

# **Integrace a kooperace podnikatelských subjektů v oblasti vinařství**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Jan Vavřina, Ph.D.**

**Bc. Michal Příkazský**

**Brno 2015**



Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce, panu Ing. Janu Vavřinovi, Ph.D., za ochotu, odborné vedení a cenné připomínky při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat členům své rodiny, kteří mne po celou dobu vysokoškolského studia podporovali. Všeho si velice vážím.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Integrace a kooperace podnikatelských subjektů v oblasti vinařství podnikatelských subjektů v oblasti vinařství** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 5. ledna 2015

---



## **Abstract**

PŘÍKAZSKÝ, M. *Integration and cooperation processes of business entities in a sector of viticulture*. Diploma thesis. Brno: Mendel university in Brno, 2015

The purpose of this thesis is to identify key factors of integration processes and key factors of business entities cooperation in a sector of viticulture with a focus on aspects of economic efficiency. On the basis of formal requirements, the thesis is structured into theoretical and practical part. The literature review is carried out in the theoretical part of the thesis. The practical part of the thesis is focused on fulfilling the main goal via the implementation of the set of partial goals. A sample of companies is designed for an appropriate evaluation of economic cooperation impact of wine companies within the wine association VOC Znojmo, while an analysis of secondary data of corporate financial statements is performed. The thesis is completed by primary data resulting from the realized questionnaire survey. Based on conducted analyses, key factors of integration processes and key factors of business entities cooperation within viticulture sector are identified in the diploma thesis. There are also comparisons of results of similarly themed foreign studies.

## **Keywords**

Economic cooperation, factor analysis, questionnaire survey, viticulture

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je identifikovat klíčové faktory procesů integrace a kooperace podnikatelských subjektů v sektoru vinařství se zaměřením na aspekty ekonomické efektivnosti. Na základě formálních požadavků je práce strukturovaná na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena literární rešerše. Praktická část se zaměřuje na splnění hlavního cíle prostřednictvím naplnění stanovených dílčích cílů. Pro příslušné hodnocení vlivů ekonomické spolupráce vinařských podniků je sestaven výběrový soubor podniků, v rámci vinařského sdružení VOC Znojmo, přičemž je provedena analýza sekundárních dat korporátních finančních výkazů. Práce je dále doplněna o primární data vzešlá z provedeného dotazníkového šetření. V diplomové práci jsou na základě provedených analýz identifikovány klíčové faktory procesů integrace a kooperace podnikatelských subjektů v sektoru vinařství. Komparovány jsou také výsledky obdobně tematicky zaměřených zahraničních studií.

## **Klíčová slova**

Ekonomická spolupráce, kooperace, faktorová analýza, dotazníkové šetření, vinařství





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Metodika</b>	<b>13</b>
3.1	Ekonomické ukazatele pro posouzení finanční situace subjektů .....	13
3.2	Výběr zkoumaného souboru podniků, dotazníkové šetření .....	15
3.3	Statistické metody .....	16
<b>4</b>	<b>Literární řešení</b>	<b>19</b>
4.1	Integrace a kooperace podnikatelských subjektů .....	19
4.1.1	Podnik a podnikání .....	19
4.1.2	Typologie podniků .....	21
4.1.3	Pohled Evropské unie .....	22
4.1.4	Integrace podniků a jejich kooperace .....	23
4.2	Hodnocení výkonosti podniku .....	26
4.2.1	Absolutní ukazatele .....	27
4.2.2	Poměrové ukazatele .....	28
4.2.3	Ekonomická přidaná hodnota .....	30
4.3	Strategická analýza .....	30
4.3.1	Makrookolí podniku .....	31
4.3.2	Mikrookolí podniku .....	33
<b>5</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>38</b>
5.1	Strategická analýza odvětví .....	38
5.1.1	Makrookolí podniku .....	38
5.1.2	Mikrookolí podniku .....	45
5.2	Stanovení velikosti relevantního trhu a jeho predikce .....	50
5.2.1	Analýza trendu, regresní analýza - regresor čas .....	56
5.2.2	Regresní analýza, regresor nom. HDP .....	57
5.2.3	Predikce exportu .....	58

5.3	Kooperace vinařských podniků .....	59
5.3.1	VOC Znojmo .....	60
5.3.2	Vyhodnocení ekonomické efektivity kooperace .....	60
5.4	Dotazníkové šetření .....	66
5.4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	66
5.5	SWOT analýza VOC Znojmo .....	70
<b>6</b>	<b>Diskuse výsledků, návrhy a doporučení</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Literatura</b>	<b>85</b>
8.1	Monografie.....	85
8.2	Právní předpisy .....	87
8.3	Elektronické zdroje a časopisy .....	87
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>91</b>
<b>A</b>	<b>Tabulky a grafy</b>	<b>93</b>
<b>B</b>	<b>Dotazníkové šetření</b>	<b>99</b>
<b>C</b>	<b>Tabulka četností v rámci dotazníkového šetření</b>	<b>102</b>

# 1 Úvod

Předkládaná diplomová práce se zaměřuje na posouzení aspektů ekonomické spolupráce podniků v oblasti vinařství. Různé formy ekonomické spolupráce subjektů jsou známy již z dávné historie, avšak i nyní je tato tematika neustále aktuální.

Po vstupu České republiky do Evropské unie se podstatně změnila tržní podmínky. Dovozní kvóty a cla již přestala chránit tuzemský trh a je možno konstatovat, že byl dovršen postup jeho transformace ze systému centrálně plánovaného na tržní hospodářství. Pro české vinaře, a podniky obecně, tím začalo období, kdy se zvýšila konkurence na našem národním trhu, avšak na druhou stranu byl umožněn legislativně jednodušší vstup vlastní produkce na rozsáhlý trh Evropské unie.

Další výrazná změna, která ovlivnila české vinaře, je politika EU regulující výsadby vinic. Ta zakazuje navyšování ploch určených k pěstování révy vinné v členských státech. Pro místní vinaře je konstatována tato skutečnost jako negativní, neboť kontinuální rostoucí trend spotřeby spolu se silícím exportem českého vína do zahraničí je příčinou růstu poptávky, vinaři však nemají kapacitu na její pokrytí a víno se musí do ČR dovážet.

Způsobem, jak nejlépe využít dostupné výrobní faktory a kapitálové zdroje se jeví proces integrace a kooperace vinařských podniků. Existují různé možnosti ekonomické spolupráce podniků, kdy například kooperace v podobě dobrovolného sdružení umožňuje zapojeným subjektům ponechání jejich právní i hospodářské samostatnosti. Vinařství pak mohou například dosahovat úspor z rozsahu produkce, zaměstnávat společně nejlepší odborníky na výrobu vína, věnovat se společnému marketingu, realizovat větší a investičně náročnější projekty. Vše dobrovolně a bez nutnosti změn vlastnických struktur jejich společností. Díky ekonomické spolupráci hospodářských subjektů by bylo možné přispět k tvorbě konkurenční výhody jednotlivých právně samostatných vinařských podniků s ohledem na nejlepší subjekty jak na tuzemském, tak evropském trhu.

V diplomové práci jsou na základě provedených analýz identifikovány klíčové faktory procesů integrace a kooperace podnikatelských subjektů v sektoru vinařství. Komparovány jsou také výsledky obdobně tematicky zaměřených zahraničních studií.

## 2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat klíčové faktory procesů integrace a kooperace podnikatelských subjektů v sektoru vinařství se zaměřením na aspekty ekonomické efektivnosti. Pro splnění hlavního cíle je nutné splnit stanovené dílčí cíle.

Prvním dílčím cílem je zpracování strategické analýzy odvětví vinařství a stanovení velikosti relevantního trhu s využitím predikce vývoje sektoru vinařství na základě scénářového přístupu respektujícího rámec Společné zemědělské politiky Evropské unie.

Dalším dílčím cílem je verifikace ekonomických aspektů ekonomické spolupráce sdruženého a kooperujícího souboru vinařských podniků z pohledu ex-ante a ex-post vzhledem k zahájení vzájemné ekonomické spolupráce. Jednotlivá vinařství identifikovaného souboru jsou vybrána ze sdružení VOC Znojmo a jsou podrobena analýzám, tak jak je uvedeno v kapitole metodika.

V rámci posledního dílčího cíle je provedeno dotazníkové šetření, které tuto práci doplňuje o primární data, získaná od respondentů uvedeného ekonomicky spolupracujícího vinařského sdružení, cílící na identifikaci klíčových faktorů efektivní spolupráce jednotlivých vinařství.

Příslušné dílčí výsledky diplomové práce jsou diskutovány s výsledky jiných autorů a jsou doplněny o konkrétní návrhy a doporučení směrem k ekonomicky efektivní spolupráci tuzemských vinařských podniků.

## 3 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, jsou jimi literární rešerše a vlastní práce. V části literární rešerše budou nastudována teoretická východiska zkoumané problematiky, jejíž podklady budou čerpány z dostupných informačních zdrojů, a to jak literárních, tak elektronických.

Praktická část diplomové práce bude čerpat z poznatků z literární rešerše, kdy bude využito vědeckých metod analýzy, syntézy, komparace a dedukce. Pro účel zpracování strategické analýzy zahrnující makro a mikro prostředí a následného stanovení velikosti relevantního trhu s využitím predikce vývoje sektoru vinařství na základě scénářového přístupu respektujícího rámec Společné zemědělské politiky Evropské unie budou použita data Českého statistického úřadu, Mezinárodní organizace pro révu a víno a Evropské komise.

Za účelem verifikace ekonomických aspektů kooperace vybraného souboru vinařských podniků bude vypracováno ocenění jednotlivých podniků metodou generátorů hodnoty v podobě ex-ante a ex-post vzhledem k zahájení kooperace. Ke stejnému účelu hodnocení bude využito moderních ukazatelů měřících komplexní ekonomickou výkonost, jako je ukazatel Ekonomické přidané hodnoty prostřednictvím ukazatele INFA Spread. Potřebné podklady sekundárních finančních dat budou pro tuto část čerpány z Veřejného rejstříku.

Práce bude doplněna i o primární data, získaná provedením dotazníkového šetření ve vybraném sdružení vinařských podnikatelských subjektů. Na základě dotazníkového šetření bude následně vypracována faktorová analýza a určeny příslušné klíčové faktory procesu integrace a kooperace podnikatelských subjektů.

### 3.1 Ekonomické ukazatele pro posouzení finanční situace subjektů

Za účelem verifikace ekonomických aspektů kooperace vybraného souboru vinařských podniků bude stanovena Ekonomická přidaná hodnota, prostřednictvím ukazatele Spread a následně bude vypracováno ocenění jednotlivých podniků metodou generátorů hodnoty.

#### Ekonomická přidaná hodnota

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty, dále jen EVA, je použit výpočet nákladů vlastního kapitálu, díky kterému je možno stanovit zhodnocení vlastnických podílů. V této práci bude kalkulováno s metodou INFA<sup>1</sup>, která využívá údaje z oborového prostředí, díky kterým stanoví náklady vlastního kapitálu a umožní tak analyzovat vybranou skupinu podnikatelských subjektů. Pro výpo-

---

<sup>1</sup> Název metody INFA je registrovanou ochrannou známkou jejích autorů Inky a Ivana Neumaierových.

čet nákladů na vlastní kapitál bude využito benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky<sup>2</sup>. Samotné stanovení hodnoty EVA bude kalkulováno dle metody EVA INFA následovně:

$$EVA = (ROE - r_e) \cdot \text{vlastní kapitál} \quad (1)$$

kde:

$r_e$  - alternativní náklad na vlastní kapitál  
 (ROE-  $r_e$ ) - rozdíl výnosnosti vlastního kapitálu a alternativního nákladu na vlastní kapitál. Takzvaný Spread.

Alternativní náklad na vlastní kapitál se vypočte pomocí vzorce:

$$r_e = \frac{WACC \cdot \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} \cdot UM \cdot \left( \frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}} \quad (2)$$

kde:

WACC - vážený náklad na kapitál  
 UZ - úplatné zdroje (vlastní kapitál + bankovní úvěry + dluhopisy)  
 A - aktiva celkem  
 CZ - cizí zdroje  
 Z - zisk, výsledek hospodaření před zdaněním  
 UM - odhad úrokové míry  
 VK - vlastní kapitál

Průměrné vážené náklady na kapitál se vypočtou dle vzorce:

$$WACC = \frac{\frac{UZ}{A} \cdot r_e + \frac{CZ}{Z} \cdot UM \cdot \left( \frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}} \quad (3)$$

kde význam zkratk je stejný jako u výpočtu alternativního nákladu na vlastní kapitál.

### Spread

Ukazatel Spread je klasifikován jako rozdíl výnosnosti vlastního kapitálu a alternativního nákladu na vlastní kapitál. Udává, jestli je podnik schopen tvořit

<sup>2</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu. Metodika výpočtu [online]. 2012 [cit. 2014- 12-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>>.

kladnou ekonomickou přidanou hodnotu, nebo hodnotu naopak ničí. Matematický způsob jeho výpočtu je uveden výše, v části stanovení EVA.

### Generátory hodnoty

Dle Maříka<sup>3</sup> se jedná se o soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku. Musí být však založeny na finanční analýze jednotlivých podniků. Na základě uvedených podnikohospodářských veličin je následně vypočtena výnosová hodnota podniku:

$$H_b = \frac{X_{t-1} \cdot (1 + g) \cdot r_{ZPx} \cdot (1 - d) - X_{t-1} \cdot g \cdot (k_{WC} + k_{DMn})}{i_k - g} \quad (4)$$

kde:

- X - velikost tržeb za zboží a vlastní výrobky
- g - tempo růstu tržeb
- $r_{ZPx}$  - provozní zisková marže propočtená z korigovaného výsledku hospodaření
- d - sazba daně z korigovaného výsledku hospodaření
- $k_{WC}$  - koeficient náročnosti růstu tržeb na růst pracovního kapitálu
- $k_{DMn}$  - koeficient náročnosti růstu tržeb na růst dlouhodobého majetku
- t - rok
- $i_k$  - kalkulovaná úroková míra

### 3.2 Výběr zkoumaného souboru podniků, dotazníkové šetření

Soubor podniků, vhodných k analýze dopadů sdružených a ekonomicky spolupracujících subjektů byl vybrán ze sdružení VOC Znojmo. Informace o tomto sdružení byly získány řízenými rozhovory s vedením sdružení a na webových stránkách VOC Znojmo<sup>4</sup>. Příslušné analyzované podniky byly vybrány na základě zapojení ekonomické spolupráce od samého počátku fungování sdružení a dále dostupnosti potřebného množství a kvality sekundárních dat přístupných ve Veřejném rejstříku. I přesto je však nutno podotknout, že záměr analyzovat data 3 roky před vstupem a 3 roky po vstupu do sdružení byl znemožněn nezveřejněním výkazů některými společnostmi.

Pro doplnění sekundárních dat o data primární bylo přistoupeno k dotazníkovému šetření. Účelem bylo identifikovat hlavní faktory pro zahájení integrace a kooperace jednotlivých vinařství. Původním záměrem bylo získat

<sup>3</sup> MAŘÍK, Miloš a kolektiv. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění základní metody a postupy*. 3. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, s. 125-148. ISBN 978-80-86929-67-5.

<sup>4</sup> <http://www.vocznojmo.cz/voc/informace-o-sdruzeni/voc-znojmo-prvni-apelacni-system-v-cr/>

data od všech subjektů kooperujících ve sdružení VOC Znojmo, avšak pouze 10 společností bylo ochotno dostatečně a v požadované kvalitě vyplnit předemtný dotazník. návratnost tedy byla, i přes telefonickou žádost o vyplnění, necelých 60%. Před samotným zpracováním faktorové analýzy bylo nutné upravit získaná data z dotazníků do binárního značení (1=relevantní, 0=nerelevantní). Postup u škálovatelných otázek s možnými výsledky "x" v rozmezí 0-5 (0-nejméně relevantní, 5-nejvíce relevantní) byly rozděleny na hodnoty  $(x \leq 2) = 0$  a  $(x \geq 3) = 1$ , aby odpovídaly ostatním otázkám s binárními odpověďmi. Dále byly ze souboru vyřazeny otázky s malou relevantností, kdy pravidlem pro zařazení do analýzy bylo u škálovatelných otázek dosažení alespoň 30 bodů, u ostatních otázek četnost relevantnosti dosahující alespoň 5 bodů.

