. 1. United Nations Development Policy and Analysis Division. New York: United Nations, 2000. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp_background_papers/bp2000_1.pdf>.

SCHOLTE, J. A. *Globalization: A Critical Introduction*. Basingstoke: Macmillan Press, 2000, 361 s. ISBN 0-333-66022-6.

SCHRUIJER, S. Research on Collaboration in Action. *International Journal of Action Research*. 2006, č. 2, s. 222-242. ISSN 1861-1303.

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 2004, 159 s. ISBN 80-7329-059-6.

SLANGEN, L. H. G., LOUCKS, L. A., SLANGEN, A. H. L. *Institutional Economics and Economic Organisation Theory: An Integrated Approach*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2008, 431 s. ISBN 978-90-8686-077-7.

SLANÝ, A. et al. *Konkurenceschopnost české ekonomiky (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 375 s. ISBN 80-210-4157-9.

SMITH, K. G., CARROLL, S. J., ASHFORD, S. J. Intra- and Inter-organizational Cooperation: A Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 1995, č. 38, s. 7–23. ISSN 0001-4273.

STAATZ, J. M. The cooperative as a coalition: a game-theoretic approach. *American Journal of Agricultural Economics*. 1983, sv. 65, č. 5, s. 1084–1089. ISSN 0002-9092.

STEJSKAL, J. *Průmyslové klastry a jejich vznik v regionech*. Praha: Linde, 2011, 248 s. ISBN 978-80-7201-840-6.

STIGLITZ, J. E. *Globalization and Its Discontents*. New York: W. W. Norton & Company, 2002, 288 s. ISBN 0-393-05124-2.

STOCK, P. V., FORNEY, J., EMERY, S. B., WITTMAN, H. Neoliberal natures on the farm: farmer autonomy and co-operation in comparative perspective. *Journal of Rural Studies*. 2014, č. 36, s. 411-422. ISSN 0743-0167.

STUDENMUND, A., H. *Using econometrics, a practical guide*. 7. vyd. Pearson Education, 2016, 672 s. ISBN 978-0134182742.

SVATOŠ, M. *Agrární politika*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. 190 s. ISBN 978-80-213-1914-1.

ŠILHÁN, J. *Možnosti a meze strategických aliancí jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2010. Diplomová práce, 96 s.

TAMÁŠ, V., BEČVÁŘOVÁ, V. *Trh jatečných prasat a vepřového masa v současném agrobyznysu*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2012. 150 s. ISBN 978-80-7375-689-5.

TANSEY, G., WORSLEY, T. *The Food System: A Guide*. London: Earthscan Publications, 2008, 259 s. ISBN 1853832774.

TICAN: *Tican Fresh Meat* [online]. [cit. 2017-03-26]. 2017. Dostupné z: <<http://www.tican.com/>>.

TRIENEKENS, J., PETERSEN, B., WOGNUM, N., BRINKMANN, D. (eds). *European Pork Chains: Diversity and Quality Challenges in Consumer-oriented Production and Distribution*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2009, 286 s. ISBN 978-90-8686-103-3.

TREGGAR, A., COOPER, S. Embeddedness, social capital and learning in rural areas: the case of producer co-operatives. *Journal of Rural Studies*. 2016, č. 44, s. 101-110. ISSN 0743-0167.

VÍTKOVÁ, R., VOLKO, V., VÁPENÍČEK, A. *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters)*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, 115 s. ISBN 80-02-01772-2.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.

VODÁK, J., SOVIAR, J. Cooperation Management in Slovak Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Science*. 2014, sv. 109, s. 1147–1154). ISSN 1877-0428.

VOIGT, S. *Institucionální ekonomie*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008, 229 s. ISBN 978-80-87197-13-4.

von MISES, L. *The Ultimate Foundation of Economic Science: An Essay on Method*. New Jersey: Princeton, 2013, 148 s. ISBN 978-0814707654. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <https://mises.org/system/tdf/Ultimate%20Foundation%20of%20Economic%20Science_3.pdf?file=1&type=document>.

WATERS, M. *Globalization: Key Ideas*. Abingdon: Psychology Press, 2001, 247 s. ISBN 978-0415-2385-33.

WECK, M.; IVANOVA, M. The importance of cultural adaptation for the trust development within business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2013, sv. 28, č. 3, s. 210–220. ISSN 0885-8624.

WHATMORE, S. From Farming to Agribusiness: Global Agri-Food Networks. In: Johnston, R. J. et al. *Geographies of Global Change: Remapping the World*. Oxford: Blackwell Publishing, 2002, s. 57–67. ISBN 0631222863.

WIERENGA, B. Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel, In: *Agricultural Marketing and Consumer Behaviour in a Changing World*. New York: Springer, 1997, s. 31–55. 978-1-4613-7879-2.

WILLIAMSON, O. E. The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*. 1971, sv. 61, s. 112–123. ISSN

0002-8282. [online] [cit. 2016-03-29]. Dostupné též z: <https://www.jstor.org/stable/1816983?seq=1#page_scan_tab_contents>.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press, 1981, sv. 87, č. 3. s. 548–577. Dostupné též z: <https://www2.bc.edu/candacejones/mb851/Feb19/Williamson_AJS_1981.pdf>.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 2007, 2. vyd. 960 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

WTO. *Domestic Support in Agriculture: The Boxes*. [online] [cit. 2016-03-29]. 2016. Dostupné z: <https://www.wto.org/english/tratop_e/agric_e/agboxes_e.htm>.

ZÁBOJ, M., VAJČNEROVÁ, I., PEPRNÝ, A. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2011, 88 s. ISBN 978-80-7418-130-6.

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2.

ZELENÝ, M. *Nový svět technologie – od globalizace k re-lokalizaci*. [online] [cit. 2017-04-15]. 2014. Dostupné z: <<http://blog.aktualne.cz/blogy/milan-zeleny.php?itemid=21950>>.

