

Kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků

Ing. Šárka Palátová, Ph.D.

Teze disertační práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Teze disertační práce

Kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků

Cooperation Links of Agricultural and Food-processing Companies

Autor: **Ing. Šárka Palátová, Ph.D.**

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika

Školitel: doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.

Oponenti: prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.
doc. Ing. Marie Prášilová, CSc.

Zlín, červen 2018

© Ing. Šárka Palátová

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis Summary**.
Publikace byla vydána v roce 2018.

Klíčová slova: Kooperace, kooperační strategie, kooperační vazby, agrobiznis, výrobní vertikála, zemědělství, potravinářství

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

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN 978-80-7454-747-8

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 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 agrobyznysu.

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

ÚVOD.....	6
1 CÍL PRÁCE A POSTUP ŘEŠENÍ.....	7
1.1. Současný stav řešené problematiky	7
1.2. Cíle práce	8
1.3. Postup řešení	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2.1. Vymezení pojmu a definice kooperace.....	11
2.2. Kooperační vazby mezi podniky	12
2.3. Prostředí a specifika agrobiznisu	12
2.4. Management a modely organizačních struktur zemědělsko- potravinařských kooperací v EU	13
2.5. Vymezení řešení problému	14
3 STANOVENÍ CÍLŮ A METODICKÝ POSTUP.....	15
3.1. Konceptní rámec řešení disertační práce.....	16
3.1.1. Identifikace a definování problémů kooperačních vazeb.....	16
3.1.2. Analýza zemědělských podniků v EU a České republice	17
3.1.3. Analýza potravinářských podniků v EU a v České republice	18
3.1.4. Analýza organizace odbytu zemědělských produktů	18
3.1.5. Charakteristika a analýza kooperací v komoditní vertikále vepřové maso	18
3.2. Zvolené metody zpracování.....	19
4 VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUZE	20
4.1. Identifikace problémů v kooperačních vazbách mezi podniky	20
4.2. Výsledky kvantitativního výzkumu: kooperační vazby	21
4.3. Zemědělské podniky v EU a České republice	22
4.3.1. Struktura zemědělských podniků v EU	22
4.3.2. Struktura zemědělských podniků v České republice.....	23
4.3.3. Shluková analýza pro ukazatele zemědělské a ekonomické velikosti farem	24

4.4.	Potravinářské podniky v EU a České republice	24
4.4.1.	Potravinářské podniky v EU a jejich struktura	24
4.4.2.	Potravinářské podniky v České republice a jejich struktura.....	25
4.5.	Organizace odbytu zemědělských produktů	25
4.5.1.	Pozice organizací odbytu v Evropské unii.....	25
4.5.2.	Pozice organizací odbytu v České republice	26
4.6.	Kooperace v komoditní vertikále vepřové maso.....	26
4.6.1.	Charakteristiky trhu prasat v zemích Evropské unie a jejich vyhodnocení.....	26
4.6.2.	Vývoj produkce vepřového masa v zemích Evropské unie	27
4.6.3.	Vývoj trhu s vepřovým masem v České republice	27
4.6.4.	Korelace pro vybrané ukazatele chovu prasat v zemích Evropské.. unie.....	27
4.6.5.	Vícerozměrná regresní analýza produkce masa: prasata a dalších ekonomických ukazatelů	28
4.6.6.	Organizace prvovýrobců a zpracovatelů vepřového masa v ČR	30
4.6.7.	Kooperace zemědělsko-potravinářských podniků v Dánsku.....	30
4.7.	Schéma působení kooperačních faktorů v rámci komoditní vertikály vepřové maso	31
5	ZÁVĚRY PRO REALIZACI VE SPOLEČENSKÉ PRAXI A PRO DALŠÍ ROZVOJ VĚDY	33
5.1.	Přínos práce v teoretické oblasti.....	36
5.2.	Přínos práce pro praxi.....	36
5.3.	Přínos práce pro pedagogickou praxi	36

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.

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. 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 rozvoj vědeckého poznání.