### 3.3 Statistické metody

Pro účel analýzy časových řad je využito modelování pomocí lineární trendové funkce. Ta je dle Hnidlse<sup>5</sup> nejčastěji využívanou trendovou funkcí a slouží dobře k určení základního směru vývoje analyzované časové řady. Lineární trend vyjadřujeme ve tvaru:

$$T_t = b_0 + b_1 t \quad (5)$$

kde:

$b_0$  - *neznámý parametr*

$b_1$  - *neznámý parametr*

$t$  - *časová proměnná*

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \bar{t} \quad (6)$$

$$b_1 = \frac{\sum t y_t - \bar{t} \sum y_t}{\sum t^2 - n \bar{t}^2} \quad (7)$$

kde:

$b_0$  - *interpretujeme jako aritmetický průměr vyrovnané řady  $y_t$*

$b_1$  - *tento parametr udává přírůstek trendové hodnoty  $T$  jednotkovému přírůstku  $t$ .*

Další využitou statistickou metodou je regresní analýza, která byla použita pro sestavení predikce časových řad s určitým zvoleným regresorem (čas a nominální HDP). Pro regresní analýzu bylo využito statistického programu Gretl.

---

<sup>5</sup> HINDLS, R., HRONOVA, S., NOVAK, I. Metody statistické analýzy pro ekonomy. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 259 s. ISBN 80-7261-013-9



Pro verifikaci výsledků zkoumaných ekonomických aspektů hospodářské spolupráce subjektů, tj. příslušných hodnot EVA, Spread a Generátorů hodnoty bylo využito následujících testů a analýz:

### Určení normality dat

Jak uvádí Sebera<sup>6</sup>, normalita dat je jedním z předpokladů analýzy rozptylu. K jejímu určení bylo přistoupeno ke 2 vzájemně se doplňujícím testům, které měly nezávisle na sobě ověřit normalitu námi sledovaných vzorků, jinými slovy předpoklad, že rozdělení závislé proměnné má normální rozložení.

- Shapiro-Wilkův test – slouží k testování nulové hypotézy o normalitě konkrétního vzorku. V případě, že je p-hodnota vyšší než námi stanovená hladina významnosti 5%, nulovou hypotézu o normalitě dat nezamítáme.
- 2D normální pravděpodobnostní graf - tyto grafy slouží při testování normality jako vizuální pomůcka. Vyhodnocování tohoto testu tedy proběhlo na základě subjektivního posouzení rozložení vyhodnocovaných dat vzhledem k jimi proložené křivce, značící normalitu. Čím blíže jsou body grafu k vykreslené přímce, tím více lze předpokládat normální rozložení.

### Testování homoskedasticity

Dalším předpokladem analýzy rozptylu je dle Sebery homoskedasticita. Tak jako u předchozího testování, i zde bylo přistoupeno ke 2 testům, které měly nezávisle na sobě ověřit homogenitu rozptylů v rámci námi sledovaných dat.

- Leveneův test
- Cochran Hartley Bartlett test

U obou uvedených testů porovnáváme výslednou p-hodnotu s hladinou významnosti  $\alpha$ . Pokud p-hodnota dosahuje vyšší hodnoty než 5%, pak nezamítáme nulovou hypotézu o homogenitě rozptylů, tedy že rozptyl v jednotlivých skupinách není statisticky významně odlišný.

### ANOVA, KW-ANOVA

Jak uvádí Bílková<sup>7</sup>, analýzy rozptylů, ANOVA, je využíváno v případě, že zkoumáme, zda vysvětlovaná číselná proměnná závisí na jiné vysvětlující proměnné (faktoru), která však může být i slovní, ne nutně rovněž číselná. Pro její stanovení je potřeba splnit nutné náležitosti, již uvedené normality dat, homogenity rozptylů a navíc nezávislosti měření. V realizaci této práce bude využito zmíněného slovního faktoru, kdy bude pracováno s faktorem „nečlen sdružení VOC

---

<sup>6</sup> SEBERA, Martin. Vícerozměrné statistické metody. [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: [http://www.fsps.muni.cz/~sebera/vicerozmerna\\_statistika/pojmy.html](http://www.fsps.muni.cz/~sebera/vicerozmerna_statistika/pojmy.html)

<sup>7</sup> BÍLKOVÁ, Diana – BUDINSKÝ, Petr – VOHÁNKA, Václav. Pravděpodobnost a statistika. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 639 s., ISBN: 978-80-7380-224-0, str: 516-517.

Znojmo“ a „člen sdružení VOC Znojmo“ vzhledem k počátku kooperace společnosti. Samotný vliv vstupu bude odvozen ze středních hodnot vysvětlovaných proměnných.

Nulová hypotéza předpokládá shodu středních hodnot proměnných. Na základě porovnání výsledných p-hodnot a stanovené hladiny významnosti  $\alpha=5\%$  bude rozhodnuto o potvrzení či zamítnutí nulové hypotézy.

V případě generátorů hodnoty, u kterých nebyla splněna podmínka normality dat a homoskedasticity je využito neparametrického testu Kruskal-Walis ANOVA, neboli KW-ANOVA. Postup vyhodnocení výsledků je dále stejný jako u analýzy ANOVA.

### **Faktorová analýza**

Jak uvádí Škaloudová<sup>8</sup>, primární funkcí faktorové analýzy je redukce proměnných. Ta je pak proveditelná pouze, pokud je vzájemná závislost mezi proměnnými a předpokladem, že tyto závislosti jsou důsledkem působení menšího počtu v pozadí stojících neměřitelných veličin, označovaných jako faktory.

Prvním krokem je výběr samotných proměnných. Na základě Kaiserova pravidla se určí vlastní čísla kovarianční či korelační matice, kdy do faktorové analýzy jsou zahrnuty faktory, jejichž rozptyl je větší než 1. Je také vhodné využít grafickou metodu sutinového grafu, tzv. scree plotu, na kterém jsou zobrazena vlastní čísla. Křivka grafu je klesající a mez pro určení vhodného počtu faktorů nalezneme v bodě, kdy prudké klesání přejde v klesání pozvolné. Třetím kritériem výběru vhodného počtu faktorů je pravidlo, že proměnné mají dohromady vysvětlovat co největší procento celkového rozptylu, avšak mělo by se dosáhnout alespoň rozmezí 70 až 80%. Faktorová zátěž se provádí bez rotace i s rotací faktorů. Pro část s rotací faktorů budiž zvolena varianta rotace varimaxem prostým, což je ortogonální rotace minimalizující počet proměnných, které mají vysoké zátěže s každým společným faktorem. Tato varianta je nejvhodnější pro začátečníky, jelikož má tendenci nevytvářet jeden všeobecný faktor a vyžaduje tak relativně nejmenší zkušenosti.

---

<sup>8</sup> ŠKALOUDOVÁ, Alena. Faktorová analýza. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/index.htm>

## 4 Literární rešerše

### 4.1 Integrace a kooperace podnikatelských subjektů

Odhodlanost podnikat s sebou vedle možnosti dosahovat zisku nese i nutnou dovednost překonávat bariéry nastražené podnikatelským prostředím. Jedním z možných způsobů jsou formy integrace podniků, kooperace a koncentrace. Následující kapitola má za úkol vymezit pojem *podnikatelský subjekt* jak v jeho širším smyslu, tak v užším smyslu *podnik*, se kterým se bude v této diplomové práci nadále pracovat. Následně se kapitola podrobně věnuje pojmu *integrace*, jednotlivým formám a členění.

#### 4.1.1 Podnik a podnikání

A Typ podnikatelského subjektu se odvíjí od právní formy podnikání, k jejímuž vymezení dochází v rámci právního systému daného státu. V České republice k běžným formám podnikání, tedy podnikatelským subjektům, patří osoby samostatně výdělečně činné, nejrůznější sdružení podnikatelů, nadace či družstva. Ovšem za základní a tedy stěžejní formy podnikatelských subjektů jsou i v rámci této práce považovány obchodní společnosti. Detailněji se vymezení obchodních společností, tedy veřejným obchodním společností, komanditním společností, společností s ručením omezeným a akciovým společností věnuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Ve výše zmíněném právním předpisu nalezneme i několik podstatných pojmů, které se budou vyskytovat v následujícím textu.

#### Podnikání

Podnikáním se dle obchodního zákoníku<sup>9</sup> rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikání je spojeno s kontinuálním hledáním, objevováním a následným využíváním naskytnutých se příležitostí, realokaci disponibilních zdrojů a nalézáním nových inovativních řešení, to vše při braní v úvahu rizik z podnikání plynoucích.<sup>10</sup> Podnikatelské riziko se objevuje zejména při rozhodování vycházejících z aktuálních předpokladů, orientovaných do budoucna. Podnikatel často rozhoduje v podmínkách nejistoty, kdy nezná možné následky svých činů a ani pravděpodobnost, s jakou nastanou.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, §2, odst. 1.

<sup>10</sup> MARTINOVIČOVÁ, DANA. Základy ekonomiky podniku. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8, str.: 9.

<sup>11</sup> VEBER, JAROMÍR; SRPOVÁ, JITKA. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4520-6, str.: 16-17.

## Podnikatel

Základní definice podnikatele opět vychází z obchodního zákoníku.<sup>12</sup> Je jím:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba podnikající na základě jiného, než živnostenského oprávnění dle zvláštních předpisů a
- osoba provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatelem ve smyslu obchodního zákoníku je jak fyzická, tak právnická osoba, přičemž fyzická osoba jedná osobně nebo prostřednictvím zástupce a osoba právnická jedná statutárním orgánem nebo za ni jedná zástupce.<sup>13</sup>

V živnostenském zákoně<sup>14</sup> je výraz „podnikatel“ legislativní zkratkou pro fyzické a právnické osoby, splňující podmínky stanovené tímto zákonem. Rozdíl v obou vymezeních spočívá v oblasti působnosti. Podnikatel dle obchodního zákoníku se neváže pouze k tomuto jedinému právnímu předpisu. Ve smyslu „lex generalis“ ho využívá kupříkladu i devizový zákon či zákon o daních z příjmů.

## Právní pojetí podniku

Podnik je ve smyslu obchodního zákona věcí hromadnou, tedy souborem hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání a náleží k němu věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku, nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.<sup>15</sup>

## Ekonomické pojetí podniku

Podnik lze dle Šimana obecně chápat jakožto uspořádaný a řízený celek se vstupy a výstupy vzniklý za účelem podnikání. Z makroekonomického pohledu je podnik základní jednotkou ekonomiky státu, jinými slovy podnikatelským subjektem založeným za účelem zajišťování výroby a prodeje výrobků nebo poskytování služeb. Z pohledu mikroekonomického je podnik chápán jako právní subjekt, založený za účelem výkonu podnikatelské činnosti.<sup>16</sup>

Z Woheho<sup>17</sup> podnikohospodářského pohledu je podnik plánovitě organizovanou a racionálně jednající hospodářskou jednotkou, ve které jsou výrobní fak-

---

<sup>12</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 2, odst. 2

<sup>13</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 13, odst.: 1.

<sup>14</sup> Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, §5, odst. 1.

<sup>15</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, § 5, odst. 1 a 2.

<sup>16</sup> ŠIMAN, Josef – PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8, str.: 1 -2.

<sup>17</sup> WOHE, Gunter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2, str.: 41.

tory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby v souladu s principem hospodárnosti.

#### 4.1.2 Typologie podniků

Na trhu operuje velký počet různorodých podnikatelských subjektů, které lze třídit podle různých charakteristických znaků, čímž vznikají rozličné typologické supiny. Nejčastěji podniky třídíme dle právní formy, druhu výkonu, velikosti, sektorů a hospodářských odvětví či převládajícího výrobního faktoru.

##### Právní forma

Volba právní formy je stěžejním a individuálním rozhodnutím každého podniku, vycházejícím vždy z konkrétní situace, požadavků a očekávání do budoucna. Každá možnost má svá specifika a tedy záleží na konkrétním směřování firmy, rozsahu vykonávaných aktivit, oboru či daňovém zatížení. Nejedná se o rozhodnutí nezměnitelné, ovšem každá další změna s sebou nese dodatečné náklady a komplikace. Právní formy z pravidla členíme na:

- Podniky jednotlivce,
- obchodní společnosti,
- družstva,
- státní podniky.<sup>18</sup>

##### Druh výkonu

Podle druhu výkonu lze podniky členit produkující hmotné statky a poskytující služby.<sup>19</sup>

##### Velikost

Kritérium velikosti je širokým pojmem a může se odvíjet od počtu zaměstnanců, ročního obratu, ročního zisku, nezávislosti, celkové hodnoty aktiv,... V České republice se pro určení velikosti podniku pracuje s kombinací kritéria počtu zaměstnanců a výší obratu. Některé státy Evropské unie užívají pouze kritérium zaměstnanců, Evropská unie jako taková pro klasifikaci využívá kumulativně počet zaměstnanců, obrat nebo celkovou hodnotu aktiv a nezávislost.<sup>20, 21</sup>

---

<sup>18</sup> MARTINOVIČOVÁ, DANA. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8, str.: 14.

<sup>19</sup> NOVOTNÝ, Jiří – SUCHÁNEK, Petr. *Nauka o podniku I*. 1. Vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9, str.: 22.

<sup>20</sup> MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6, str.: 28.

<sup>21</sup> MARTINOVIČOVÁ, DANA. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8, str.: 15.

## Sektor a hospodářské odvětví

Základním třízením podniků je na základě příslušnosti k určitému sektoru nebo-li určité části národního hospodářství.

- Sektor veřejný/soukromý/smíšený
- Sektor primární/sekundární/terciální/kvartérní
- Sektor zemědělství/průmyslu/slужeb

Příslušnost k hospodářskému odvětví je pak přístup podrobnější. V České republice platí praktický způsob třízení podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) stanovený Českým statistickým úřadem. Jedná se o hierarchicky uspořádané třídění ekonomických činností.<sup>22</sup>

## Převládající výrobní faktor

As V závislosti na převládajícím výrobním faktoru (podíl na celkových nákladech podniku) členíme podniky na:

- pracovně intenzivní,
- investičně náročné,
- materiálově intenzivní.

Každá skupina se vyznačuje vlastními specifiky, problémy a strategiemi.

### 4.1.3 Pohled Evropské unie

Vzhledem k členství České republiky v Evropské unii, je třeba zhodnotit také „evropský pohled“ na věc. Obsahově spadá pojem podnik do oblasti evropského soutěžního práva, jehož předmětem je ochrana hospodářské soutěže před neslučitelnou státní pomocí a účastníky samotnými.

Smlouva o fungování EU sice pojem podnik používá, ovšem pojem samotný již dále nedefinuje. Z tohoto důvodu je nezbytné se opírat o rozsáhlou judikaturu Soudního dvora EU, ze které lze za podnik ve smyslu práva EU považovat *každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní statut a způsob financování, včetně fyzických osob vykonávajících hospodářskou činnost. Je to subjekt disponující takovou mírou ekonomické samostatnosti, aby na relevantním trhu prosadil svou vůli a svoje obchodní a v tomto rámci i soutěžní zájmy. Právní forma subjektu není relevantní a pojmovým znakem hospodářské činnosti nemusí být činnost zaměřená na zisk.*

Soudní dvůr EU však v rámci svých rozhodnutí upozorňuje na zcela odlišné pojetí pojmu v právu evropském a právu členských států. Zatímco české právo vychází z pojetí podniku jako předmětu vlastnictví (věc hromadná), právo EU považuje podnik za hospodářskou jednotku (subjekt práv) nadanou autonomií

---

<sup>22</sup> MARTINOVIČOVÁ, DANA. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8, str.: 15.

rozhodování, která není chápána jako předmět vlastnictví. Může to být i skupina společností, jestliže se členské společnosti musí podřídit vlivu své matky.<sup>23,24</sup>

Z aplikace evropského soutěžního práva existují celkem čtyři skupiny výjimek, z nichž je pro účely této diplomové práce nejpodstatnější oblast zemědělství. Pod oblast spadají kupříkladu dohody zemědělských sdružení v rámci jednoho členského státu, netýkající se cen, které zároveň nenarušují hospodářskou soutěž ani společné cíle zemědělské politiky. Článek 39 Smlouvy o fungování EU pak uvádí taxativní výčet podmínek, které musí být splněny kumulativně, aby na dohody uzavírané v rámci zemědělství nebylo aplikováno soutěžní právo Evropské unie.<sup>25</sup>

Evropská unie vykonává také kontrolu státní pomoci. Jedná se o oblast, ve které se i přes provedené modernizace stále zachovává striktní decentralizace, tudíž rozhodování o slučitelnosti či neslučitelnosti pomoci poskytnuté členským státem vykonává pouze Evropská komise, ne národní instituce členských států.