ZHANG, W. Cooperation system constructing and model of its operation mechanism. In: *International Conference on Business Management and Electronic Information*. 2011, s. 784–787. ISBN 978-1-61284-109-0.

PŘÍLOHA A – Dotazník (focus group)

Jste:

- a. Žena
- b. Muž

Kolik je Vám let?

- a. 18-35
- b. 36-49
- c. 50-54
- d. 55-65
- e. 66+

Prosím, uveďte Vaše nejvyšší vzdělání?

- a. Základní vzdělání
- b. Výuční list
- c. Středoškolské vzdělání
- d. Výuční list s maturitou
- e. Vysokoškolské vzdělání

Jaká je Vaše pozice v podniku?

- a. Majitel
- b. Manažer pověřený vedením podniku
- c. Manažer divize
- d. Ekonom
- e. Jiné (uveďte):

Jakou výrobou se Váš podnik převážně zabývá?

- a. Rostlinnou výrobou
- b. Živočišnou výrobou
- c. Výrobou potravinářských výrobků
- d. Jiné (uved'te):

Do jaké velikostní skupiny patří Váš podnik?

- a. Mikropodnik (počet zaměstnanců menší než 10, roční obrat menší než 50 mil. Kč)
- b. Malý podnik (počet zaměstnanců menší než 50, roční obrat menší než 250 mil. Kč)
- c. Střední podnik (počet zaměstnanců menší než 250, roční obrat menší než 1 250 mil. Kč)
- d. Velký podnik (nesplňující žádný z parametrů pro předchozí možnosti)
- e. Jiné (uved'te):

Má společnost, ve které nyní pracujete, již nějakou zkušenost s kooperací?

- a. ano
- b. ne

PŘÍLOHA B – Dotazník

*Vážená paní, vážený pane,
jmenuji se Šárka Palátová a jsem doktorandka na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ve své práci se zabývám kooperačními vazbami v zemědělsko-potravinářských podnicích.*

Dovolte mi Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká kooperace podniků a je zaměřen na kooperační ukazatele, které ovlivňují Vaše kooperační vazby s dalšími podniky.

Dotazník je vytvořen za účelem zpracování mé disertační práce, je anonymní a výsledky budou použity pouze pro vědecké účely. Pokud budete mít zájem se dozvědět výsledky tohoto výzkumu, uveďte prosím níže Vaši emailovou adresu. Předem Vám děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

*S pozdravem
Ing. Šárka Palátová*

Jak významně ovlivňují Vaše kooperační vazby následující kooperační ukazatele?

	1	2	3	4	5
	Vůbec neovlivňují	Neovlivňují	Průměrně ovlivňují	Ovlivňují	Zcela ovlivňují
Budování důvěry mezi kooperujícími partnery					
Internacionalita					
Vyjednávání mezi partnery					
Výběr partnera ke kooperaci					
Motivace partnera ke kooperaci					
Velikost podniku					
Komunikace a informovanost					
Převládající styl vedení					
Rozhodování					

Kontrola					
Motivace spolupracovníků					
Personální politika					
Pracovní podmínky					
Image firmy partnera					

Doplňující informace

Jste:

- a. Žena
- b. Muž

Kolik je Vám let?

- a. 18-35
- b. 36-49
- c. 50-54
- d. 55-65
- e. 66+

Prosím, uveďte Vaše nejvyšší vzdělání?

- a. Základní vzdělání
- b. Výuční list
- c. Středoškolské vzdělání
- d. Výuční list s maturitou
- e. Vysokoškolské vzdělání

Jaká je Vaše pozice v podniku?

- a. Majitel
- b. Manažer pověřený vedením podniku

- c. Manažer divize
- d. Ekonom
- e. Jiné (uved'te):

Jakou výrobou se Váš podnik převážně zabývá?

- a. Rostlinnou výrobou
- b. Živočišnou výrobou
- c. Výrobou potravinářských výrobků
- d. Jiné (uved'te):

Do jaké velikostní skupiny patří Váš podnik?

- a. Mikropodnik (počet zaměstnanců menší než 10, roční obrat menší než 50 mil. Kč)
- b. Malý podnik (počet zaměstnanců menší než 50, roční obrat menší než 250 mil. Kč)
- c. Střední podnik (počet zaměstnanců menší než 250, roční obrat menší než 1 250 mil. Kč)
- d. Velký podnik (nesplňující žádný z parametrů pro předchozí možnosti)
- e. Jiné (uved'te):

PŘÍLOHA C – Výsledky kvantitativního výzkumu

		Likertova stupnice				
Ukazatel		1	2	3	4	5
U1	Budování důvěry mezi kooperujícími partnery	0%	0%	21%	50%	29%
U2	Internacionalita	7%	29%	29%	29%	7%
U3	Vyjednávání mezi partnery	0%	14%	43%	36%	7%
U4	Motivace partnera ke kooperaci	7%	7%	29%	43%	14%
U5	Velikost kooperujícího podniku	0%	0%	7%	43%	50%
U6	Výběr kooperujícího partnera	0%	0%	21%	43%	36%
U7	Komunikace a informovanost	0%	0%	29%	50%	21%
U8	Převládající styl vedení	0%	21%	36%	21%	21%
U9	Rozhodování	7%	7%	50%	21%	14%
U10	Kontrola	7%	14%	29%	36%	14%
U11	Motivace spolupracovníků	0%	14%	50%	21%	14%
U12	Personální politika	7%	29%	36%	21%	7%
U13	Pracovní podmínky	7%	36%	36%	14%	7%
U14	Image kooperující organizace	0%	7%	29%	43%	21%