1 CÍL PRÁCE A POSTUP ŘEŠENÍ

1.1. Současný stav řešené problematiky

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 současně ovlivňuje ekonomické, sociální a environmentální oblasti nejen při samotné výrobě zemědělských komodit, ale i při jejich zpracování, balení, distribuci a spotřebě, viz např. Connor (2008). 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.

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).

Ze studií zkoumajících utváření světového agrobiznisu a jeho projevu 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 zemědělstí 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 zemědělstí 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 agrobyznysu 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 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.
- 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.



Obr. 1: 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

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. Child et al (2005) uvádí, že kooperativní přístup dává všem zúčastněným společnostem podnět ke generování nejziskovějšího produktu za nejnižší náklad při zachování svých znalostních aktiv pro další aplikace. 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) (de Cremer, 2005).

Definicí kooperačního managementu se zabýval například Lafleur (2005), který pod tímto pojmem rozumí způsob řízení a rozvoj spolupráce v konkurenčním prostředí. 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 (Axelrod, 2006). Zhang (2011) považuje kooperační management za jeden z nejsložitějších problémů řízení. Dle Raye (2002) kooperační management reprezentuje termín pro integrovaný management podnikových sítí. 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. Podle Wöheho a Kislíngerové (2007) vzniká kooperace dobrovolným sdružováním k provedení jednoho nebo smluvně omezeného počtu projektů nebo k vytváření zájmových společenství pro plnění dlouhodobých úkolů. Dle Allena (2017) je možné vytvořit kooperující společnost tam, kde nejprve spolupracují malé skupiny s pevnými vazbami.

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). 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.

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. 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, kooperace v manažerské oblasti zahrnuje spolupráci v servisní nebo odbytové oblasti, které pomáhá zlepšit postavení na trhu nebo kooperace ve finanční oblasti. Kooperace komplexní je vyšší formou spolupráce, která zahrnuje všechny předcházející oblasti kooperace.

V disertační práci jsou dále detailně rozpracovány následující teoretická východiska:

- Kritéria a formy pro vytváření vazeb mezi podniky;
- Klastr jako forma kooperace v regionu;
- Strategická kooperace a vazby;
- Vertikální a horizontální obchodní kooperace;
- Kooperační vazby podniků v agrobyznysu.

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.

2.3. Prostředí a specifika agrobyznysu

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. Zemědělství je dnes úzce spojeno s organizací nákupu, skladováním a zpracováním zemědělských surovin, distribučními službami, obchodem, a také s provozovny veřejného stravování. Množství a kvalitu zemědělských produktů a jejich cenově nákladové podmínky určuje poptávka, která ovlivňuje celý systém výroby, zpracování i distribuce zemědělských produktů. 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 agrobiznisu. 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.

Rozložení sil v současných podmínkách odpovídá spíše poptávkově orientovanému modelu podle schématu, 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.

Dále byly v disertační práci detailně řešeny otázky:

- Konkurence a konkurenceschopnost v odvětví
- Vertikální a horizontální integrace v odvětví

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. 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.

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 agrobyznysu 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 agrobiznisu. 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 agrobiznisu. 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 agrobiznisu.

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.

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

Při zpracování disertační práce byla využita v rámci kvalitativního výzkumu metoda rozhovorů prostřednictvím focus group (skupinová diskuze). 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 diskusi 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). Realizace rozhovorů metodou focus group byla zahájena vyplněním dotazníku se sociodemografickými údaji každým z respondentů. 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. Pro sběr dat v rámci kvantitativního výzkumu

byl v této práci využit dotazník s aplikací Likertova škálování s pětistupňovou škálou. 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 vyplnili online dotazník umístěný 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 Zdražilové a Khelerové (1994), Childa et al (2005).

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 budující spolupráci (Budování důvěry mezi kooperujícími partnery; Komunikace a informovanost; Motivace spolupracovníků).

Faktory manažerské (Převládající styl vedení; Rozhodování; Kontrola; Personální politika).