#### 4.1.4 Integrace podniků a jejich kooperace

Ke zvětšování podniků může z obecného pohledu docházet ze dvou důvodů. Tím prvním je přirozený růst, kdy dochází k výstavbě kapacit díky příznivému vývoji na trhu. Tou druhou příčinou je sdružování podniků za nejrůznějšími účely.<sup>26</sup>

Spojení podniků se uskutečňuje prostřednictvím propojení dvou nebo více dosud zcela hospodářsky a právně samostatných podniků za účelem vytvoření větší hospodářské jednotky. Příčiny spojování mohou být vynucené či dobrovolné ve snaze dosáhnout na trhu větší konkurenceschopnosti. Kupříkladu malé a střední podniky jsou oproti velkým v nevýhodě tím, že nemohou dosahovat úspor z rozsahu. Cesta spojováním jim umožňuje zvýšit rozsah jejich aktivit a lze tedy o spojování podniků mluvit jako o činiteli podněcujícím rozvoj.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> PELIKÁNOVÁ, I. *Obchodní právo. 1. díl. Úvod do obchodního práva, osoby v podnikání a přihlídnutím k právu EU*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN 978-80-7357-525-0, str.: 209.

<sup>24</sup> GRMELOVÁ, Nicole. *Slučitelnost definice pojmu „podnik“ v českém a španělském právu s právem EU*. *European offroads of social sciens*. Vol. 1/2010. Vysoká škola ekonomická v Praze. [on-line]. [4.4.2014]. Dostupný na:

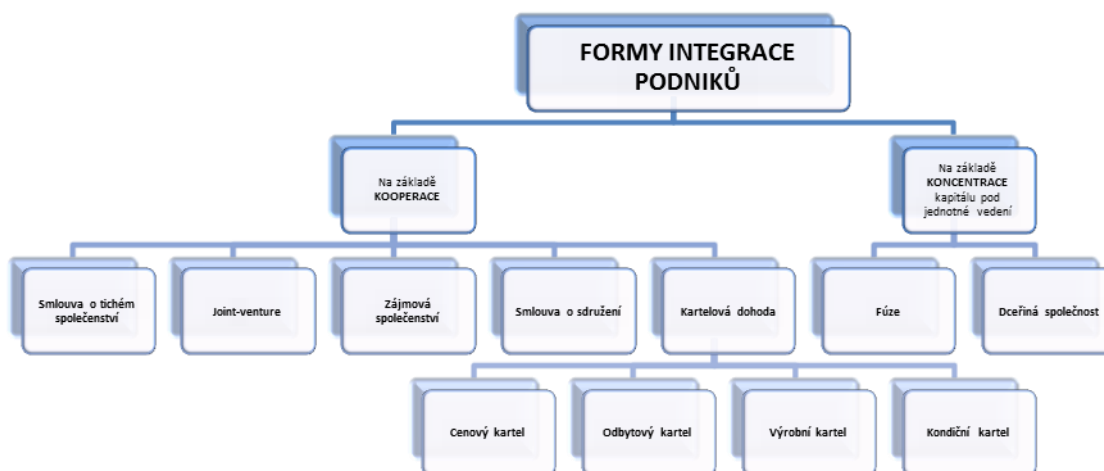
<[http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=nicol%20grmelová%20slučitelnost%20definice&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.euoffroads.cz%2Fdownload%2Fu0238p5.pdf&ei=i\\_AVU9mIoqp4gSj\\_IH4AQ&usq=AFQjCNH\\_\\_bCKdie3sZ9r25ndiHfOfw1Q&sig2=dZJvj95KCx1pyonGCUZCgw&bvm=bv.62286460,d.bGE](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=nicol%20grmelová%20slučitelnost%20definice&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.euoffroads.cz%2Fdownload%2Fu0238p5.pdf&ei=i_AVU9mIoqp4gSj_IH4AQ&usq=AFQjCNH__bCKdie3sZ9r25ndiHfOfw1Q&sig2=dZJvj95KCx1pyonGCUZCgw&bvm=bv.62286460,d.bGE)>.

<sup>25</sup> Smlouva o fungování EU. [on-line]. [4.4.2014]. Dostupný na:< <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:cs:PDF>>.

<sup>26</sup> NOVOTNÝ, Jiří – SUCHÁNEK, Petr. *Nauka o podniku I*. 1. Vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9, str.: 138.

<sup>27</sup> NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2008. 206 s. ISBN 978-80-7380-092-5, str.: 140.

Spojování podniků může být členěno podle intenzity propojení, tedy podle stupně ovlivnění hospodářské a právní samostatnosti, kdy rozlišujeme kooperaci a koncentraci. Druhým způsobem členění je způsob propojení hospodářských úrovní, kdy rozeznáváme horizontální, vertikální a konglomerátní.<sup>28</sup>



Obrázek 1 Vlastní zpracování na základě:

VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha : EKOPRESS, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X, str.: 216.

WOHE, Gunter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2, str.: 229-230

## Kooperace

Kooperace je dobrovolná forma integrace, při níž zůstává zachována právní i hospodářská samostatnost participujících podniků. Účelem spolupráce zpravidla bývá zvýšení konkurenceschopnosti na základě společného výkonu některých činností, koordinace, zvýšení hospodárnosti či snížení podnikatelských rizik. Obecně lze říci, že cílem spolupráce podniků je získání a udržení si konkurenční výhody oproti ostatním soutěžitelům na trhu. Mezi formy kooperace Valach řadí konsorcia, kartely a tiché společnosti. Smluvně dochází k omezení samostatnosti hospodářské, avšak právní subjektivita účastníků zůstává plně zachována.

*Smlouva o tichém společenství* přináší do podniku finance, přičemž původce majetkového vkladu zůstává v anonymitě. Z výše uvedeného vyplývá, že ne-

<sup>28</sup> WOHE, Gunter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2, str.: 229-230.



známý vkladatel ručí pouze do výše učiněného vkladu. Tichému společníkovi jsou na základě smlouvy vypláceny zpravidla procenta ze zisku.<sup>29</sup>

*Konsorcia* vznikají uzavřením smluv o sdružení. Jejich cílem je společné dosažení přesně stanoveného cíle. Spojení je pouze dočasné a hospodářská i právní samostatnost účastníků zůstává zachována.

Kartel představuje konkluzivní oligopol, kdy je odvětví reprezentováno skupinou několika firem chovající se jako monopol s více závody.<sup>30</sup> Obecně se jedná o dohodu podniků o dodržování určitých podmínek při provozování podnikatelské činnosti a podle nich pak v praxi rozeznáváme kartely cenové, odbytové/územní, výrobní/množstevní či kondiční/podmínkový. Vzhledem k negativním dopadům kartelů na fungování trhu jsou ve většině vyspělých zemí zakázány a jejich uplatňování podléhá povolovacímu režimu.<sup>31</sup>

Wohe jako formou kooperace uvádí taktéž *zájmová společenství*. I zde platí smluvní vztah mezi účastníky, jehož účelem je dlouhodobé sledování společných zájmů. Nejčastěji se jedná o horizontální spolupráci bez vzájemné kapitálové účasti. Jak uvádí Wohe, tímto způsobem se dá dlouhodobé maximalizace zisku dosáhnout snadněji, zpravidla v důsledku racionalizace vedoucí k poklesu nákladů:

- společný výzkum a vývoj,
- společný nákup,
- rozdělení výroby mezi spojené závody.

Účelem zakládání je prosazování zájmů svých členů. Nejčastěji se jedná o občanskoprávní společnosti bez právní subjektivity, tedy nesmí činit navenek žádné úkony svým jménem vůči třetím stranám.<sup>32</sup>

V neposlední řadě Wohe do forem kooperace zahrnuje i v současné době stále více využívaný *joint-venture*. Navzájem nezávislé podniky navazují hospodářskou spolupráci založením zcela nového podniku, za účelem naplnění určitého, předem stanoveného cíle nebo společného projektu. Každý z nich přitom s sebou přináší znalosti, zkušenosti a know-how zpravidla z různých oblastí.

---

<sup>29</sup> VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha : EKOPRESS, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X, str.: 215.

<sup>30</sup> HOŘEJŠÍ, Bronislava – MACÁKOVÁ, Libuše – SOUKUP, Jindřich – SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 573 s. ISBN 80-7261-150-X, str.: 333.

<sup>31</sup> VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha : EKOPRESS, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X, str.: 215-216.

<sup>32</sup> WOHE, Gunter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2, str.: 237.

## Koncentrace

Koncentrace podniků nemusí být na rozdíl od kooperace vždy dobrovolná. Výsledkem koncentrace je vytvoření většího ekonomického subjektu, přičemž účastníci ztrácí hospodářskou samostatnost nebo také samostatnost právní.

Příkladem koncentrace pouze se ztrátou hospodářské samostatnosti je *koncern*<sup>33</sup>. Toto spojení svou intenzitou leží mezi navenek sjednoceným jednáním kartelu a ztrátou hospodářské i právní samostatnosti, fúzí. Koncerny vznikají jak cestou rozdělení, přičemž vzniká více právně samostatných subjektů či naopak spojováním, neboli nabytím majetkové účasti (*acquisition*), nejčastěji nákupem většiny akcií. V tomto případě hovoříme o vzniku společností dceřiných.

Další z možných způsobů koncentrace, *fúze*, definuje český obchodní zákoník jako jeden ze způsobů přeměny společnosti sloučením nebo splynutím. Sloučením jedna ze společností zaniká a stává se součástí druhé, začlenění se do již existujícího subjektu. Splynutím dochází k zániku obou a vzniku následnické společnosti, na kterou přechází veškerý majetek a závazky. Silnými motivy fúze jsou zejména snaha dosáhnouti synergického efektu, diverzifikace majetku či obrana před konkurencí.<sup>34</sup>

Mimo výše zmíněného základního členění, integraci lze dále dělit na horizontální, vertikální a konglomerátní, podle způsobu propojení hospodářských úrovní.

- *Horizontální* propojuje podniky na stejném výrobním nebo obchodním stupni.
- *Vertikální* integrací dochází ke spojování na sebe navazujících výrobních nebo obchodních stupňů. Spojení mohou být uspořádána dopředu nebo zpětně.
- O *konglomerátní* mluvíme v případě horizontálního nebo vertikálního propojení podniků z odlišných odvětví nebo různých výrobních a obchodních úrovní.<sup>35</sup>

## 4.2 Hodnocení výkonnosti podniku

Efektivním nástrojem hodnocení výkonnosti podniku je finanční analýza. Její poznatky a závěry tvoří zpětnou vazbu mezi již učiněnými rozhodnutími a skutečnostmi, přičemž ty nadále slouží pro strategické a taktické rozhodování nejen o investicích a financování. Kislíngrová tvrdí, že před jakýmkoli podnikovým rozhodnutím by měla být známá „fyzická kondice“ podniku. Cílem je zjistit

---

<sup>33</sup> NÝVLTOVÁ, R. - MARINIČ, P. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd.

Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2, str. 24

<sup>34</sup> VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha: EKOPRESS, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X, str.: 216-217.

<sup>35</sup> WOHE, Gunter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2, str.: 230-231.

a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Potřebná data a informace jsou získávána ze základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkaz cash flow, ale také výročních zpráv či oficiálních ekonomických statistik.<sup>36</sup>

Mezi základní metodické nástroje finanční analýzy a *tradiční* ukazatele výkonnosti podniku, vycházející zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání, patří:

- absolutní ukazatele,
- poměrové ukazatele.

Mimo klasické ukazatele výkonnosti podniku jsou dnes taktéž hojně využívány i tak zvané *moderní ukazatele* založené na hodnotovém řízení. Cílem je propojení všech činností v podniku za účelem zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky.<sup>37</sup>

#### 4.2.1 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů je základním metodou využívanou finanční analýzou. Vychází z dat obsažených přímo ve finančních výkazech. Rozvaha nám poskytuje tzv. stavové ukazatele (stav k určitému datu), výkaz zisků a ztrát a cash flow tzv. ukazatele tokové (určitý časový interval). Analýza absolutních ukazatelů využívá dvou základních technik<sup>38</sup>:

- horizontální analýzy,
- vertikální analýzy.

##### Horizontální analýzy

Horizontální analýza představuje základní analýzu účetních výkazů a umožňuje uživateli prvotní orientaci v hospodaření podniku. Smyslem je změřit jak absolutní vývoj veličin, tedy o kolik jednotek se v čase příslušná veličina změnila, tak relativní změny, kdy sledujeme změny procentuální.

##### Vertikální analýza

Vertikální analýza, neboli procentní rozbor či analýza komponent, se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Výsledkem jsou podíly jednotlivých položek finančních výkazů na položce souhrnné. V případě rozvahy se zjišťuje podíl jednotlivých položek na celkové sumě aktiv či pasiv. U výkazu zisků a ztrát

---

<sup>36</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3.vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811s. ISBN 978-80-7400-194-9, str.: 31.

<sup>37</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra – KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7, str.: 16.

<sup>38</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3.vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811s. ISBN 978-80-7400-194-9, str.: 63 -64, 73.

je zajímavá struktura výnosů a nákladů na hospodářském výsledku. Díky této metodě lze porovnávat účetní výkazy s předchozími obdobími či srovnávat podniky mezi sebou.<sup>39</sup>

#### 4.2.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele<sup>40, 41</sup> porovnávají veškeré výkonnostní složky podniku a jsou nejrozšířenějším druhem finanční analýzy. Jak vyplývá z označení, vypočítávají se jako poměr jedné nebo více účetních položek finančních výkazů k položce jiné nebo jejich skupině. Uspořádání, počet i konstrukce se liší podle cíle analýzy. Nejčastějšími jsou poměrové ukazatele:

- rentability,
- aktivity,
- likvidity,
- zadluženosti.

#### Rentabilita

Růčková uvádí, že: „Výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.“ Základním východiskem ukazatelů rentability jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Poměruje se dosažený zisk a prostředky použité k jeho dosažení. Všechny ukazatele lze interpretovat podobně, tedy kolik Kč zisku připadá na jednu Kč položky ve jmenovateli zlomku.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - klíčový ukazatel, vyjadřující výnosnost vloženého kapitálu. Vyjadřuje, zda je do podniku vložený kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investic, tedy kolik čistého zisku připadne na jednu vloženou korunu.
- Rentabilita aktiv (ROA) – Poměr zisku a investovaných aktiv bez ohledu na původ kapitálu je klíčovým měřítkem rentability, jelikož vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, produkční sílu. Hodnotí se schopnost reprodukce kapitálu, ne původ.
- Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) – tento ukazatel vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv podniku financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti.

---

<sup>39</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8, str.: 43.

<sup>40</sup> RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8, str.: 51-56, 60.

<sup>41</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811s. ISBN 978-80-7400-194-9, str.: 82- 85, 88-89, 93, 96.

- Rentabilita tržeb (ROS) - tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, jinými slovy, kolik podnik vyprodukuje na jednu korunu tržeb.

### **Aktivita**

Aktivitou je vyjádřena schopnost podniku využívat vložené finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazatelé, představující jeden ze základních činitelů efektivnosti, informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části.

### **Likvidita**

Každý dobře fungující podnik by měl být schopen dostát svým závazkům. Dostatečná likvidita je základní podmínkou úspěšné existence každého podniku, ovšem příliš vysoká likvidita negativním způsobem ovlivňuje rentabilitu. Její výše závisí na dlouhodobé strategii podniku. Rozlišujeme běžnou likviditu, pohotovou likviditu či hotovostní likviditu.

### **Zadluženost**

Zadluženost podniku znamená, že podnik využívá k financování svých aktivit cizí zdroje, což ovlivňuje nejen výnosnost vlastního kapitálu, ale také s sebou přináší riziko. Motivem používání cizích zdrojů v podnikání je jejich nižší cena oproti používání zdrojů vlastních. Optimální využití cizích zdrojů v podniku má tedy pozitivní vliv na rentabilitu.