PŘÍLOHA D – Vyhodnocení shlukové analýzy

Počet farem dle zemědělské velikosti farmy (dle obhospodařované plochy zemědělské půdy):

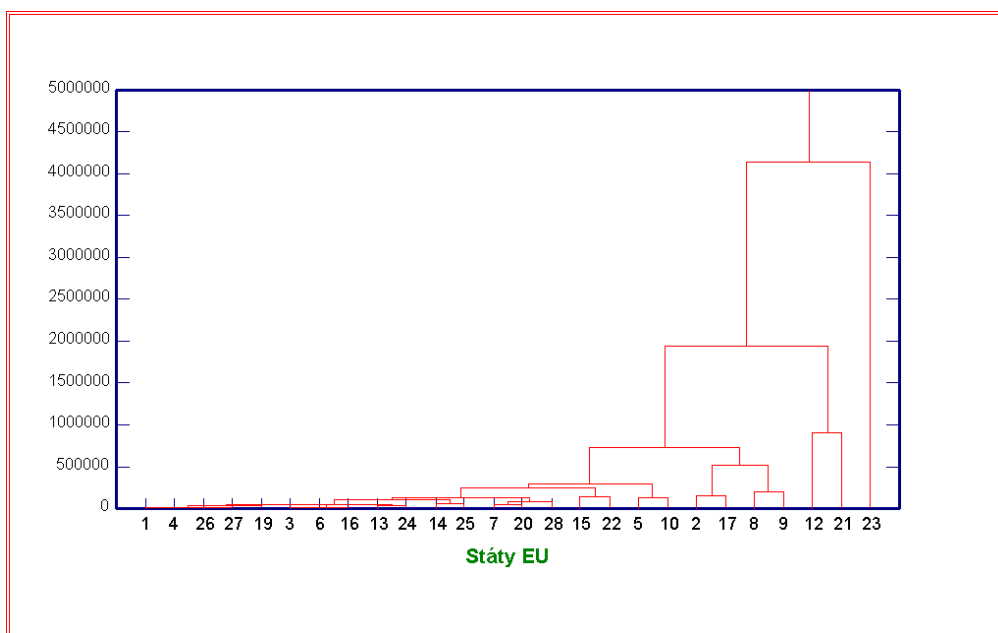
- A₀ – počet farem o velikosti 0 ha
- A₁ – počet farem o velikosti méně než 2 ha
- A₂ – počet farem o velikosti od 2 do 4,9 ha
- A₃ – počet farem o velikosti od 5 do 9,9 ha
- A₄ – počet farem o velikosti od 10 do 19,9 ha
- A₅ – počet farem o velikosti od 20 do 29,9 ha
- A₆ – počet farem o velikosti od 30 do 49,9 ha
- A₇ – počet farem o velikosti od 50 do 99,9 ha
- A₈ – počet farem o velikosti 100 ha a více

Počet farem dle ekonomické velikosti farmy (dle obratu):

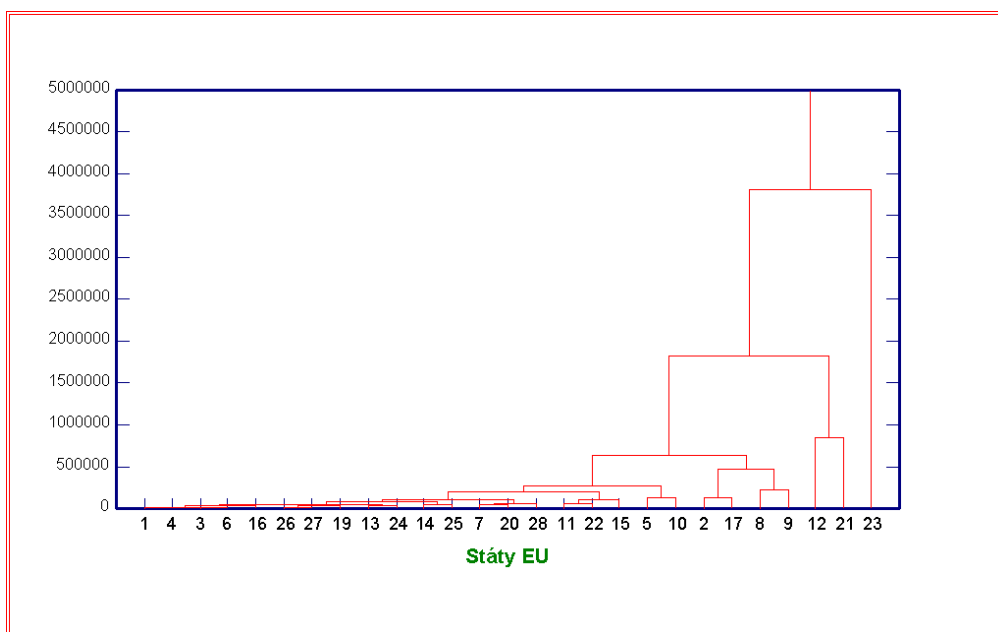
- E₁ – počet farem s obratem méně než 2 000 €
- E₂ – počet farem s obratem od 2 000 do 3 999 €
- E₃ – počet farem s obratem od 4 000 do 7 999 €
- E₄ – počet farem s obratem od 8 000 do 14 999 €
- E₅ – počet farem s obratem od 15 000 do 24 999 €
- E₆ – počet farem s obratem od 25 000 do 49 999 €
- E₇ – počet farem s obratem od 50 000 do 99 999 €
- E₈ – počet farem s obratem od 100 000 do 249 999 €
- E₉ – počet farem s obratem od 250 000 do 499 999 €
- E₁₀ – počet farem s obratem 500 000 € a více

Pozn. k dendrogramům na Obr. D.1 až D.6:

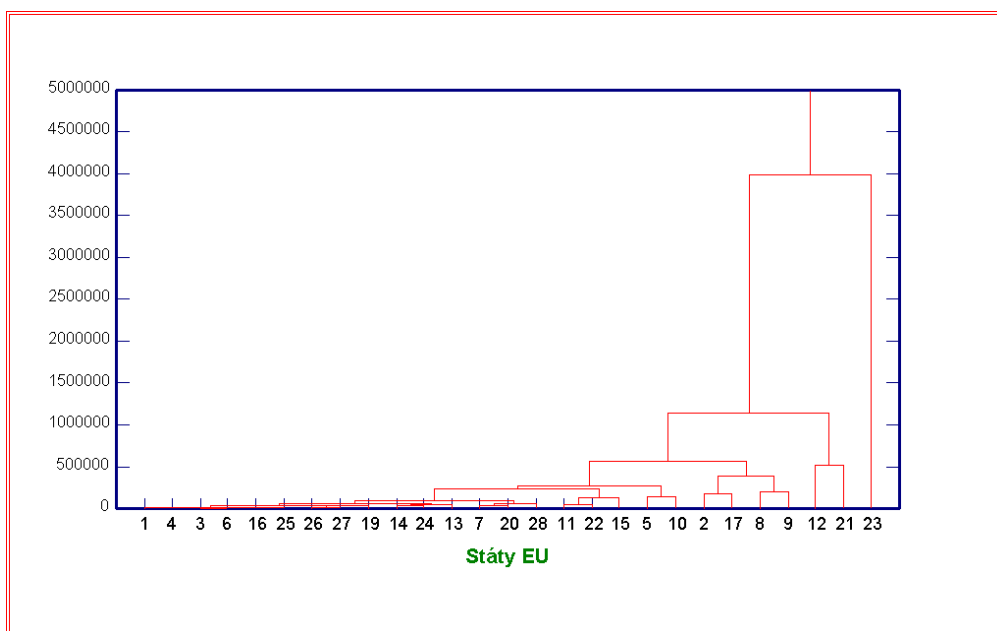
1–Belgie, 2–Bulharsko, 3–Česká republika, 4–Dánsko, 5–Německo, 6–Estonsko, 7–Irsko, 8–Řecko, 9–Španělsko, 10–Francie, 11–Chorvatsko, 12–Itálie, 13–Kypr, 14–Lotyšsko, 15–Litva, 16–Lucembursko, 17–Maďarsko, 18–Malta, 19–Nizozemsko, 20–Rakousko, 21–Polsko, 22–Portugalsko, 23–Rumunsko, 24–Slovinsko, 25–Slovensko, 26–Finsko, 27–Švédsko, 28–Spojené království.



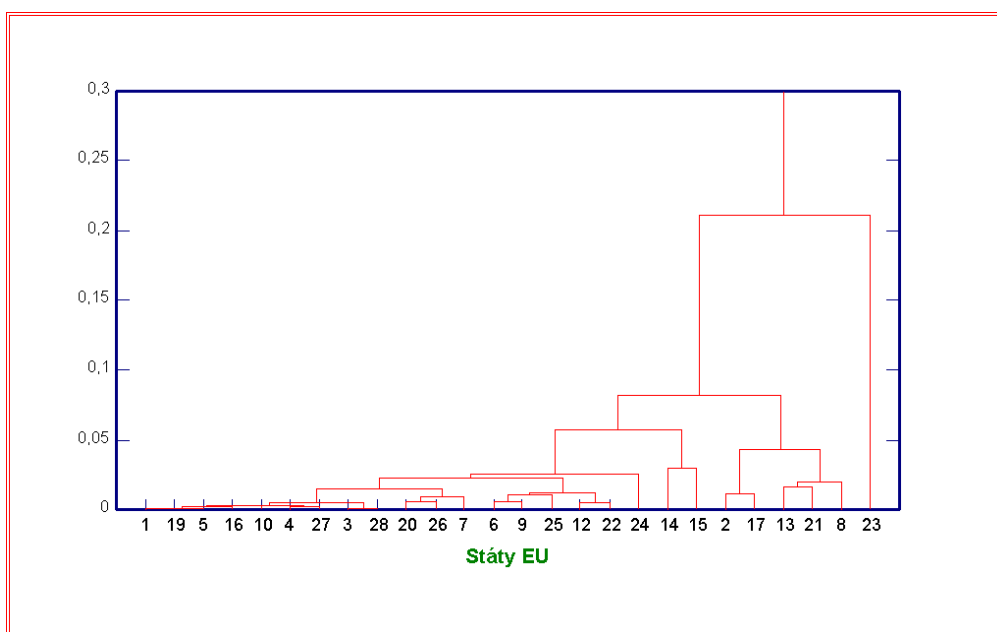
Obr. D.1: Dendrogram vypočtený z charakteristik $A_0 - A_8$ a $E_1 - E_{10}$ v roce 2005 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace



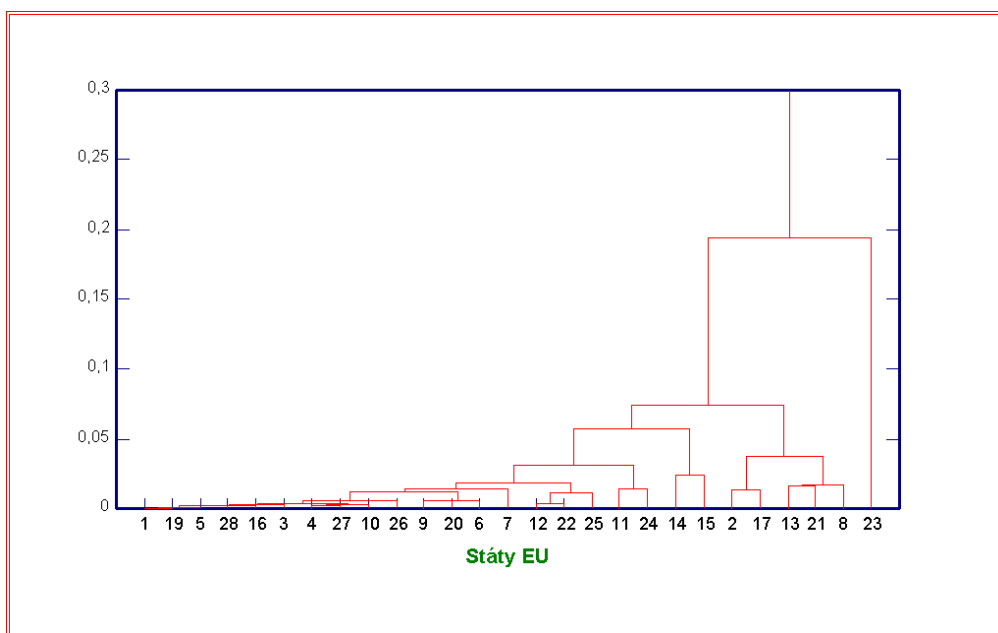
Obr. D.2: Dendrogram vypočtený z charakteristik $A_0 - A_8$ a $E_1 - E_{10}$ v roce 2007 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace



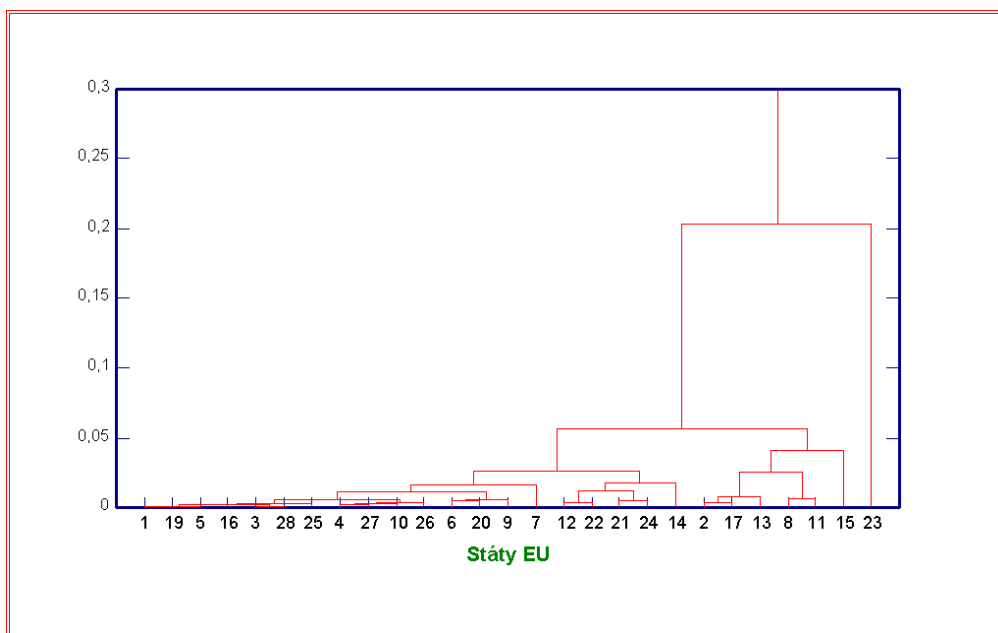
Obr. D.3: Dendrogram vypočtený z charakteristik $A_0 - A_8$ a $E_1 - E_{10}$ v roce 2010 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace



Obr. D.4: Dendrogram vypočtený z charakteristik $A_0/P - A_8/P$ a $E_1/P - E_{10}/P$ v roce 2005 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace



Obr. D.5: Dendrogram vypočtený z charakteristik $A_0/P - A_8/P$ a $E_1/P - E_{10}/P$ v roce 2007 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace



Obr. D.6: Dendrogram vypočtený z charakteristik $A_0/P - A_8/P$ a $E_1/P - E_{10}/P$ v roce 2010 ve 28 zemích EU
Zdroj: vlastní kalkulace

PŘÍLOHA E – Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat

Pozn. k Tab. E.1 až E.28:

M – produkce masa: prasata;

P – cenový index zemědělských produktů: prasata;

N – počet prasat;

* – hladina významnosti $\alpha = 0,05$;

** – hladina významnosti $\alpha = 0,01$

Tab. E.1: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Belgii

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,2106	1,0000	X
N	0,6391*	0,5636	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.2: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Bulharsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,4518	1,0000	X
N	0,2716	-0,8249**	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.3: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v České republice

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,4470	1,0000	X
N	0,9439**	-0,3817	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.4: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Dánsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,4749	1,0000	X
N	0,2670	-0,5243	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.5: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Německu

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,3874	1,0000	X
N	-0,2258	0,7415*	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.6: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Estonsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-	1,0000	X
N	-0,6510*	-	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.7: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Irsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,5725	1,0000	X
N	-0,0444	-0,2686	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.8: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Řecku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,7383*	1,0000	X
N	0,7831*	0,9033**	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.9: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat ve Španělsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,1257	1,0000	X
N	0,9646**	-0,0804	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.10: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat ve Francii

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,5030	1,0000	X
N	0,7704**	-0,5542	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.11: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Chorvatsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,2288	1,0000	X
N	0,3268	-0,3169	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.12: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Itálii

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,2647	1,0000	X
N	0,2737	-0,7360*	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.13: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat na Kypru

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,0642	1,0000	X
N	0,9628**	0,0925	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.14: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Lotyšsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,0124	1,0000	X
N	0,3495	0,0936	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.15: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Litvě

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,1271	1,0000	X
N	0,0863	0,0742	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.16: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Lucembursku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,1027	1,0000	X
N	0,5195	-0,1491	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.17: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Maďarsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,8362**	1,0000	X
N	0,7469*	-0,7913**	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.18: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat na Maltě