Dotazníkové šetření probíhalo anonymně, návratnost vyplněných dotazníků byla desetiprocentní, vyhodnocení proběhlo ve čtrnácti podnicích. Měření bylo provedeno na principu metody Likertova škálování s pětistupňovou 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 nejvzdálenějšího 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. Schéma působení faktorů ovlivňující kooperační vazby v zemědělských a potravinářských podnicích tak byl vytvořen na základě výsledků 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

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).

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.

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. 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

V této části práce jsou prezentovány hlavní výsledky primárního a sekundárního výzkumu. Výsledky jsou rozděleny do tematických oblastí.

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, kteří pracují ve firmách typu malý a střední podnik. Předem byly stanoveny výzkumné otázky, které se týkaly témat: zemědělství a potravinářství v České republice, spolupráce v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru, problematická komodita v českém zemědělství.

Pro téma zemědělství a potravinářství v České republice byla stanovena *výzkumná otázka 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. Dále respondenti hodnotili komodity z hlediska udržitelnosti výroby v jejich podniku v aktuálních podmínkách zemědělství a potravinářství v České republice. 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 olejnin 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.

Druhé diskutované téma se týkalo spolupráce v rámci zemědělsko-potravinářského sektoru, pro které byla stanovena *výzkumná otázka 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.

Třetím okruhem diskuze bylo téma problematická komodita v českém zemědělství, pro který byla stanovena *výzkumná 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.). 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.*

Z výzkumu vyplývá potřeba zaměřit se v dalším výzkumu na oblast kooperačních vazeb zemědělsko-potravinářských podniků, konkrétně na problematiku 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. Dotazník byl distribuován v elektronické formě přímo manažerům podniků, zúčastnilo se čtrnáct zástupců zemědělských a potravinářských podniků. Měření bylo provedeno na principu Likertova škálování s pětistupňovou škálou, kde byly stanoveny základní statistické charakteristiky a využita aglomerativní hierarchická shluková analýza metodou nejbližšího souseda. Na základě klastrové analýzy byly identifikovány faktory nejvíce ovlivňující kooperace. Současně byla testována *Hypotéza 1: Velikost podniku a výběr partnera významně ovlivňuje kooperační vazby.* 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 Zadražilové a Khelerové (1994), Childa et al (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 budující spolupráci (Budování důvěry mezi kooperujícími partnery; Komunikace a informovanost; Motivace spolupracovníků).

Faktory manažerské (Převládající styl vedení; Rozhodování; Kontrola; Personální politika).

Na základě četností a průměrných hodnot odpovědí lze konstatovat, 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 roce posledního šetření struktur zemědělských podniků (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. V rámci struktury zemědělství v celé EU 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. 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.

Další podstatou složkou ve struktuře farem je pracovní síla. Zemědělci a jejich rodina tvoří tři čtvrtiny zemědělské pracovní síly na farmách v EU-28. 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 tak bylo v EU-28 převážně rodinnou aktivitou. 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.

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. 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.

V roce 2015 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. Velikost zemědělských podniků je v rámci strukturálních šetření v zemědělství posuzována podle jejich ekonomické velikosti. 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 (2017) 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 krmným 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).

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 byla využita shluková analýza. Pomocí této analýzy byla testována *Hypotéza 2: Zemědělské podniky v České republice se dle zemědělské a ekonomické velikosti farem podobají farmám v EU15.*

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.

Výsledky shlukové analýzy na základě ukazatelů přepočtených na počet obyvatel ukazují vyšší podobnost České republiky s Dánskem, Nizozemskem a dalšími zeměmi západní Evropy. Velmi specifické je v tomto ohledu Rumunsko, které vytvořilo zcela samostatný shluk, přičemž všechny ostatní členské země se koncentrovaly 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 automatiky vyvozovat, že by proto postkomunistické členské země Evropské unie potom musely tvořit zcela samostatnou podskupinu. *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.