Ve výše zmíněném textu jsme se zabývali finanční analýzou spolu s tradičními ukazateli výkonnosti podniku, opírajícími se o data získaná z finančních výkazů. V centru našeho zájmu byl podnik jako celek. V posledních deseti letech, spolu se změnami ekonomického prostředí a obecně s vývojem trhu, však můžeme pozorovat pozvolný trend orientace ukazatelů výkonnosti směrem k akcionářům podniku a zejména maximalizaci hodnoty pro akcionáře. Prakticky to znamená využívání nových hodnotových kritérií při měření výkonnosti. Tato hodnotová kritéria mají dle Kislingerové dva společné znaky<sup>42</sup>:

- zavedení oportunitních nákladů (náklady ušlé příležitosti, peněžní částky ztracené nevynaložením zdroje na nejlepší alternativní využití), vystupujících v podobě ceny (nákladů kapitálu),
- využívání provozního hospodářského výsledku.

Nově vzniklé ukazatele se vyznačují kladením důrazu na tvorbu přidané hodnoty, kterou není účetní zisk vždy dostatečně a srozumitelně schopen zobrazit.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1, str.: 86.

<sup>43</sup> PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

### 4.2.3 Ekonomická přidaná hodnota

Pavelková<sup>44</sup> definuje EVA jako: „ve své podstatě ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti).“ Ukazatel se nejčastěji vyjadřuje:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times C$$

kde:

NOPAT	- zisk z hlavní činnosti po zdanění,
WACC	- průměrné náklady kapitálu,
C	- celkový investovaný kapitál.

Smyslem ukazatele EVA<sup>45</sup> je měřit, jak podnik za zkoumané období přispěl svými aktivitami ke zvýšení či naopak snížení hodnoty pro své vlastníky. Hodnota ukazatele by tedy měla být kladná. Pouze v tomto případě vzniká přidaná hodnota zvyšující původní hodnotu podniku. Je to hodnota, jakou podnik svou činností dokázal vytvořit navíc, než by vložený kapitál vynesl při jiné investiční příležitosti za stejného rizika.

Provádění činností zvyšující EVA do budoucna vyžadují nejen znalosti, ale i motivaci. Zjednodušeně lze dle Pavelkové vytipovat čtyři základní generátory EVA v rámci provozních, investičních a finančních činností:

- Zvýšení efektivity hospodaření (snížit náklady) a tak zvýšit zisk.
- Zvýšit tržby (růst firmy), ale investovat jen v případě převýšení přínosu z investice náklady na použitý kapitál.
- Snížit kapitál (odprodat nepotřebný majetek) z neefektivních činností.
- Řídit riziko a tím náklady na kapitál.

EVA je jakožto systém řízení podniku velmi všestranným ukazatelem a k jeho využívání dochází kupříkladu při oceňování podniku a akvizicích, při hodnocení investičních projektů, měření výkonnosti podniku či pro odměňování manažerů.

## 4.3 Strategická analýza

Nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím je stěžejním krokem k následnému formulování správné podnikové strategie. Fundamentálním východiskem pro identifikaci a analýzu faktorů působících na podnik je strategická analýza. Jejím cílem je dle Sedláčkové: „identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na ko-

<sup>44</sup> PAVELKOVÁ, Drahomíra – KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7, str.: 47, 51.

<sup>45</sup> KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811s. ISBN 978-80-7400-194-9, str.: 105, 107.

nečnou volbu cílů a strategie podniku.“ Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů z okolí podniku ovlivňujících jeho strategickou pozici a vytvářejících potenciální příležitosti a hrozby jeho činnosti. Relevantní faktory pak musíme pro komplexnost analýzy vyhodnocovat jak z pohledu makrookolí, tak mikrookolí podniku.<sup>46</sup>

### 4.3.1 Makrookolí podniku

Analýza vlivu makrookolí se zabývá faktory působícími na podnik na úrovni makroekonomické. Makrookolí tedy představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se konkrétní podnik pohybuje, vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik nemá prakticky žádnou možnost toto okolí ovlivňovat, může na něj svými rozhodnutími jen reagovat, popřípadě se ho snažit předvídat. Správné porozumění současným vývojovým tendencím okolí je dobrým základem minimalizace rizika v budoucnu.

K popisu vlivů makrookolí je nejčastěji využívána PESTE analýza.

#### PESTE analýza

PESTE analýza je základním nástrojem pro zkoumání a popis externího okolí podniku. Dle Sedláčkové<sup>47</sup> je jejím základním úkolem: „identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhalovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“ Nabízí tedy ucelený pohled na P-politické a legislativní, E-ekonomické, S-sociální, T-technologické, E-ekologické.

Analýza je založena na zkoumání minulého a současného stavu, přičemž těchto výsledků a informací využívá pro předvídaní budoucího vývoje. Je ovšem třeba brát v potaz skutečnost, že výsledky analýzy jsou vyhodnocovány se značným stupněm nejistoty, tudíž předpověď je často jen pouhým odhadem možného budoucího vývoje. Na základě identifikace faktorů majících vliv na konkrétní podnik může předpovědět účinky a dopady a v návaznosti na ně vývoj budoucí situace. Může upozornit na příležitosti a varovat před riziky. Pochopení charakteru okolí může podniku přinést nemalou konkurenční výhodu<sup>48</sup>.

#### *Politické a legislativní faktory*

Politické a legislativní faktory ovlivňují každý podnik nejen prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, antimonopolních zákonů, úpravou pod-

---

<sup>46</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena – BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, str.: 8, 10.

<sup>47</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena – BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1, str.: 16-19, 20.

<sup>48</sup> KISLINGEROVÁ, Eva – Nový, Ivan a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9, str.: 94- 95.

nikání, ochranou zaměstnanců a spotřebitelů, ochranou životního prostředí či obecně politickou stabilitou země a jejím členství v Evropské unii a v mezinárodních organizacích. Těchto faktorů a možností jejich vlivů je nespočet. Odvíjí se od politických názorů a ideologií prosazovaných vládnoucími politickými stranami nejen prostřednictvím přijímané legislativy, které mohou podniky jak stimulovat k rozvoji tak naopak utlumit v jejich činnosti.

### ***Ekonomické faktory***

Ekonomické faktory se odvíjí od stavu ekonomiky. Výše úrokové míry značně ovlivňuje investiční aktivitu podniků a tedy kupříkladu nákup nových technologií či inovace. Vysoká míra inflace nejen narušuje stabilitu ekonomického vývoje a celkově ho limituje, ale také negativně ovlivňuje již zmíněné investice. Nezaměstnanost, hospodářské cykly, úrokové sazby, to vše má významný vliv na chování podniků. Jedním z nejdůležitějších ekonomických faktorů je hospodářský růst, díky kterému dochází k všeobecné stimulaci podniků.

### ***Sociální a demografické faktory***

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a vlivy obyvatelstva daného státu. Mezi klíčové faktory této kategorie zahrnujeme vzdělání, životní styl, mobilitu obyvatelstva, postoje k práci a volnému času či rozdělení příjmů. Jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka.

### ***Technologické faktory***

V rámci zachování konkurenceschopnosti svých výrobků a nezaostávání za svými konkurenty musí každý podnik pečlivě sledovat vývoj technologických změn. Aktivní inovační činnost je zdrojem konkurenční výhody a významným činitelem úspěšnosti podniku. Jako případ relevantních faktorů můžeme uvést vládní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty a technologie, spotřeba energie a náklady na ni či změny v informačních technologiích.

### ***Ekologické faktory***

Ekologickými faktory nejčastěji rozumíme legislativní předpisy v oblasti ochrany životního prostředí. Předmětná legislativa se neustále rozvíjí a zpřísňuje, přičemž i obyvatelstvo samo zvyšuje svůj zájem o ochranu životního prostředí. Lze tedy konstatovat, že pokud bude podnik věnovat této oblasti zvýšený zájem, může si tak vybudovat konkurenční výhodu.



Cílem PESTE analýzy je vypracovat co nejucelenější seznam významných faktorů, které by potenciálně mohly mít vliv na podnik a v návaznosti na ně vhodně adaptovat podnikovou strategii.

### 4.3.2 Mikrookolí podniku

Poznání užšího okolí podniku je stěžejní pro správnou formulaci jeho strategie. Mikrookolím je v tomto případě chápáno odvětví, ve kterém podnik operuje, jeho bezprostřední konkurence, dodavatelé a zákazníci.

Analýza mikrookolí vychází z vymezení odvětví, ve kterém konkrétní podnik působí. Cílem je seznámit se s odvětvím, pochopit jeho charakter a strukturu, odhalit příčiny případných změn, poznat lépe svou konkurenci, potřeby a přání zákazníků a celkově se na základě těchto všech informací zorientovat tak, aby podnik mohl dosahovat nejlepších možných výsledků.

### ANALÝZA ODVĚTVÍ

Jako první krok v poznávání mikrookolí podniku by měla být uskutečněna analýza odvětví. Odvětvím rozumíme skupinu podniků, jejichž výrobky jsou substituty, tedy takové výrobky, které mohou uspokojovat stejné potřeby na stejném základě. Jinými slovy natolik si podobné produkty, že mohou soutěžit o jednoho zákazníka.

Nejdůležitější je hned na začátku vymezit základní *charakteristiky*, tj. velikost trhu, fáze životního cyklu, kapitálová náročnost, bariéry vstupu a *strukturu* konkrétního odvětví, jelikož právě od nich se následně odvíjí podniková strategie. Klíčovým faktorem úspěchu je odhalit síly, tlaky a celkový mechanismus jeho fungování, včetně vzájemných vazeb a souvislostí. Jen na tomto základě je možné správně odhadnout vývojové tendence, adaptovat jim svou strategii a dostat se tak zase o krok dál než konkurence.

#### Porterova analýza

Model Porterových pěti konkurenčních<sup>49</sup> sil je základním metodologickým východiskem pro analýzu odvětví. Identifikuje základní faktory mající podstatný vliv na ziskovost a přitažlivost odvětví. Mezi těmito faktory existují vzájemné vazby, což znamená, že dojde-li ke změně, tak ta může být promítnuta dál.<sup>50</sup> Porterova analýza určuje konkurenční pozici podniku v odvětví. Hanzelková uvádí, že: „slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví.“<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN: 978-80-247-1535-3, str.: 57- 60.

<sup>50</sup> KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN: 80-247-0966-X, str.: 30.

<sup>51</sup> HANZELKOVÁ, Alena – KERŤKOVSKÝ, M. – ODEHNALOVÁ, D – VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8, str.: 109.

Cílem a smyslem analýzy je určit ty faktory působící v odvětví, které mají nebo by do budoucna mohly mít podstatný vliv na vývoj konkrétního podniku a jeho strategie.

### ***Noví konkurenti***

Každé odvětví se vyznačuje určitými charakteristikami a jednou z nich jsou bariéry vstupu a výstupu. Nejpříťažlivější z hlediska podniku je to odvětví, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a naopak bariéry výstupu nízké. Potenciální konkurence je v tomto případě limitována kupříkladu kapitálovou náročností, distribučními kanály, know-how či infrastrukturou. Intenzita konkurence a případná rivalita není tedy pro podnik až takovou hrozbou. Zároveň je snadné v případě problémů odvětví kdykoli opustit. Obecně platí, že čím nižší bariéry vstupu a výstupu do odvětví, tím ostřejší konkurenční boj a tím vyšší nutnost podniků odlišit se od konkurence, snižovat náklady či zvyšovat kvalitu aby byly konkurenceschopnými. Rizikem je převaha nabídky nad poptávkou, způsobující nadbytečnost výroby.

### ***Kupující a dodavatelé***

Dalšími mocnými a silnými skupinami v porterově modelu jsou dodavatelé a kupující. Dodavatelé jsou v silném postavení v případech, kdy je jejich omezený počet, výrobky jsou jedinečné, nalezení substitutů je složité nebo znamená vysoké náklady či v případě jejich nezávislosti na kupujících co do výše minimálního prodeje. Vyjednávací síla kupujících je vysoká pokud je výrobek standardní, nakupují ve velkém objemu a na trhu je jejich jen omezené množství, či když mají všechny informace a jde jim v první řadě o kvalitu výrobku<sup>52</sup>.

### ***Substituty***

Substituty<sup>53,54, 55</sup> představují vzájemně zaměnitelné výrobky co do užití; jsou to výrobky plnící stejnou funkci. Substitute může dle Kováře nabývat několika různých podob:

- Hrozba substituce produktu produktem.
- Hrozba substituce potřeby (vyšší kvalitou).

---

<sup>52</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN: 978-80-247-1535-3, str.: 59.

<sup>53</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN: 978-80-247-1535-3, str.: 58-59.

<sup>54</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-85605-12-0, str.: 325-327.

<sup>55</sup> KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2, str.: 114-115.

- Hrozba generické substituce.
- Hrozba absolutní substituce (změna spotřebitelských návyků).

Při nejjednodušší formě substituce lpí hrozba v tom, že si spotřebitel namísto našeho výrobku vybere výrobek některého z přímých konkurentů. Nebezpečí je tím vyšší, čím levnější, kvalitnější či méně složitý přechod k němu je. Taktéž platí, že čím vyšší hrozba substituce, tím nižší bude pravděpodobně ziskovost odvětví. Způsob boje s rizikem substituce spočívá v lepší kontrole výrobních nákladů, zvyšováním užití hodnoty, nabídce doplňkových služeb či ve vývoji nových výrobků.

### ***Konkurující podniky v odvětví***

Rivalita mezi současnými konkurenty může být ovlivněna zejména počtem a velikostí konkurentů, mírou odlišnosti výrobků či výškou vstupních a výstupních bariér z odvětví. Dochází k ní, pokud je jeden nebo více konkurentů pod tlakem nebo vidí příležitost si své postavení zlepšit. Obecně platí, že jsou na sebe podniky v odvětví závislé, tedy konkurenční chování jednoho podniku má citelný vliv na ostatní podniky působící v odvětví. Podniky tak na sebe navzájem reagují a přizpůsobují své strategie konkurenčního boje. Tlak v odvětvích je vyšší za předpokladu že:

- *Konkurenti jsou stejnoměrně vyvázeni.*
- Fixní náklady jsou vysoké.
- Zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku k jinému.
- Trh se nerozvíjí.
- Podniky nemohou zanechat své činnosti.

Při nejjednodušší formě substituce lpí hrozba v tom, že si spotřebitel namísto našeho výrobku vybere výrobek některého z přímých konkurentů. Nebezpečí je tím vyšší, čím levnější, kvalitnější či méně složitý přechod k němu je. Taktéž platí, že čím vyšší hrozba substituce, tím nižší bude pravděpodobně ziskovost odvětví. Způsob boje s rizikem substituce spočívá v lepší kontrole výrobních nákladů, zvyšováním užití hodnoty, nabídce doplňkových služeb či ve vývoji nových výrobků<sup>56, 57</sup>.

---

<sup>56</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN: 978-80-247-1535-3, str.: 59-60.

<sup>57</sup> KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2, str.: 109.

## ANALÝZA TRHU

Analýza trhu<sup>58</sup> systematicky zkoumá mikrookolí, které je tvořeno aktuálními i potenciálními tržními partnery.<sup>59</sup> Trhem rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží a služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Cílem analýzy trhu je co nejpřesněji odhadnout velikost a vymezit ho, dále míru růstu, ziskovost, vývoj a predikci poptávky, predikci potřeb nebo tržní trendy. Stěžejní je správné vymezení trhu, jelikož jen tak nezůstanou nepovšimnutí potenciální konkurenti či možné požadavky zákazníků. Nejdůležitější je se orientovat přímo na požadavky a přání spotřebitelů a až poté na konkrétní výrobky a služby, kterým by bylo možné spotřebitelům vyhovět. Podniky se nesmí omezovat jen na *současné trhy*, tedy ty, kde jsou potřeby zákazníků uspokojovány již existujícími výrobky. Výzvou je orientace na *skryté trhy*, o kterých si podniky sice jsou vědomi, ovšem ještě nikdo na nich své výrobky a služby nenabízí. Nejvíce příležitostí pro podniky však představují *vznikající trhy*, které jak vyplývá z názvu, ještě neexistují, ale jejich vznik se v budoucnu předpokládá.