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,8678**	1,0000	X
N	0,8550**	-0,7728**	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.19: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Nizozemsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,0212	1,0000	X
N	0,3246	0,0158	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.20: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Rakousku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,2543	1,0000	X
N	0,5615	-0,5888	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.21: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Polsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,5955	1,0000	X
N	0,3080	-0,7675**	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.22: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Portugalsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,9117**	1,0000	X
N	-0,0467	-0,2940	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.23: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat v Rumunsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,6297*	1,0000	X
N	0,5548	-0,7609**	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.24: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat ve Slovinsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,7113*	1,0000	X
N	0,9098**	-0,7863**	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.25: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat na Slovensku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,1366	1,0000	X
N	0,8652**	0,2376	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.26: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat ve Finsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,5414	1,0000	X
N	0,9570**	-0,5044	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.27: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat ve Švédsku

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	-0,4699	1,0000	X
N	0,9507**	-0,5011	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. E.28: Korelační matice pro vybrané ukazatele chovu prasat ve Spojeném království

	M	P	N
M	1,0000	X	X
P	0,2062	1,0000	X
N	-0,1490	-0,6677*	1,0000

Zdroj: vlastní kalkulace

PŘÍLOHA F – Modely vývojových trendů

Tab. F.1: Modely vývojových trendů produkce masa: prasata v referenčním období 2005–2016 v Belgii, Bulharsku, České republice, Dánsku, Německu a Estonsku

Země	Model	a_{yt}	b_{yt}	c_{yt}	d_{yt}	I_{yt}
Belgie	1	97,152636	0,79659440	-	-	0,7016*
Belgie	2	90,4465	3,6706528	-0,22108141	-	0,9198**
Belgie	3	94,144727	0,81231601	0,30723676	-0,027093240	0,9446**
Bulharsko	1	8,7768636	-0,15355594	-	-	0,2911
Bulharsko	2	12,970659	-1,9508968	0,13825699	-	0,8522**
Bulharsko	3	13,383111	-2,2696784	0,19717871	-0,0030216265	0,8537**
Česká republika	1	36,765878	-1,4861608	-	-	0,9595**
Česká republika	2	40,024181	-2,8825764	0,10741658	-	0,9826**
Česká republika	3	37,967171	-1,2927261	-0,18644200	0,015069671	0,9865**
Dánsko	1	320,113303	-3,5981748	-	-	0,8423**
Dánsko	2	326,75368	-6,4440514	0,21891358	-	0,8567**
Dánsko	3	328,15951	-7,5306112	0,41974691	-0,010299145	0,8570**
Německo	1	58,085924	1,1361783	-	-	0,8875**
Německo	2	52,718659	3,4364348	-0,17694280	-	0,9829**
Německo	3	51,095030	4,6913273	-0,40888977	0,011894716	0,9865**
Estonsko	1	25,304515	0,36777972	-	-	0,4539
Estonsko	2	30,658522	-1,9267949	0,17650574	-	0,8055**
Estonsko	3	30,181020	-1,5577362	0,10829109	0,0034981869	0,8065**

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. F.2: Modely vývojových trendů produkce masa: prasata v referenčním období 2005–2016 v Irsku, Řecku, Španělsku, Francii, Chorvatsku, Itálii a na Kypru

Země	Model	a _{yt}	b _{yt}	c _{yt}	d _{yt}	I _{yt}
Irsko	1	39,504378	1,6327622	-	-	0,9140**
Irsko	2	45,398318	-0,89321178	0,19430569	-	0,9725**
Irsko	3	47,714080	-2,6830503	0,52512892	-0,016965293	0,9763**
Řecko	1	11,811984	-0,29089510	-	-	0,9421**
Řecko	2	11,3025	-0,072544455	-0,016796203	-	0,9567**
Řecko	3	11,743606	-0,41347258	0,046218947	-0,0032315462	0,9613**
Španělsko	1	67,389333	1,2905769	-	-	0,8475**
Španělsko	2	72,147795	-0,74876398	0,15687237	-	0,9040**
Španělsko	3	64,076848	5,4892206	-0,99612004	0,059127816	0,9692**
Francie	1	35,191893	-0,53507342	-	-	0,8510**
Francie	2	37,224022	-1,4059857	0,066993256	-	0,9111**
Francie	3	35,077939	0,25270868	-0,23959007	0,015722222	0,9385**
Chorvatsko	1	34,870818	-1,7245104	-	-	0,8254**
Chorvatsko	2	39,297772	-3,6217767	0,14594355	-	0,8525**
Chorvatsko	3	32,052383	1,9781392	-0,88911199	0,053079772	0,8826**
Itálie	1	26,990075	-0,12383216	-	-	0,3117
Itálie	2	25,3475	0,58012887	-0,054150849	-	0,5202
Itálie	3	23,472383	2,0293944	-0,32202458	0,013737114	0,6035
Kypr	1	87,065530	-1,8307482	-	-	0,7742**
Kypr	2	75,732	3,0264790	-0,37363286	-	0,9123**
Kypr	3	67,323373	9,5254538	-1,5748651	0,061601657	0,9420**

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. F.3: Modely vývojových trendů produkce masa: prasata v referenčním období 2005–2016 v Lotyšsku, Litvě, Lucembursku, Maďarsku, na Maltě, v Nizozemsko a Rakousku