4.4.1. Potravinářské podniky v EU a jejich struktura

Potravinářství patří z pohledu vytváření obratu a počtu zaměstnanců mezi tři největší zpracovatelské sektory ve většině členských zemí EU. Jedná se o vysoce diverzifikovaný sektor 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 obratu a poskytovaly dvě třetiny pracovních míst v potravinářském odvětví. Zpracování masa a masných výrobků tvoří 20% podíl na celkovém obratu ve potravinářském zpracovatelském odvětví a je následováno produkcí ostatních potravinářských výrobků, nápojů, mléka a mléčných výrobků. Největšími evropskými zpracovateli zemědělských produktů jsou Německo, Francie, Itálie, Spojené království a Španělsko z pohledu celkového obratu i vytvořené přidané hodnoty. Nejvyšší počet podniků se potom nachází ve Francii, Itálii a Španělsku, které též zaměstnávají nejvyšší počet zaměstnanců.

4.4.2. Potravinářské podniky v České republice a jejich struktura

V České republice má část potravinářských podniků 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. Vyšší tempo růstu počtu podniků bylo zaznamenáno od roku 2008 a pokračovalo i v dalších letech. Postupný trend rozšiřování těchto subjektů souvisí s oživením ekonomiky, sílící poptávkou po místní produkci a jednodušší formu založení podnikání v případě fyzických osob. Jedná se především o individuální výrobce pečiva a cukrářských výrobků, masných výrobků, minipivovary nebo vinařství. 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. Nejvyšší počet podniků je zastoupen ve výrobě pekařských a cukrářských výrobků, zpracování masa a výrobě masných výrobků. Struktura potravinářských zpracovatelů je široká a různorodá z pohledu právních forem i velikosti samotných podnikatelských subjektů.

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.

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. Značka „družstevní“ má v jednotlivých regionech různé významy. 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 článcích 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. Ve všech ostatních zemích EU čelí družstva silné konkurenci ze strany soukromých obchodních společností. 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 %).

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. V roce 2015 působila na českém zemědělském trhu řada odbytových organizací, nejvyšší zastoupení měly odbytové organizace oprávněné zprostředkovávat prodej mléka, 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. 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.

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. 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.

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. Z hlediska geografického se produkce prasat soustřeďuje v řadě zemí, přičemž Dánsko, Německo, Španělsko, Francie, Nizozemsko a Polsko chovají více než dvě třetiny prasat. 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 %). Produkce prasat je značně specializována i přes hranice, například Dánsko pro odchov selat

a Španělsko pro výkrm. Smíšené 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 mase 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. Pokles počtu prasat lze připsat především nízké ziskovosti. Snižování počtu prasníc 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. To způsobilo velmi obtížnou situaci, která donutila významný počet chovatelů prasat ukončit produkci.

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. Zemědělství výrobci jatečných prasat procházejí 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 pocházel 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.

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. 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. Rostoucí lineární trendy vykazovaly 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. Zkonstruovány byly odlišné modely s použitím různých dostupných proměnných. Zde je prezentován model č. 1, další modely jsou uvedeny v disertační práci. Závisle proměnná je vždy produkce masa: prasata (M_P). Model č. 1 vysvětluje produkci masa: prasata (M_P) s pomocí pěti proměnných: cena za 100 kg živé váhy (prasata) (P), počet prasat (N), elektřina (cena za 100 kwh) (E), cena nafty (cena za 100 l) (D), 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. 1.

Tab. 1: 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

Na základě statistického vyhodnocení s pomocí vícerozměrné regresní analýzy metodou zpětné krokové regrese se všechny čtyři vypočtené 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. Smyslem odbytových organizací je zlepšení postavení prvovýrobců v komoditní vertikále, která musí být řešena komplexně. 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 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. Na trhu se objevují ale i malé chovy disponující vlastní infrastrukturou jatek a dalšího zpracování včetně vlastních prodejen.

4.6.7. Kooperace zemědělsko-potravinářských podniků v Dánsku

Dánské zemědělsko-potravinářské kooperace jsou známy svým hlavním cílem vykonávat aktivity obchodního a průmyslového charakteru. 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. 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. Typickým jevem velkých dánských kooperativ je poměrně komplikovaná struktura dceřiných společností. 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.