## ANALÝZA KONKURENCE

Aby mohl podnik efektivně naplánovat svou konkurenční strategii, potřebuje zjistit o své konkurenci co nejvíce. Neustále musí se svými konkurenty srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace. Jen tak je možné odhalit konkurenční výhody či naopak odhalit své slabiny.<sup>60</sup> Podniky musí identifikovat své přímé konkurenty, nepřímé, ale také konkurenty potenciální. Analýza by měla sloužit k pochopení minulých strategií konkurentů a odhadu těch budoucích, předpovědi jejich reakce na vlastní marketingové tahy či ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Co se týče postupu celé analýzy, primárně by měli být identifikováni konkurenti a to přímí, současní i potenciální. V dalším kroku by mělo dojít k individuálnímu zhodnocení schopností, cílů, strategií, očekávání, zdrojů a silných i slabých stránek každého z nich. Důležité je faktory správně vyhodnotit a na jejich základě navrhnout strategie, které by mohly být zdrojem konkurenční výhody.

Mezi požadované informace o konkurenci patří:

- Celkové prodeje a zisky,
- tržní podíly,
- systém distribuce,
- vedení firmy,

---

<sup>58</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN: 978-80-247-1535-3, str.: 55-56.

<sup>59</sup> TROMMSDORFF, V – STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8, str.: 114.

<sup>60</sup> KOTLER, Philip – WONG, Veronica – SAUNDERS, John – ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str.: 568.

- profil zákazníků a jejich postoje<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN: 978-80- 247-1535-3, str.: 61- 65.

## 5 Vlastní práce

Tato kapitola je praktickou částí diplomové práce. Je zaměřena na vypracování a následné vyhodnocení integrace a kooperace ekonomických subjektů v oblasti vinařství.

### 5.1 Strategická analýza odvětví

Analýza odvětví bude provedena jak z pohledu makrookolí, tak z pohledu mikrookolí. Oba tyto faktory mají výrazný vliv na vinařské podniky a jsou tudíž pro samotnou práci nezbytné.

#### 5.1.1 Makrookolí podniku

Pro analýzu makrookolí bude použita *PESTE analýzu*. Ta je založena na zkoumání politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů.

#### Politické a legislativní faktory

Je všeobecně známo, že podnikatelé preferují politickou stabilitu. Chtějí samozřejmě co nejlepší podmínky pro podnikání (nízké daňové zatížení, nenáročné papírování, atd.), ale spokojili by se i s podmínkami relativně složitějšími, avšak stálými a bez častých a složitých změn, které by usnadnily anticipaci budoucího vývoje.

V tomto ohledu je Česká republika z pohledu autora práce spíše horším a pro podnikatele nevyzpytatelným prostředím. Do jisté míry pravidelné střídání pravicových a levicových vlád v osmi-letém intervalu přináší časté nekonzistentní změny právních předpisů. Zmíněné s sebou přináší nutnost průběžného sledování změn, přizpůsobování fungování firem novým úpravám, což vede k zahlcení samotného podnikatele a zvýšení jeho nákladů. Byrokratická zátěž je vysoká a vládami tolikrát slibované omezení papírování na jeden jediný list se zdá být v nedohlednu. Kritická politická situace se dá doložit i na schvalování, uzákonění, zavedení a následném odvolání důležitých zákonů, které by měly mít širokou politickou podporu napříč politickým spektrem. Toto se neděje. Jako příklad slouží reforma penzí, kterou jedna vláda zavede a následující odvolá. V podnikatelích to vytváří pocit nebezpečného precedentu o nestálosti legislativního prostředí. Tato nejistota může v krajní mezi vést i k přesídlení firem do jiných států a převedení daňové povinnosti mimo ČR. Z negativních politických aspektů, dotýkajících se podnikatelů, je nutné ještě zmínit vysokou míru korupce. Na základě podkladů Transparency<sup>62</sup> International Česká republika v roce

---

<sup>62</sup> Transparency international: Index vnímání korupce. [online]. [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/cpi-2013/>

2013 obsadila 57. místo ze 177 hodnocených zemí. Toto umístění sdílíme společně s Bahrajnem a Namibií, není proto divu, že v rámci EU jsme v tomto žebříčku až na 25 místě.

Aby nebyla uváděna pouze kritika, je vhodné zmínit fakt, že Česká republika je díky politickému rozhodnutí (schválenému lidovým hlasováním) součástí Evropské unie, což s sebou přineslo řadu pozitiv. Jsou jimi například bezcelní přístup na unijní trh, významná dotační politika z evropských fondů a právní podpora v případě využití všech národních možností (dovolání k evropskému soudu). Dále volný pohyb zboží, osob, služeb, kapitálu, významnou dotační politiku z evropských fondů či justiční spolupráci, přispívající ke zvyšování právní jistoty.

Právní úpravy týkající se podnikání nebudou z důvodu rozsahu textu uvedeny, avšak předpisy týkající se vinařství budou vypsány. Je možno je po vzoru Státní zemědělské a potravinářské inspekce<sup>63</sup> rozdělit na české a evropské:

#### ***Předpisy týkající se vína – ČR***

- Zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů.
- Vyhláška č. 323/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství
- Zákon č. 254/2010 Sb., kterou se stanoví seznam vinařských podoblastí, vinařských obcí a viničních tratí

#### ***Předpisy týkající se vína –EU***

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1308/2013 ze dne 17. prosince 2013, kterým se stanoví společná organizace trhů se zemědělskými produkty a zrušují nařízení Rady (EHS) č. 922/72, (EHS) č. 234/79, (ES) č. 1037/2001 a (ES) č. 1234/2007, v platném znění
- Nařízení Komise (ES) č. 436/2009 ze dne 26. května 2009, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 479/2008, pokud jde o registr vinic, povinná prohlášení a shromažďování údajů pro sledování trhu, průvodní doklady pro přepravu vinařských produktů a evidenční knihy vedené v odvětví vína
- Nařízení Komise (ES) č. 606/2009 ze dne 10. července 2009, kterým se stanoví některá prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 479/2008,

---

<sup>63</sup> Státní zemědělská a potravinářská inspekce: Právní předpisy. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006609&docType=ART&nid=11427&chnum=2>

pokud jde o druhy výrobků z révy vinné, enologické postupy a omezení, která se na ně použijí

- Nařízení Komise (ES) č. 607/2009 ze dne 14. července 2009, kterým se stanoví některá prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 479/2008, pokud jde o chráněná označení původu a zeměpisná označení, tradiční výrazy, označování a obchodní úpravu některých vinařských produktů
- Nařízení Komise (ES) č. 555/2008 ze dne 27. června 2008, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 479/2008 o společné organizaci trhu s vínem, pokud jde o programy podpory, obchod se třetími zeměmi, produkční potenciál a kontroly v odvětví vína
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 251/2014 ze dne 26. února 2014 o definici, popisu, obchodní úpravě, označování a ochraně zeměpisných označení aromatizovaných vinných výrobků a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 1601/91

### **Ekonomické faktory**

V úvodu budou zmíněny faktory týkající se ekonomiky České republiky a následovat budou data stahovaná především na sektor vinařství.

Vývoj *HDP* v posledních letech poměrně kolísá. Po výrazném poklesu v roce 2009 následovaly 2 rostoucí roky, vystřídané opětovným poklesem. První a druhé čtvrtletí roku 2014 však naznačuje opět rostoucí tendenci.

Dle Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) měla *inflace* od roku 2009 rostoucí trend, avšak v roce 2013 zaznamenala výrazný pokles. Během roku 2014 se drží na velmi nízkých hladinách a ekonomové se obávají deflačních tendencí.

S využitím dat ČSÚ byly srovnány další údaje, ovlivňující ekonomickou situaci českého obyvatelstva. Průměrná hrubá měsíční mzda se od roku 2009 do roku 2013 zvýšila z 23 344 Kč na 25 078 Kč a zaznamenala tedy nárůst o 7,42%. Je však jasné, že na tuto průměrnou mzdu nedosahuje většina obyvatelstva a dalším záporným faktorem je to, že od roku 2012 dochází k poklesu indexu reálné mzdy. Následujícím údajem je příjem domácností, který mezi léty 2009-2013 vzrostl o 7,7% (z výchozí hodnoty 152 957 Kč v roce 2009 na 164 800 Kč v roce 2013). Hrubé výdaje domácností se mezi stanovenými lety zvýšily o 3,5% (rok 2009: 146 895 Kč; rok 2013: 152 067 Kč), z toho příslušné výdaje na alkohol však vzrostly více než dvojnásobně, a to o 7,9% (z 1650 Kč na 1781 Kč). Pro úplnost a lepší přehlednost byla vytvořena následující tabulka č.1.



Tab. 1 Ekonomické faktory ČR mezi lety 2009-2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
HDP	-4,5%	+2,5%	+1,8%	-1,0%	-0,9%
Inflace	+1,0%	+1,5%	+1,9%	+3,3%	+1,4%
Ø hrubá měsíční mzda [Kč]	23 344	23 864	24 455	25 067	25 078
Příjem domácností [Kč]	152 957	154 074	157 505	158 657	164 800
Hrubé výdaje domácností [Kč]	146 895	148 629	150 369	152 581	152 067
Hrubé výdaje dom. na alkohol [Kč]	1650	1628	1718	1736	1781

Zdroj: zpracování dat ČSÚ

Všechna tato data jsou pro firmy hospodařící v sektoru vinařství podstatné a důležité. Lze z nich dovodit rostoucí trend výdajů domácností za alkohol a to dokonce v dvojnásobné míře, než rostou celkové výdaje domácností na ostatní statky.

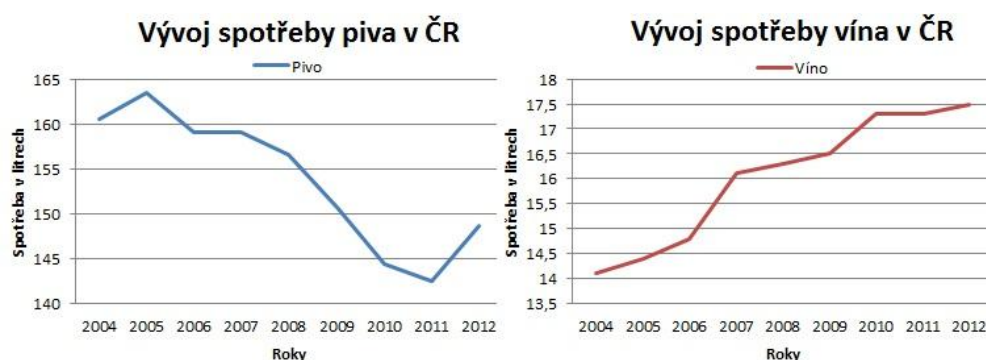
Z dat ČSÚ bylo také zjištěno, jaká byla přesná spotřeba vína a piva v domácnostech mezi roky 2004 – 2012. Tato statistika je pro vinaře zajímavá, jelikož z ní lze vyvodit klesající tendence spotřeby piva a na to navázanou rostoucí spotřebu hroznového vína. Data uvedená v následujících tabulkách, ale i v celém textu se budou týkat vína hroznového (nebude-li uvedeno jinak), jelikož rozlišujeme i další druhy. Ty však pro záměry této práce nejsou natolik podstatné a není žádoucí zkreslovat data o jiné druhy vín. Samotná data o spotřebě piva a hroznového vína v letech rozmezí 2004-2012 následují v tabulce č. 2 a grafu č. 1.

Tab. 2 Průměrná spotřeba vína a piva na obyvatele za rok v letech 2004-2012

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Spotřeba vína v litrech	14,1	14,4	14,8	16,1	16,3	16,5	17,3	17,3	17,5
Spotřeba piva v litrech	160,5	163,5	159,1	159,1	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6

Zdroj: zpracování dat ČSÚ

Tabulka č. 2 je zde uvedena i pro zpětné odkazování v dalším textu práce. Pro lepší přehlednost a názornost však byly vytvořeny následující grafy:



Graf 1: Vývoj průměrné spotřeby piva a vína v letech 2004-2012 [litry]

Zdroj: zpracování dat ČSÚ

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že od roku 2004 do roku 2012 se zvýšila spotřeba vína o 24,1% a spotřeba piva naopak poklesla o 7,5%. Pro vinaře může být nepříznivou zprávou, že dlouhodobý pokles preferencí spotřebitelů u piva byl v posledním statistickém roce zmírněn, což může být zdůvodněno zvýšenou nabídkou malých soukromých pivovarů a chuti zákazníků objevovat něco nového. Spotřeba vína však neustále roste poměrně stálým tempem, proto není potřeba se obávat zpětného odlivu preferencí k pivu.

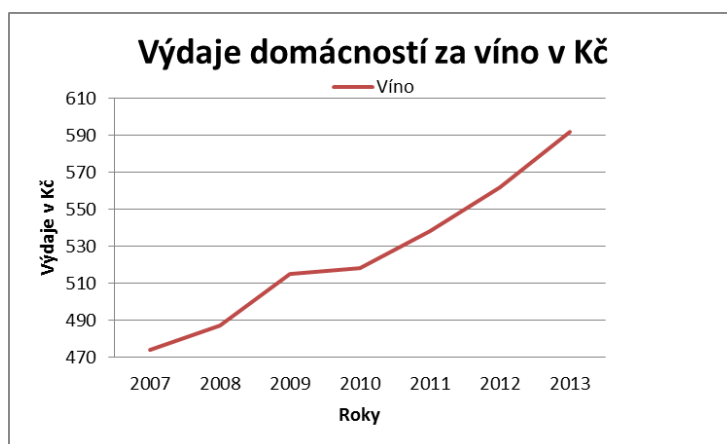
Zajímavým pohled přináší také sledování přesných výdajů domácností za víno v tabulce č. 3. Následující hodnoty korespondují s již zmíněnou rostoucí spotřebou a trend je zde stejný, ale je možno vzít v potaz i důležité vyjádření v měnových jednotkách:

Tab. 3 Výdaje domácností za víno

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výdaje domácností za víno [Kč]	474	487	515	518	538	562	592

Zdroj: zpracování dat ČSÚ

Pro lepší názornost je znovu uveden i přehledný graf č. 2. Tempo růstu bylo každoročně velmi podobné, vyjma mírného zpomalení mezi roky 2009 a 2010.



Graf 2: Výdaje domácností za víno v Kč

Zdroj: zpracování dat ČSU

V oblasti ekonomických faktorů je podstatné také zmínit, že příjmy vinařských podniků nejsou tvořeny výhradně prodejem vína a spojených činností, ale jsou také podpořeny dotační politikou. Jak ze strany české vlády, tak Evropské unie. Například v roce 2012 bylo ze státní kasy ČR rozděleno 9 671 944 Kč (dalších 64 mil. Kč bylo vynaloženo Vinařským fondem za propagaci vína jako takového, vinařské turistiky atd.) a z fondů EU dalších 74 482 346 Kč. Zmíněné i podrobné údaje z jakých dotačních programů byly finance čerpány lze dohledat ve zdroji Réva vinná a víno 2013<sup>64</sup>:

***Podpory z prostředků ČR:***

- Podpora vybudování kapkové závlahy v ovocných sadech, chmelnicích, vinnicích a ve školkách;
- Podpora ozdravování polních a speciálních plodin;
- Speciální poradenství pro rostlinnou výrobu;
- Podpora evropské integrace nevládních organizací;
- Podpora zpracování zemědělských produktů a zvyšování konkurenceschopnosti potravinářského průmyslu;
- Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond (PGRLF);
- Program ZEMĚDĚLEC.

***Podpora z prostředků EU:***

- Společná organizace trhu s vínem (SOT);
- Na podpory v rámci jednotné platby na plochu zemědělské půdy (SAPS);
- Na provádění agroenvironmentálních opatření.

### **Sociální faktory**

Oblast sociálních faktorů musí být z pohledu autora práce spojena se změnami, které nastaly v naší republice po roce 1989. V daném roce bylo odstartováno množství změn, které byly stěžejní pro politiku, demografii sociologii a další.