Země	Model	a _{yt}	b _{yt}	c _{yt}	d _{yt}	I _{yt}
Lotyšsko	1	18,305712	-0,53546853	-	-	0,5799*
Lotyšsko	2	23,385454	-2,7125009	0,16746403	-	0,8021**
Lotyšsko	3	19,814040	0,047822751	-0,34273798	0,026164206	0,8417**
Litva	1	30,098545	-1,1755454	-	-	0,6446*
Litva	2	40,262636	-5,5315844	0,33507992	-	0,8547**
Litva	3	44,842050	-9,0709850	0,98928194	-0,033548821	0,8706**
Lucembursko	1	18,198303	0,54113286	-	-	0,7096**
Lucembursko	2	23,366772	-1,6739255	0,17038911	-	0,9846**
Lucembursko	3	23,096848	-1,4653028	0,13182850	0,0019774669	0,9849**
Maďarsko	1	48,043363	-0,93651748	-	-	0,6299*
Maďarsko	2	54,974045	-3,9068096	0,22848401	-	0,7857**
Maďarsko	3	43,619020	4,8694186	-1,3936624	0,083186998	0,9332**
Malta	1	20,435924	-0,76439860	-	-	0,9525**
Malta	2	20,072318	-0,60856743	-0,011987012	-	0,9536**
Malta	3	19,480393	-0,151072871	-0,096547619	0,0043364413	0,9548**
Nizozemsko	1	73,492606	0,86634265	-	-	0,8208**
Nizozemsko	2	77,759727	-0,96242357	0,14067432	-	0,9163**
Nizozemsko	3	76,042252	0,36500196	-0,10467920	0,012582232	0,9225**
Rakousko	1	62,089984	0,079027972	-	-	0,1990
Rakousko	2	58,731409	1,5184175	-0,11072227	-	0,8748**
Rakousko	3	58,493232	1,7025029	-0,14474753	0,0017448847	0,8757**

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. F.4: Modely vývojových trendů produkce masa: prasata v referenčním období 2005–2016 v Polsku, Portugalsku, Rumunsku, Slovinsku, na Slovensku a ve Finsku

Země	Model	a _{yt}	b _{yt}	c _{yt}	d _{yt}	I _{yt}
Polsko	1	50,170303	-0,32044405	-	-	0,2932
Polsko	2	57,327522	-3,3878239	0,23595229	-	0,7219*
Polsko	3	52,746252	0,15301128	-0,41851487	0,033562419	0,7730*
Portugalsko	1	32,671242	0,20962937	-	-	0,4323
Portugalsko	2	30,328318	1,2137397	-0,077239260	-	0,6515
Portugalsko	3	25,930232	4,6129929	-0,70553724	0,032220409	0,8847**
Rumunsko	1	22,825272	-0,77538811	-	-	0,5657*
Rumunsko	2	30,52975	-4,0773069	0,25399375	-	0,8003**
Rumunsko	3	28,749222	-2,7011481	-0,00036735486	0,013044159	0,8049**
Slovinsko	1	17,382803	-0,68340559	-	-	0,8788**
Slovinsko	2	19,504363	-1,5926458	0,069941558	-	0,9201**
Slovinsko	3	15,903959	1,1900840	-0,44440187	0,026376586	0,9700**
Slovensko	1	24,783136	-1,6613286	-	-	0,9308**
Slovensko	2	30,468590	-4,0979520	0,18743256	-	0,9845**
Slovensko	3	28,752353	-2,7714828	-0,057744200	0,012573167	0,9866**
Finsko	1	40,216409	-0,41671678	-	-	0,8324**
Finsko	2	39,27175	-0,011862887	-0,031142607	-	0,8538**
Finsko	3	35,991737	2,5232384	-0,49971583	0,024029396	0,9569**

Zdroj: vlastní kalkulace

Tab. F.5: Modely vývojových trendů produkce masa: prasata
v referenčním období 2005–2016 ve Švédsku a Spojeném království

Země	Model	a_{yt}	b_{yt}	c_{yt}	d_{yt}	I_{yt}
Švédsko	1	29,260833	- 0,44161538	-	-	0,9161**
Švédsko	2	29,150181	- 0,39419330	- 0,0036478521	-	0,9164**
Švédsko	3	27,615131	0,79223766	-0,22294078	0,011245791	0,9401**
Spojené království	1	10,642287	0,32919930	-	-	0,9731**
Spojené království	2	11,139568	0,11607917	0,016393856	-	0,9843**
Spojené království	3	11,336858	- 0,03640535	0,044578199	-0,00144535	0,9850**

Zdroj: vlastní kalkulace

Pozn. k modelům vývojových trendů B.1-B.5:

typ použité funkce: 1 – lineární, 2 – kvadratická, 3 – kubická,

parametry modelu: a_{yt} , b_{yt} , c_{yt} , d_{yt} ,

I_{yt} – index korelace,

* – hladina významnosti $\alpha = 0,05$

** – hladina významnosti $\alpha = 0,01$

PUBLIKAČNÍ ČINNOST AUTORA

PALÁT, M., PALÁTOVÁ, Š. Modelling the demand in the beef market: the case of the Czech Republic. *Logos Polytechnikos*. 2017. sv. 8, č. 3. ISSN 1804-3682.

PALÁTOVÁ, Š., PALÁT, M. Stages of development of international migration in Europe and its linkages to economic indicators. *Ekonomika Management Inovace*. 2017. sv. 9, č. 1. ISSN 1804-1299.

PALÁT, M. PALÁTOVÁ, Š., HRABĚ, J. Food quality evaluation and quality management in the food industry. In: *NOVÉ TRENDY: NEW TRENDS 2016, 11. ročník mezinárodní vědecké konference*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2016, s. 381–390. ISSN 2336–7431.

PALÁT, M., PALÁTOVÁ, Š. Turecká imigrace do zemí EU a její vazby s makroekonomickými ukazateli v Německu. *Logos Polytechnikos*. 2016. sv. 7, č. 3, s. 243-254. ISSN 1804-3682.