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

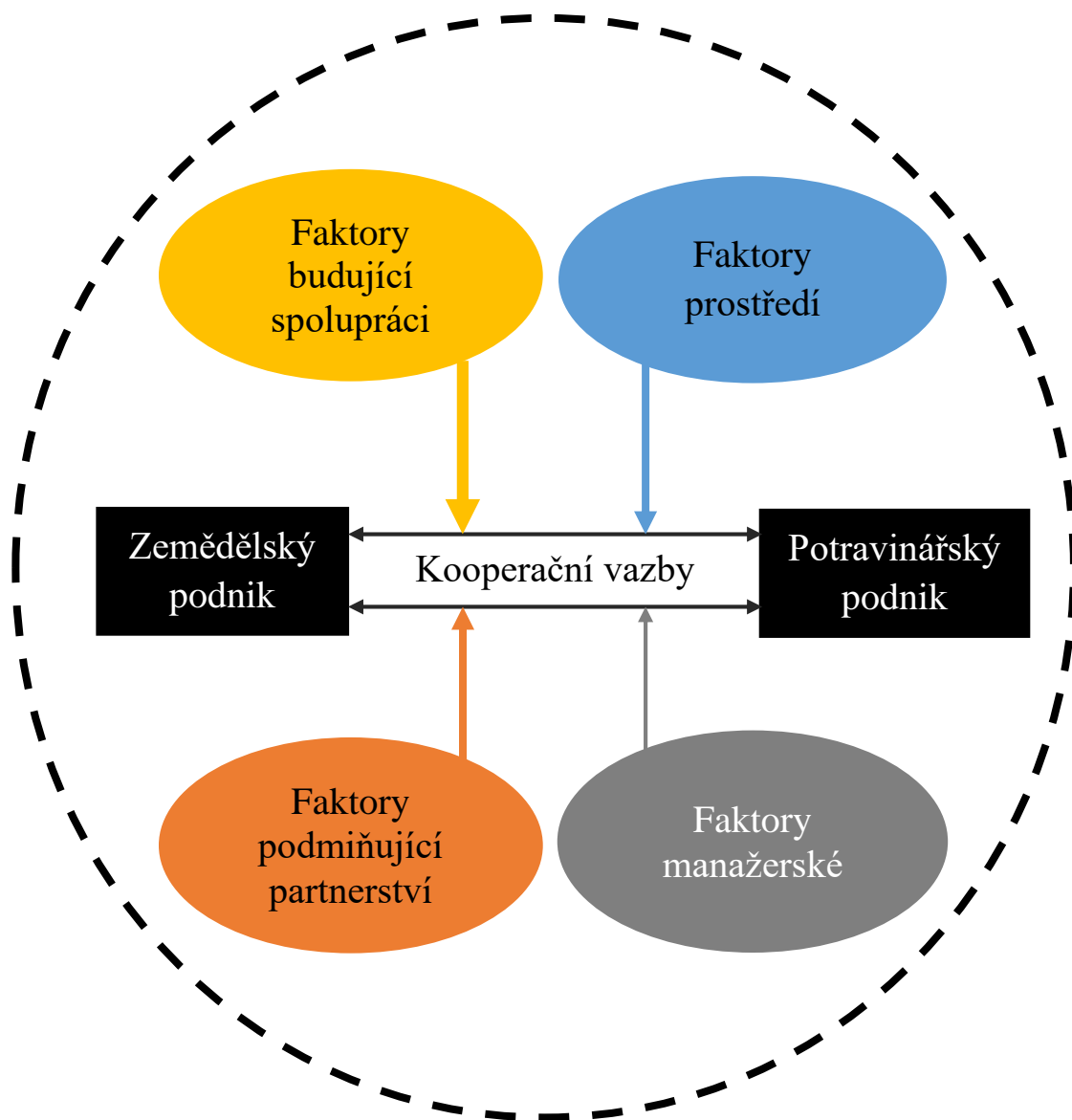
Úkolem stanoveného hlavního cíle bylo zodpovědět výzkumnou otázku: *„Které jsou klíčové faktory, a jak tyto faktory ovlivňují kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků?“*

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 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. 2. 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.