S uvolněním možnosti cestovat obyvatelé začali poznávat zvyklosti ze západní Evropy, ale i celého světa. Vyjízďeli do zahraničí, sbírali nové zkušenosti a přizpůsobovali své chování vyspělejším státům. S přibývajícimi léty po roce 1989 bylo také umožněno většímu počtu obyvatel studovat na vysokých školách. Díky větší edukaci populace se zvyšovala průměrná hrubá mzda a s tím i souvi-

---

<sup>64</sup> Situační a výhledová zpráva: Réva vinná a víno. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/286099/SVZ\\_Reva\\_vinna\\_vino\\_2013.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/286099/SVZ_Reva_vinna_vino_2013.pdf)

sející vyšší spotřeba. Lidé si postupem času zvykali kupovat více zboží, kvalitnější materiály a prestižnější značky. S tímto souvisí i stěhování obyvatelstva do měst a vylidňování venkova. Obyvatelé ztrácí zájem o práci v zemědělství, ale roste zaměstnanost ve službách. Všechny změny s sebou nesou svá pro i proti. Počáteční preference západních produktů byla postupně nahrazena uvědoměním, že tradiční činnosti a výrobky jsou rovněž zajímavé. Například masová výroba potravin, s důrazem na co nejnižší ceny a s tím související pokles kvality, je již v současnosti nahrazována preferencí malosériové produkce farmářských výrobků. Samozřejmě u vrstvy obyvatel, která má zdroje na hrazení vyšších pořizovacích nákladů.

Vše zmíněné úzce souvisí i s vinařstvím. Obyvatelé po otevření hranic měli možnost poznávat a ochutnávat zahraniční vína. Oblíbili si například francouzská červená vína, chutnala jim produkce z americké Napa Velly. Tyto pocity zůstávají, ale výrazně se zvyšuje osvěta i o samotném českém víně. Češi jezdí ochutnávat místní produkty do jihomoravských sklípků a své dovolené tráví na vinařských stezkách. Trend zvyšování preference českých a moravských vín a vinařů je poslední dobou všudypřítomný. Víno se tak postupně dostává do obliby napříč celou společností. Spotřebitelé si sami vyhledávají informace na internetu, zapisují se na řízené degustace a restaurace dokonce, v reakci na poptávku, začínají nabízet pokrmy skloubené s různými druhy vín.

### **Technologické faktory**

Technologické pokroky jsou všudypřítomné, proto i natolik tradiční sektor, jako je vinařství, je jimi ovlivněn. Snad ve všech velkých vinařstvích, ale i u menších vinařů, nahradily nerezové nádrže velkokapacitní dřevěné sudy. Ty již bývají využívány jen v prostorách určených k prezentaci či na speciální šarže vín.

Sklepmistrům také pomáhá řízené kvašení, malolaktické kvašení, používání enzymů atd. Větší vinařství zaměstnávají své technology, kteří se snaží proces výroby vína stále podrobněji zkoumat a ze získaných informací získat maximum.

Technologie výroby vína je komplexním postupem, ovlivňovaným řadou externích vlivů (počasí, zralost či zdravotnost suroviny), z tohoto důvodu je pro výrobce nezbytný kvalitní lidský faktor. Neexistuje jeden univerzálně aplikovaný postup, vše je založeno na znalostech a zkušenostech klíčových zaměstnanců. Jen ti umí vínu i během nepříznivých let, co do kvality suroviny, vtisknout rukopis, který bude klienty znovu a znovu přivádět nazpět.

Obecně se vinařství v České Republice snaží technologicky přiblížit nejvyšším stádům a je nutno konstatovat, že se to úspěšně daří.

### **Ekologické faktory**

Vinařství je vnímáno jako vysoce ekologické odvětví. Mnoho pěstitelů se věnuje výrobě BIO révy, tedy révy, kterou v průběhu sezóny chemicky vůbec neupravují. Další zase snižují počet postřiků na nutné minimum. V rámci této šetrnosti k životnímu prostředí jsou zároveň odměňováni dotacemi, a tudíž podpora tohoto směru je i oficiálně prezentována.

### 5.1.2 Mikrookolí podniku

Podkapitola obsahující mikrookolí podniku se bude zabývat analýzou odvětví, trhu a konkurence.

#### ANALÝZA ODVĚTVÍ

K vypracování analýzy odvětví bude použit takzvaný Porterův model konkurenčních sil. Jeho součástí je pět faktorů, jejichž zpracování pomůže k podrobnějšímu poznání odvětví vinařství.

##### Noví konkurenti

Vstup do odvětví vinařství není pro potenciální konkurenty nikterak jednoduchý. Je finančně poměrně náročný, jelikož k výrobě vína a jeho konečnému láhвовému prodeji je zapotřebí velkého množství vybavení. Na počátku všeho stojí zakoupení vinohradu. Po vstupu do EU se již nesmí vysazovat nové vinice a cena za hektar tedy vzrostla na poměrně vysokou úroveň. Pořizovací cena 1 ha průměrné vinice se dle dostupných údajů aktuálně pohybuje v cenovém rozpětí 600-750 tis. Kč, ale není neobvyklé prodávat hektar i za částku převyšující 900 tis. Kč. Pokud by byla potřeba se koupit vinohradu vyhnout, dá se samozřejmě nasmlouvat odkup révy od pěstitelů, kteří nevyrábí víno. I zde je však nutné vzít v potaz vysoké náklady.

Následně je podmínkou pořídit velké množství mechanizace, která je nutná ke zpracování hroznů do moštu, jeho kvašení a výrobě samotného vína. K tomu všemu se pořizuje technika, která je pro vinaře speciální (například odštopkovač atd.) a v případě potřeby vystoupení podnikatele z tohoto odvětví tvoří podstatnou překážku. Na základě uvedeného lze tedy konstatovat, že i když by byl velký zájem vstupu do tohoto odvětví, byla by zapotřebí velká počáteční finanční investice, která se může stát důvodem odrazení.

V případě dostatku kapitálu vyvstává další potenciální překážka vstupu do odvětví v podobě nalezení a zaměstnání vhodných zaměstnanců, zejména na klíčové pozice sklepmistrů, technologů. Ti jsou srdcem každého vinařství a i sebelepší technické vybavení není zárukou úspěchu bez potřebných znalostí a dovedností ohledně celého procesu.

##### Kupující a dodavatelé

Vinaři mohou dělit své dodavatele do dvou skupin. Velmi početnou skupinu tvoří dodavatelé nabízející běžné zboží. Spadají do ní například dodavatelé těžké techniky, korkových zátek, plastových zátek, skleněných láhví, etiket, chemie, pracovního nářadí a všeobecně věcí, které se využívají buď i v jiných odvětvích, nebo v jejich odvětví panuje konkurence. Druhou, méně početnou skupinou dodavatelů, jsou ti, kteří se specializují na vinařství a nabízené množství nebo výběr je omezený. Zde je možno uvést například

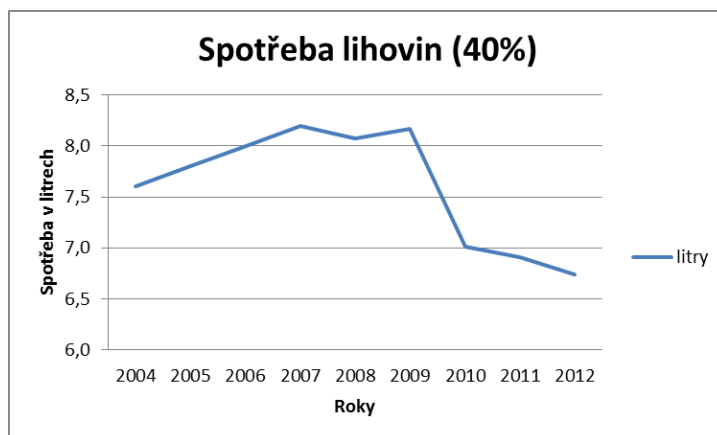
pěstitele vinné révy, kteří svou produkci nezpracovávají do podoby koncového produktu, ale hrozny prodávají. Podniky, které nedisponují dostatečným počtem vlastních vinohradů tak jsou odkázány na ochotu těchto dodavatelů jim hrozny prodat. Ti si jsou vědomi svým postavením, vysokou poptávkou po české a moravské surovině a jsou do jisté míry schopni využít své vyjednávací síly za účelem ovlivnění prodejní ceny.

Podobně je možno rozdělit i kupující. Pokud je vinařství natolik velké, že svoji produkci potřebuje prodávat masově, musí se obrátit na supermarkety. Ty si však diktují nákupní ceny, postoj a vůle vinaře je zde výrazně potlačena. Vhodnější variantou se tak jeví využívat podnikovou prodejnu, síť menších a specializovaných vináren či vlastních e-shopů. Touto cestou jsou vinařství schopna efektivnější cenotvorby.

### Substituty

Z pohledu odvětví vinařství existuje velké množství možných substitutů. V České Republice počínaje především pivem a konče tvrdým alkoholem. To, že čeští občané vévodí světovému žebříčku ve spotřebě piva, je obecným faktem. Nic na tom výrazně nemění ani aktuální pokles spotřeby, která byla již zmíněna a doplněna graficky v předcházejícím textu.

Uvedeny byly i průměrné hodnoty spotřeby piva a vína na jednoho obyvatele za rok, zde je však vhodné doplnit spotřební data o další substitut, lihoviny.

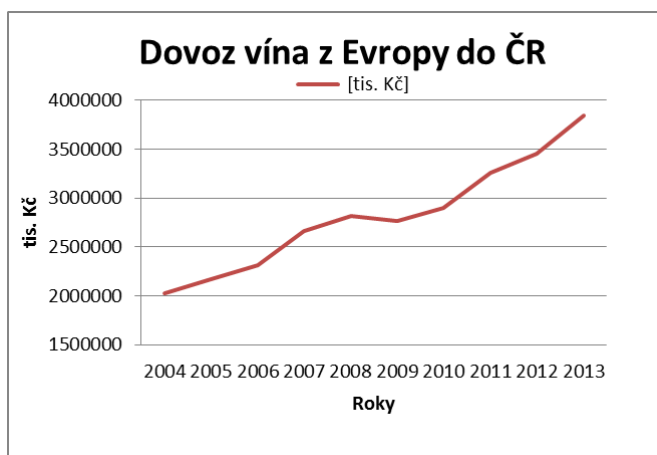


Graf 3: Průměrná spotřeba lihovin

Zdroj: zpracování dat ČSÚ

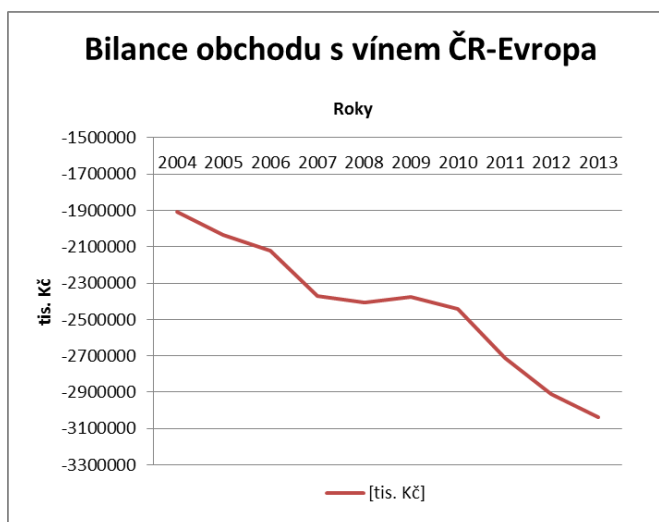
V grafu č. 3 je možno vidět, že spotřeba lihovin od roku 2004 postupně rostla, ale v roce 2010 přišel výrazný zlom v preferencích, který byl v následných letech prodloužen dalším poklesem.

Jako substitut pro české vinaře je potřebné v našich úvahách také zahrnout víno do ČR dovážené. V tomto ohledu bude zajímavé sledovat statistiku ČSÚ především po vstupu České republiky do EU. Z důvodu zmíněného začínají data v roce 2004. Pro přehlednost byl vytvořen graf č. 4:



Graf 4: Dovoz vína z Evropy do ČR  
Zdroj: Vlastní zpracování dat ČSÚ

Jak je z grafu č. 4 patrné, tak od roku 2004 dovoz vína kontinuálně roste. I data ČSÚ zveřejněna do září 2014 naznačují pokračující trend. Důvodem je skutečnost, že produkce českých a moravských vinařů není schopna pokrýt poptávku po víně a tudíž ani spotřebu českého trhu, jak je podrobněji doloženo v tabulce č. 4 na straně 51. Potvrzení této statistiky dokládá i bilance zahraničního obchodu s vínem, které přesně kopíruje vývoj trendu dovozu vína do ČR, jen je samozřejmě numericky opačná. Na základě dat ČSÚ je zjištěno, že obchodní bilance je značně deficitní a může tak tvořit další motivaci českým podnikům ke zvyšování jejich produkce. Avšak za předpokladu, že jim to dovolí jejich pěstitelské a výrobní kapacity. Graf č. 5 udává křivku bilance zahraničního obchodu:



Graf 5: Bilance obchodu s vínem ČR-Evropa  
Zdroj: zpracování dat ČSÚ

### **Konkurující podniky**

Dle Portera by se zde mělo jednat především o konkurenční podniky v odvětví, ale pro účel této práce bude vhodné porovnávat podniky v odvětví vinařství s jinými odvětvími. Jak již bylo uvedeno, hlavním substitutem vína je v ČR pivo. V naší zemi existuje mnoho pivovarských podniků, které jsou na trhu etablované a jejich značky jsou všem konzumentům, ale i široké veřejnosti, dobře známé. V ČR je pivo natolik populární, že i v 21. století stále disponujeme jedním „národním pivovarem“, čímž je Budějovický Budvar.

Nejznámějším a patrně i ekonomicky nejsilnějším pivovarem však je Plzeňský Prazdroj. Pivovar v sobě slučuje hned několik odnoží, například pivovary Gabrinus a Radegast. A vinařství nekonkuruje pouze pivem. Ve svých aktivech má i další možné substituty vína<sup>65</sup>. Konkurenční síla Pražského Prazdroje je navíc o to větší, že je součástí druhé největší pivovarské skupiny světa, SABMiller (South African – Bavaria – Miller).

Jak uvádí web EuroZprávy<sup>66</sup>, tak díky módě posledních let, růstu minipivovarů, se neustále zvyšuje počet případné konkurence vinařství. Tento trend se drží několikátý rok po sobě a díky tomu je v ČR již okolo 350 malých pivovarů. Postupně je tak navraceno do doby dávno zapomenuté, kdy každé menší město mělo svůj vlastní pivovar. To vše vychází z poptávky zákazníků, kteří chtějí objevovat nové chutě a nové možnosti. Dle osobního názoru autora práce však tento trend musí narazit na strop, přijde konsolidace trhu a některé minipivovary budou opět mizet.

Jak uvádí sám Porter, při nejjednodušší substituci produktů je i největší konkurence. Přesně k tomu dochází při porovnání piva s vínem. Je tedy na vinařích, aby budovali osvětu zákazníků a dál uchovávali rostoucí trend spotřeby vína na úkor klesající spotřebě piva.

### **ANALÝZA TRHU**

Jak již bylo uvedeno v předešlém textu, části Ekonomických faktorů makrookolí podniku, spotřeba vína kontinuálně roste. V roce 2013 dosáhla celková konzumace v České republice hodnoty 2090 tis. hektolitrů vína. Zároveň je v tabulce č. 4 na straně 51 prokázáno, že aktuální nabídka českých vín nedostačuje tržní poptávce a z tohoto důvodu pokračuje nutnost dovážet víno ze zahraničí.

Zahraníčí je však vhodné vzít v potaz i z jiného pohledu. Pokud budou čeští a moravští vinaři motivováni své produkty vyvážet, tak se jim otvírá nejen evropský trh, ale také ten světový. Již dlouhá léta se naši producenti

---

<sup>65</sup> Perlivé nápoje Frisco, ovocné nápoje Gambrinus Řízný citrón či Gambrinus Limetka&Bazalka

<sup>66</sup> EuroZprávy: *Počet pivovarů v Česku stoupá*. In: [online]. [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/spolecnost/89338-pocet-pivovaru-v-cesku-stoupa-vite-kolik-jich-u-nas-je/>



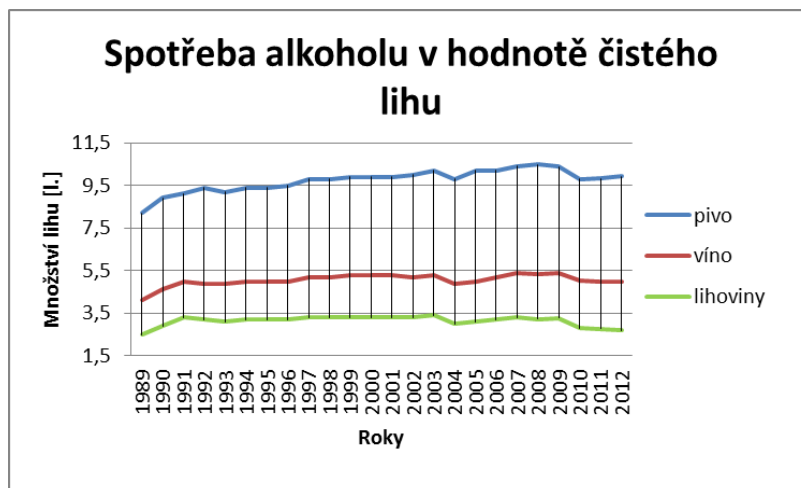
účastní největších světových výstav a získávají velké množství medailí. Bodují především na poli bílých vín, těmi jsme schopni konkurovat světu. Nejvíce úspěchu zaznamenávají pak u speciálů, jako jsou ledová a slámová vína. U červených vín nejsou čeští vinaři schopni tak dokonalé konkurence.