DVOŘÁKOVÁ, Š., PALÁT, M. Cooperation as a competitive advantage: Public private partnership in R&D. In: *Proceedings from 9th International Conference on Applied Business Research ICABR 2014*. 1. vyd. Brno: Mendel University in Brno, 2015, s. 186-194. ISBN 978-80-7509-223-6.

PALÁT, M., DVOŘÁKOVÁ, Š. Population Aging and its Potential Implications for Public Health Insurance: The Case of the Czech Republic. In: *Proceedings from 10th International Conference on Applied Business Research ICABR 2015*, Madrid, Spain. 1. vyd. Brno: Mendel University in Brno, 2015, s. 706–714. ISBN 978-80-7509-379-0.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Public-private sector cooperation as a competitive advantage. In: *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2013. ISBN 978-80-7454-248-0.

PALÁT M., DVOŘÁKOVÁ Š., KUPKOVÁ N.: Consumption of beef in the Czech Republic. In: *Agricultural Economics – Zemědělská ekonomika*. 2012. sv. 58, č. 7, s. 308–314. ISSN 0139-570X.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Specifics of agriculture to argue for the support of the branch. In: *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012. ISBN 978-80-7454-138-4.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Kooperace jako nástroj konkurenční výhody organizací. In: *Konference – Konkurence 2012*. 1. vyd. Jihlava: VŠP Jihlava, 2012. ISBN 978-80-87035-53-5.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Support of agroenvironmental measures and management in less favoured areas in Czech agriculture. In *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-013-4.

DVOŘÁKOVÁ, Š. *Moderní vyučovací metody a jejich uplatnitelnost při výuce ekonomiky na SŠ*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. ICV, 2013. Bakalářská práce, 102 s.

DVOŘÁKOVÁ, Š. *Přímé platby v rámci SZP a jejich aplikace v českém zemědělství*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Provozně ekonomická fakulta, 2009. Diplomová práce, 85 s.

DVOŘÁKOVÁ, Š. *Segmentace návštěvníků TIC Brno Tuřany a tvorba turistických produktů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Provozně ekonomická fakulta, 2006. Bakalářská práce, 58 s.

CURRICULUM VITAE

Osobní údaje

Jméno a příjmení: **Ing. Bc. Šárka Palátová, roz. Dvořáková**
Datum narození: 16. června 1984
Místo narození: Brno-město

Vzdělání

08/2010 – dosud **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,**
Fakulta managementu a ekonomiky,
doktorské studium,
program: Ekonomika a management,
obor: *Management a ekonomika.*

08/2009 – 01/2014 **Mendelova univerzita v Brně,**
Institut celoživotního vzdělávání,
bakalářské studium,
program: Specializace v pedagogice,
obor: *Učitelství odborných předmětů.*

06/2006 – 06/2009 **Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně,**
Provozně ekonomická fakulta,
magisterské studium,
program: Ekonomika a management,
obor: *Ekonomika zemědělství a potravinářství.*

09/2007 – 07/2008 **University of Applied Science Kufstein, Rakousko**
obor: *International Marketing and Management.*

09/2003 – 06/2006 **Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně,**
Provozně ekonomická fakulta,
bakalářské studium,
program: Ekonomika a management,
obor: *Ekonomika zemědělství a potravinářství.*

Pracovní zkušenosti

- 03/2015 – dosud **Research Executive Agency (REA), Evropská komise, Brusel.**
Expert Evaluator pro projekty v programu Horizon 2020 ve výzvě SME INSTRUMENT – Stimulating the innovation potential of SMEs for sustainable and competitive agriculture, forestry, agri-food and bio-based sectors.
- 06/2012 – dosud **Masarykova univerzita, Brno. Centrum pro výzkum toxických látek v prostředí (RECETOX)**
manažerka mezinárodních projektů
- 08/2009 – 05/2012 **Masarykova univerzita, Brno. Přírodovědecká fakulta, děkanát**
ekonomka projektů
-
- ## **Absolvované stáže v zahraničí**
- 05/2016 **Norwegian University of Life Sciences, Norsko,**
odborná pracovní stáž v rámci projektu financovaného prostřednictvím Norských fondů
- 05/2014 **University of Las Palmas de Gran Canaria, Španělsko,**
Research Services Office,
odborná stáž v rámci Erasmus Staff Training
- 04/2013 **Helmholtz Centre for Environmental Research (UFZ), Německo,**
odborná stáž v EU – Liaison Office
- 08–09/2011 **Reykjavík University, Island,**
Research Office,
odborná stáž v rámci Erasmus Staff Training

09/2010

Stockholm University, Švédsko,
Research Liaison Office,
odborná stáž v rámci Erasmus Staff Training

Znalost cizích jazyků

Anglický jazyk – pokročilá znalost
Německý jazyk – pokročilá znalost
Francouzský jazyk – základní znalost

Uskutečněné odborné přednášky

DVOŘÁKOVÁ, Š. FP7: Practical Feedback from the Project Manager.

Přednáška v rámci projektu Tempus. MU Brno: 20. 6. 2012.

DVOŘÁKOVÁ, Š. Zkušenosti českého účastníka s realizací projektů 7. RP.

Přednáška v rámci semináře Technologického centra AVČR. VUT Brno: 25. 5. 2011.

Řešené projekty

09/2015 – 07/2016

NF-CZ07-ICP-3-242-2015

„Young researchers - educate, discover, prove and apply in environmental sciences“ – projekt řešen pod Masarykovou univerzitou

2013

IGA/FaME/2013/027

„Chování spotřebitelů, které ovlivňují mezikulturními aspekty: studie spotřebitelských perspektiv a perspektiv organizací“

2011

IGA/57/FaME/11/D

“Strategic brand building for the competitiveness of SMEs in the global market place.”

Ing. Šárka Palátová

Kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků

Cooperation Links of Agricultural and Food-processing Companies

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Sazba: Ing. Šárka Palátová

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2018