Obr. 2: Schéma faktorů ovlivňujících kooperační vazby v zemědělsko-potravinářských podnicích v komoditě vepřové maso
Zdroj: vlastní zpracování

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.*

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. Lineární trend produkce masa (prasata) byl ve většině zemí Evropské unie klesající, kdy v převážné většině zemí jsou výsledky statisticky vysoce významné. 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.

Vícerozměrná regresní analýza pro vyhodnocení produkce masa a vybraných ekonomických ukazatelů v České republice v letech 2001-2016 byla využita pro testování *hypotézy 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.*

Na základě identifikovaných faktorů ovlivňujících kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků s podporou znalosti prostředí na základě 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. 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 a 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).

5.1. Přínos práce v teoretické oblasti

Práce rozšiřuje teoretické poznatky v oblasti kooperační strategie, kooperačních vazeb, ekonomiky týkající se společné zemědělské politiky, tržního prostředí a specifík v agrobiznisu. 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. 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

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>>.

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

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>.

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>>.

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>>.

DANISH CROWN: *The Danish Crown group* [online]. [cit. 2017-03-20]. 2017. Dostupné z: <<https://www.danishcrown.com/home/>>.

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.

eAGRI. Zelená zpráva [online] [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/zelene-zpravy/?pos=0>>.

EUROSTAT. *Statistics A–Z*. [online][cit. 2017-08-25]. Dostupné z: <<http://ec.europa.eu/eurostat/data/statistics-a-z/abc>>.

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>.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016, 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

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.

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.

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>>.

RAY, P. K. *Cooperative management of enterprise networks*. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher, 2002, 187 s. ISBN 0-306-46972-3.

SENNETT, R. *Together: the Rituals, Pleasures and Politics of Co-operation*. London: Allen Lane, 2012, 336 s. ISBN 978-0300116335.

SVATOŠ, M. *Agrární politika*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. 190 s. ISBN 978-80-213-1914-1.

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.

TICAN: *Tican Fresh Meat* [online]. [cit. 2017-03-26]. 2017. Dostupné z: <<http://www.tican.com/>>.

VODÁK, J., SOVIAR, J. Cooperation Management in Slovak Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Science*. 2014, sv. 109, s. 1147–1154). ISSN 1877-0428.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 2007, 2. vyd. 960 s. ISBN 978-80-7179-897-2

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2.

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.

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.

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,
obor: *Management a ekonomika* – doktorské studium.

08/2009 – 01/2014 **Mendelova univerzita v Brně,**
Institut celoživotního vzdělávání,
obor: *Učitelství odborných předmětů* – bakalářské studium,

06/2006 – 06/2009 **Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně,**
Provozně ekonomická fakulta,
obor: *Ekonomika zemědělství a potravinářství* –
magisterské studium,

09/2003 – 06/2006 **Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně,**
Provozně ekonomická fakulta,
obor: *Ekonomika zemědělství a potravinářství* –
bakalářské studium,

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.

08/2009 – dosud **Masarykova univerzita, Brno. Centrum pro výzkum toxických látek v prostředí (RECETOX)**
manažerka mezinárodních projektů

Řešené projekty

NF-CZ07-ICP-3-242-2015 „Young researchers - educate, discover, prove and apply in environmental sciences“ – projekt řešen pod Masarykovou univerzitou IGA/FaME/2013/027- „Chování spotřebitelů, které ovlivňují mezikulturními aspekty: studie spotřebitelských perspektiv a perspektiv organizací“
IGA/57/FaME/11/D – “Strategic brand building for the competitiveness of SMEs in the global market place.”

Ing. Šárka Palátová, Ph.D.

Kooperační vazby zemědělsko-potravinářských podniků

Cooperation Links of Agricultural and Food-processing Companies

Teze disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: vyšlo elektronicky

1. vydání

Sazba: Ing. Šárka Palátová

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2018

ISBN 978-80-7454-747-8