To je však zapříčiněno především z důvodu samotné polohy ČR. Intenzita slunečního svitu není natolik silná, aby červené hrozny mohly dozrát do kvality srovnatelné s Francií či Itálií. Tamní vína jsou mnohem silnější a výraznější. Z uvedeného však pramení, že jsme schopni vyrábět konkurenceschopná vína a možnosti pro místní podniky jsou otevřené. V následujícím textu bude velikost evropského trhu kvantifikována, je však vhodné nezapomenout, že podniky mohou vyvážet i mimo Evropský trh a své produkty zhodnotit celosvětově.

### ANALÝZA KONKURENCE

V předcházejícím textu bylo již několikrát zmíněno, že největší konkurenci pro oblast vinařství tvoří pivovarnictví. Také byly podrobně popsány detaily trhu s pivem a uvedeni významní zástupci tohoto trhu. V návaznosti na uvedené budou rozebrána další specifika této konkurence.

Pro lepší porovnání tržního zastoupení spotřeby piva vůči ostatním alkoholickým nápojům (víno a lihovinám jako takovým) je přiložen graf č. 6, ve kterém je srovnána spotřeba těchto nápojů v přepočtu na konzum čistého lihu v litrech. Tato úprava by měla poskytnout lepší náhled na to, v jaké formě Češi nejraději konzumují alkohol.



Graf 6: Spotřeba alkoholu v hodnotě čistého lihu na 1 obyvatele  
Zdroj: Vlastní zpracování dat ČSÚ

Graf č. 6 uvádí průměrnou, v litrech uvedenou, roční spotřebu lihovin v různých formách na 1 obyvatele za rok. Z uvedeného je jasně patrné, že nevyšší tržní podíl zaujímá největší konkurent vína, pivo. Spotřeba lihu ve formě piva se od roku 1989 dlouhodobě pohybuje okolo 50% tržního podí-

lu, s výkyvy +/- 2%. Víno však postupně roste, z hodnot okolo 18% na 23% v roce 2012. Růst spotřeby lihu ve víně je na úkor spotřeby čistých lihovin.

Poznatkem z výše uvedeného a z informací psaných v předcházejícím textu vyplývá, že i když spotřeba piva v litrech dlouhodobě klesá, oběh vypitého lihu v pivě je zachován. Toto vede k závěru, že spotřebitelé se u piva přiklání k menšímu objemu, avšak více alkoholických piv. Ta však bývají pro konzumenty z pravidla dražší a pivovarům to může přinášet vyšší zisky. Ovšem pro přesnější závěry a větší ověření této teorie by muselo být zmíněné podrobno detailnímu zkoumání. Důležitým je však dovození, že spotřeba vína roste na úkor spotřeby lihovin.

V rámci analýzy konkurence je podstatné se zmínit i o konzumentech piva. Dle výzkumu Škubalové<sup>67</sup> lze rozdělit pivaře do několika segmentů, kde nejvýznamnější jsou:

- Společenský sportovec – muž středního věku, který rád zaplatí za kvalitní a prestižní pivo (Pilsner Urquell). Dají se zlákat reklamou během sportovních vysílání, musí však být zdůrazněna kvalita a prestiž daného piva.
- Užívající si štangast – muži všeho věku, kteří se rádi opíjejí. Pijí sami i v hospodě, lahvové či točené. Preferují značky typu Budvar, Pilsner Urquell, Staropramen či Radegast.
- Tankový piják – segment konzumentů mající průměrné až vyšší příjmy. Tvoří ho muži i ženy, spíše mladšího až středního věku, kteří preferují pivot točené z tanku. K tomuto trendu posledních let skvěle zapadají minipivovary, které tak uspokojují poptávku tohoto segmentu.

Dále následuje ještě několik segmentů, ty jsou však svojí velikostí méně podstatné, než zde uvedené.

## 5.2 Stanovení velikosti relevantního trhu a jeho predikce

Velikost trhu v České Republice byla již v předcházejícím textu uvedena. Zde budou pro přehlednost zopakovány nejdůležitější údaje a poté bude přistoupeno ke stanovení evropského trhu s vínem a jeho scénářová predikce vývoje respektujícího Společnou zemědělskou politiku EU.

Průměrná spotřeba hroznového vína na osobu se vyšplhala na výši 17,5 litru za rok (cca 20,1 l. vína obecně) a výdaje domácností na víno vzrostly na 592 Kč/rok. Na základě dat Mezinárodní organizace pro révu a víno<sup>68</sup> (International organisation of Vine and Wine, dále jen OIV) je také sestavena následující tabul-

---

<sup>67</sup> <http://isis.vse.cz/lide/clovek.pl?id=855;zalozka=13;studium =115446>

<sup>68</sup> <http://www.oiv.int/oiv/info/enstatoivextracts2>

ka č. 4 , ve které je přehledně vidět dosahovaná produkce vína v ČR a jeho spotřeba:

Tab. 4 Spotřeba a produkce vína v ČR [tis. hl]

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Spotřeba	820	1100	1300	1770	1974	2006	2000	2005
Produkce	540	436	432	820	840	570	564	650
Rozdíl	280	664	868	950	1134	1436	1436	1355

Zdroj: zpracování dat OIV

Pro zřetelnou interpretaci musí být uvedeno, že OIV uvádí data z produkce a spotřeby vína obecně. V naší zemi, díky ČSÚ, rozlišujeme víno hroznové a ostatní. Z tohoto důvodu může dojít k mírné desinterpretaci mezi průměrnou českou spotřebou vína dle ČSÚ a celkovou spotřebou vína dle OIV. Z důvodu dalšího porovnávání s ostatními státy je však vhodné v této části využít právě dat OIV.

Na základě dat je možné konstatovat, že trh v Čechách, na Moravě a ve Slezku spotřebuje mnohem větší množství, než jsou místní vinaři schopni vyprodukovat. Tímto faktem je také zapříčiněn vysoký schodek obchodní bilance vína mezi ČR a zbytkem Evropy (viz graf č. 5, str. 47). Češi nejsou schopni pokrýt poptávku po víně jinak, než dovozem vína ze zahraničí a tento trend bude zajisté pokračovat i v příštích letech.

Možnou variantu odbytu pro české vinaře není pouze místní trh, ale tvoří jej i zahraniční trhy. Díky vstupu ČR do EU se vývoz stává jednodušší, než kdy dříve. Proč tedy nevyzkoušet jiné trhy s možným větším odběrem? Stejnou otázku si klade čím dál větší počet podniků, jak je patrné z rostoucích vývozu doložených tabulkou č. 5:

Tab. 5 Export českého vína [tis. hl]

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Export	31	33	46,6	85	182	185	233	287

Zdroj: zpracování dat OIV

Jak na tom však je celkový evropský trh s vínem? Odborníkům, ale již nejen jim je známé, že Evropa je vínem přesycena. Vyprodukuje ho více, než je schopna spotřebovat. To dokládají i data OIV uvedená v tabulce č. 6:

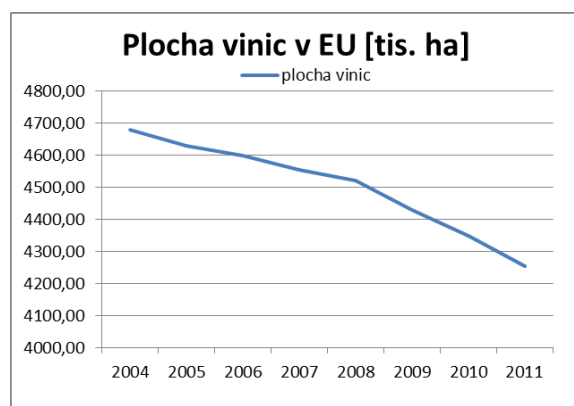
Tab. 6 Spotřeba a produkce vína v Evropě [tis. hl]

Rok	Spotřeba	Produkce	Rozdíl
2004	161 946	207 050	-45 104
2005	158 583	187 093	-28 510
2006	166 231	193 562	-27 331
2007	170 785	181 981	-11 196
2008	167 262	179 445	-12 183
2009	159 129	183 318	-24 189
2010	156 725	174 847	-18 122
2011	155 765	176 398	-20 633

Zdroj: zpracování dat OIV

Pro čtenáře může být překvapivé, že mezi roky 2004 a 2011 došlo k tak vysokému poklesu produkce (30 652 tis. hl). Je to však zapříčiněno dlouhodobou politikou Evropské unie a tento pokles je kontinuální již delší období. Na základě informací webu Evropské komise si je EU dlouhodobě vědoma nadprodukce vinné révy a vína samotného a proto k němu zaujala již v roce 1978 první redukční postoj. Ke konci 80 let se intervenční kroky ještě zintenzivnily. ČR se poprvé potkala s touto politikou v roce 2004. Samotným vstupem do tehdejší „čtyřadvacítky“ se zavázala k tomu, že se na našem území nebudou vysazovat žádné nové vinice. To samozřejmě platilo i pro všechny ostatní státy. Pokud nyní chce někdo vysadit nový vinohrad, je to podmíněno vykloučením jiného vinohradu. Tak se v celé unii zachovává rozloha plochy schopné pěstovat révu vinnou.

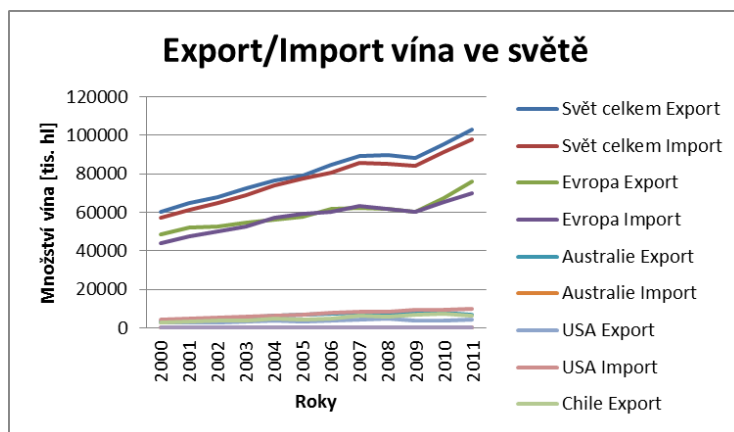
EU však nechce pouze zachovat množství plochy, chce je i aktivně snižovat. Proto přistoupila k dotační politice motivující pěstitele se vinic dobrovolně vzdát. Mezi léty 2008 – 2011 probíhala nejštedřejší podpora vykloučování vinic v EU a vinaři na ni přistupovali. Během těchto 3 sezón bylo vykloučeno celkem 267 tis. hektarů vinic. Pro představu velikosti této plochy budiž uvedeno, že ČR disponuje 19,6 tis. ha vinic a například Německo v součtu s Maďarskem mají dohromady plochu vinic o rozloze 176 tis. hektarů. Celá EU pak dohromady 3,53 mil ha. Postupné snižování plochy vinic v EU je vidět na následujícím grafu č. 7:



Graf 7: Plocha vinic v EU [tis. ha] Zdroj: data OIV

Jak bylo zmíněno, všechna aktuální omezení platí od roku 2008 a následně 2009, kdy byly přijaty reformy nařízení Rady EU z roku 2007, přesněji „nařízení Rady 1234/2007“. Nové nařízení i pozdější reformy se snaží vyřešit nedostatečně rychlý proces snižování počtu ploch určených k pěstování révy vinné. Cílem reformy je totiž zvýšit konkurenceschopnost evropských vín na globálním trhu, především díky vyšší kvalitě pěstovaných hroznů a z nich produkovaných vín. Dalším cílem výrazných redukcí ploch je i samotné přiblížení schodku mezi spotřebou a produkcí vína v EU. Že je tento cíl úspěšně plněn, vidíme nejen z předcházejícího grafu č.7, ale je podložen i na základě informací ze španělského Observatorio Español del mercado del vino<sup>69</sup> (dále jen OeMv), kde se uvádí, že v roce 2012 klesla evropská produkce vína na 144,5 milionu hektolitřů, nejnižší zaznamenanou produkci v tomto století. Pokles oproti předcházejícím roku dosáhl výše -11,6%, což v přepočtu znamená snížení o 19 mil. hektolitřů. Je zajímavé, že nejvyšší měrou se na tomto poklesu podílejí tradiční vinařské státy, jako jsou Francie (její vlastní meziroční pokles produkce klesl o -21%), Španělsko (-10%) a Itálie (-7%). Naopak jediné Portugalsko zaznamenalo růst o 9%. Aby nedošlo k milné interpretaci výsledků, je vhodné podotknout, že takto výrazný pokles produkce není zapříčiněn výhradně vykloučením velkého množství vinic, nýbrž musel být doprovázen i dalšími faktory (počasí, choroby vinic, atd.).

Trh s vínem je v Evropě opravdu velký a Evropa drží prim i z celosvětového pohledu. Na základě dat OIV se v posledních 14 letech průměrně 73,7% veškerých světových obchodů s vínem uskutečnily díky Evropskému exportu či importu. Názornou ukázkou lépe přiblíží následující graf č. 8:



Graf 8: Export/Import vína ve světě [tis. hl]

Zdroj: Vlastní zpracování dat OIV

<sup>69</sup> Observatorio Español del mercado del vino: Producción de vino en la Unión Europea. [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.oemv.es/esp/produccion-de-vino-en-la-union-europea-campana-2012-2013-819k.php>

Vrchní dvě křivky grafu č. 8 znázorňují export a import vína v celém světě v jednotlivých letech. Dvě prolnuté křivky hned pod nimi symbolizují Evropu a až s výrazným odstupem následují ostatní státy, jako je Austrálie, USA a Chile. Z grafu je jasně patrné, že tyto známé vinařské státy jsou oproti Evropě značně pozadu a autorovou snahou je tímto zdůraznit dominanci evropského trhu s vínem. Pro maximální objektivnost je však nutné informovat, že se tato dominance pomalu snižuje. Ještě v roce 2000 bylo Evropě připsáno 80,7% světového obchodu s vínem, avšak tato hodnota postupně klesala až na 73,9% v roce 2011. Již zmíněnou evropskou dominanci na trhu s vínem podtrhává i další statistika. Uvedme, že světová spotřeba vína v roce 2011 dosáhla 244,3 mil hl vína a evropská produkce z toho pokryla celých 72%.

Na základě informací o vývoji a síle Českého i Evropského trhu a především s podklady respektující rámec Společné zemědělské politiky EU bude sestavena predikce možného budoucího vývoje trhu s vínem:

### **Optimistická varianta**

V této variantě bude pracováno s možností, že po skončení aktuálních nařízení o regulaci vinic a jejich možnosti výsadby bude tento sektor deregulován. Toto aktuálně hrozí mezi roky 2015 až 2018.

Vycházejíce z Assembly of european wine regions (Sdružení evropských vinařských regionů, dále jen AREV) a její Stuttgardské rezoluce<sup>70</sup> hrozí reálné nebezpečí, že po uvolnění současných regulací dojde k masivnímu obnovování plochy vinic. Veškerá snaha EU by tak přišla na zmar. Pokud by nebyla prodloužena současná politika přísných regulací a její platnost by vypršela, tak v období mezi léty 2015 a 2018 se přejde do provizoria. Následně jedinou regulací výsadby vinic během tohoto tříletého období bude v EU omezení na 1% růst vůči aktuální ploše vinic. To by de facto povolilo každoroční růst plochy vinic až o 100 tis. hektarů. S vědomím toho, že mezi léty 2008 – 2011 bylo uvolněno nemalé množství unijních prostředků na vykloučení 267 tis. hektarů, se tento možný scénář zdá být neprůchozí. AREV se k tomuto staví do silné opozice a poukazuje na Komisi vypracovanou Společnou zemědělskou politiku EU a zejména zdůrazňuje strategii „Evropa 2020“ a její cíl: „inteligentní, udržitelný růst podporující začlenění“. Tento možný postup deregulace vysazování vinic by byl zmíněnému vyložene protichůdný.

Připusťme však, že by k této variantě došlo a během 3 letého období by skutečně počet vinic stoupl o 300 tis. hektarů. Na evropský trh by to mělo efekt zvýšení produkce o cca 5 mil. hektolitřů vína ročně. S úvahou o průměrných podmínkách a vlivu počasí na růst hroznů můžeme kalkulovat, že by se roční pro-

---

<sup>70</sup> Assembly of european wine regions: Resolution of AREV – Stuttgart 23 APRIL 2013. [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.arev.org/en/resolutions/resolution-arev-%E2%80%93-stuttgart-23-april-2013>

dukce vína na území EU dostala zpět k hranici produkce 160 mil. hektolitrů za rok.

Z pohledu EU by tento scénář sebou nesl negativa, proti kterým se bojovalo v posledních letech. Tedy opětovné zvyšování rozdílu mezi vyprodukovaným množstvím vína a jeho spotřebou na území EU. Dále možné snižování kvality hroznů i následné snižování kvality vína samotného.

Z pohledu českých vinařů je však výše uvedený scénář spíše pozitivní zprávou. České Republice by se uvolnila regulace a podniky, které nejsou schopny pokrýt poptávku po svých vínech, by mohly vysazovat nové vinohrady. Výhody jsou pro ně jasné. Poptávka po českém víně je natolik vysoká, že pěstitelé českých hroznů ji nedokáží s dosavadní omezenou kapacitou uspokojit. Odbyt by byl tedy pravděpodobně zaručen. Další výhodou by bylo snížení množství vín, které se do ČR dováží, zpracovává a prodává na našem trhu pod privátními značkami českých firem. Často se dováží například z Itálie, Bulharska či Moldávie a kvalita těchto vín není dopředu jasně daná, deklarovaná a zaručená.

### **Reálná varianta**

V reálné variantě možného vývoje trhu s vínem je uvažováno s pokračováním regulace výsadby vinic na území Evropské unie. V tomto případě dojde ke schválení parlamentem navržené varianty pokračování dosavadní regulační a intervenční politiky s cílem pokračování redukce plochy vinic na území EU. V již zmíněné Stuttgardské rezoluci organizace AREV byl také nastíněn požadavek o pokračování dosavadní politiky až do roku 2030.

Na reálnou variantu, stejně jak tomu bylo u optimistické varianty, opět existují dva pohledy. Ze strany Evropské unie, jako celku, bude tento přístup vítán spíše kladně. Výše zmíněná pozitiva regulace by byla uvedena v praxi, pokračovalo by postupné snižování produkce vína v EU, rostla by kvalita hroznů a pravděpodobně i vyráběných produktů. Jednoduše řečeno by se veškerá negativa z optimistické varianty v pohledu EU proměnila na pozitiva.

Z pohledu České republiky nedojde k výrazným změnám oproti aktuálnímu trendu. Při kontinuálním vývoji spotřeby vína na obyvatele v ČR bude růst rozdíl mezi spotřebou a vlastní produkcí. Bude tudíž neustále růst potřeba dovážet zahraniční zdroje a tak zpracovávat cizí révu, či pracovat s cizím vínem. Pro české vinaře tak nebude možné pokrýt poptávku po svých výrobcích vlastními víny, kde mohou vysazovat lokální odrůdy, kontrolovat kvalitu pěstování, sklizení, zpracování révy i následně samotnou výrobu vína. Aby se nezdůrazňovaly však pouze negativa, tak pokračující trend zvyšování spotřeby vína v ČR bude pro vinaře i nadále potenciálem pro růst obchodu. Většina z nich již teď prodává pod svými privátními značkami vína z dovozu, a tudíž tvoří zisk i za použití zahraničních zdrojů.

Jelikož se tato varianta jeví vysoce pravděpodobným scénářem, je pro ni vypracován detailnější přehled analýzy a predikce. K tomu byly zvoleny 2 možné varianty, které se od sebe mírně liší, ale je vhodné brát v úvahu více možností. Výsledky zde obdržených predikcí budou důležitým podkladem v kapitole koo-

perace vinařství, oceňování podniků. Proto bude vhodné porovnat dvě modelace.

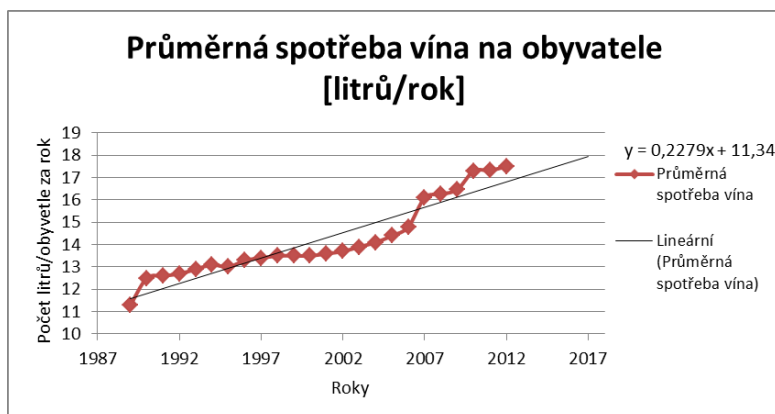
### 5.2.1 Analýza trendu, regresní analýza - regresor čas

Ke zjištění základního směru vývoje analyzované časové řady, spotřeby vína v ČR, byl zvolen nejčastěji využívaný typ trendové funkce – lineární. Byla vyřešena soustava normálních rovnic (VI) a (VII), tím byly získány parametry  $b_0$  a  $b_1$ , které byly dosazeny do rovnice (V) v tabulce č. 7. V příloze č. 1 je uvedena tabulka pro výpočet lineárního trendu spotřeby vína.

Tab. 7 Parametry a rovnice lineární funkce pro spotřebu vína

	Spotřeba vína
$b_0$	11,34
$b_1$	0,227887
Rovnice	$T=11,34+0,227887 * t$

V grafu č. 9 byla vykreslena data od roku 1989 do roku 2012. Je patrné, že spotřebu vína popisuje křivka, která má z dlouhodobého hlediska rostoucí charakter. Důkazem toho je kladná hodnota parametru  $b_1$  a rostoucí křivka lineárního trendu až do roku 2017, do kdy byla vytvořena predikce.

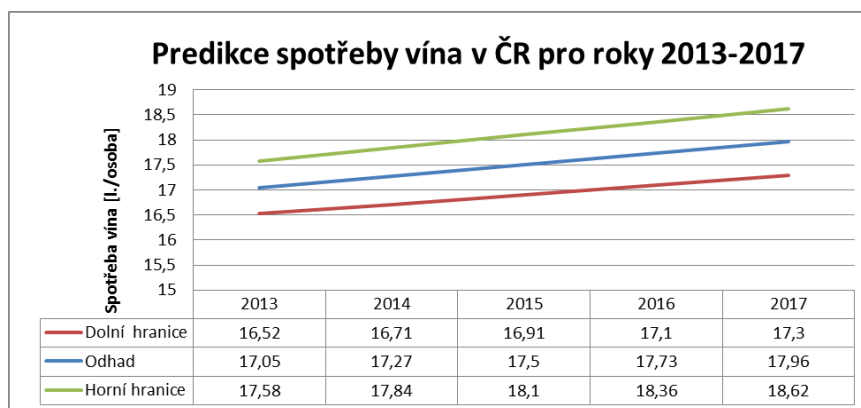


Graf 9: Průměrná spotřeba vína na 1 obyvatele v České Republice v letech 1989–2012 včetně predikce na 5 let.

Zdroj: Vlastní práce s využitím dat ČSÚ

S využitím softwaru Gretl byla pro tento příklad sestavena regresní analýza dat, s regresorem času pro roky 1989–2012 a na jeho základě byla určena predikce pro roky 2013 – 2017. Ta je jak číselně, tak graficky uvedena v grafu č. 10.





Graf 10: Predikce spotřeby vína pro roky 2013-2017 na základě dat 1989-2012

Horní a dolní hranice vymezují plochu, ve které se s pravděpodobností 95% ( $\alpha=5\%$ ) vyskytuje odhadnutý model, požadovaná průměrná spotřeba vína. Ta by v roce 2017 mohla dosáhnout průměrné hodnoty 17,96 litru na obyvatele.

Uvedená predikce byla sestavena na základě analýzy delší časové řady, tedy již zmíněných dat od roku 1989 do roku 2012. Z Grafu č. 9 je však také možno vyčíst, že po roce 2007 se trend vývoje lehce mění a růst se stává strmější. Byla tudíž sestavena doplňující predikce na základě analýzy dat roků 2006 – 2012. Jak je vidět z tabulky v příloze č.3, tak v roce 2017 by průměrná roční spotřeba mohla dosahovat až 19,2 litrů/osoba.

### 5.2.2 Regresní analýza, regresor nom. HDP

V rámci ověření platnosti výše uvedených odhadů je predikce sestavena také pomocí jednoduché regresní analýzy, kdy jako regresor vstupuje nominální HDP. Byly uvažovány a testovány i jiné možnosti vhodných regresorů, avšak zmíněné nom. HDP dosahovalo nejlepších výsledků korelace.

Jako první byl porovnán vývoj průměrné spotřeby litrů vína na jednoho obyvatele. Z přílohy č. 4 je patrné, že predikce na rok 2017 dosahuje hodnoty 17,2 litrů/osoba. Rozdíl oproti analýze uvedené v Grafu č. 10. je 0,7 litru a tento odhad se vyrovná spíše pesimistickému výhledu předcházející analýzy.

V návaznosti byla modelovaná situace dle výše zmíněné změny trendu po roce 2006. Za opakovaného využití regresoru nominálního HDP byla analyzována data vývoje spotřeby vína v letech 2006-2012 a byla sestavena výsledná predikce. Jednotlivé hodnoty jsou uvedeny v příloze č. 6. Výsledkem této predikce je průměrná spotřeba v roce 2017 ve výši 19,7 litrů, což v porovnání s předcházející analýzou je hodnota nacházející se mezi reálným odhadem a horní hranicí, jak je možno nalézt v příloze č. 3.

Z uvedených dvou pozorování je patrné, že mezi variantami dochází k rozdílům. V další predikci, která bude následně využita v kapitole kooperace vinařských podniků pro ocenění vybrané skupiny firem, bude použita již pouze regresní analýza s využitím hodnot nom. HDP.

Zmíněná predikce se vtaňuje na predikci tržeb v odvětví vinařství. Nejdříve byla ověřena korelace mezi tržbami a nominálním HDP. Ta vyšla jako vhodná pro modelaci, jak je možné najít v Příloze č. 7, kde jsou mimo jiné uvedeny i výsledky regresní analýzy. Výsledná rovnice, použitá pro predikci tržeb má zde uvedený tvar:  $Y = -4762044,88 + 2752,19 \cdot x$ .

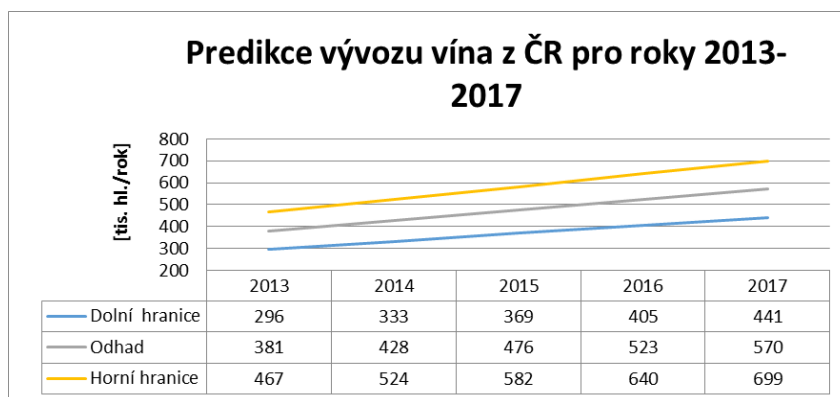
Přesný přehled výsledných hodnot je v tabulce č. 8.

Tab. 8 Predikce tržeb ve vinařství za využití regresoru nom. HDP

Rok	Tržby (tis. Kč)	HDP (mld. Kč)
2006	4 351 401	3 222
2007	4 920 594	3 536
2008	5 097 916	3 689
2009	5 411 105	3 628
2010	5 456 094	3 668
2011	5 651 690	3 807
2012	5 909 992	3 844
2013	5 926 641	3884
2014	6 247 301	4000
2015	6 687 675	4160
2016	7 237 262	4360

### 5.2.3 Predikce exportu

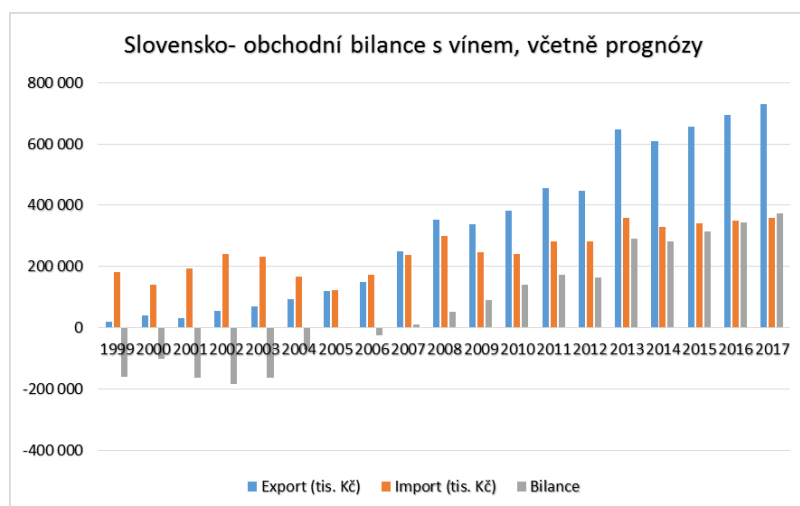
Výše analyzovanou predikci spotřeby vína v ČR je vhodné doplnit o predikci vývoje exportu českého vína do zahraničí. Tato predikce mohla být pro vinaře relevantní, jelikož od roku 2006 můžeme pozorovat strmý trend růstu vývozu. Pokud by export rostl tímto tempem i nadále, tak by místní vinařství měla potvrzen zvyšující se zájem o své produkty. Predikce vývozu českého vína do Evropy následuje v Grafu č. 11, tabulka která sloužila jako zdroj pro výpočet trendu a sestavení predikce je uvedena v Příloze č.4.



Graf 11: Predikce vývozu vína z ČR do Evropy pro roky 2013-2017

Z grafu predikce vývozu vína a dat uvedených v Tabulce č.4, na straně 51, je však patrné, že česká produkce révy vinné je, a do budoucna o to více bude, nedostatečná. Již nyní nejsou schopni čeští vinaři pokrýt tuzemskou poptávku vlastní produkcí. Se zvyšující se spotřebou a rostoucím vývozem se tato situace bude zhoršovat, protože deregulace výsadby nových vinic se nezdá být pravděpodobnou politikou Evropské unie.

Na základě dat ČSÚ uvedme také stát, který je v rámci českého exportu vína nejčastější destinací. Tím je náš východní soused, Slovensko. Je to především díky výrazně sílícímu exportu do této země, zaznamenanému od roku 2007. V roce 2013 byla také kumulativně poprvé vyrovnána obchodní bilance předěšlých let, s přebytkem ČR. Pro tento exportně nejsilnější trh byla sestavena predikce za využití regresní analýzy, kdy regresorem bylo nominální HDP. Tabulku s číselnými údaji najdete v příloze č. 5, názorný grafický přehled je uveden níže.



Graf 12: Slovensko - obchodní bilance s vínem, včetně prognózy

Zdroj: zpracování dat ČSÚ

Jak je z grafu č. 12 i přílohy č. 5 patrné, je nastaven trend růstu exportu českého vína na Slovensko.

### 5.3 Kooperace vinařských podniků

V rámci této kapitoly je sestaven výběrový soubor vinařských podniků, za využití způsobu uvedeného v metodice této práce, a je vyhodnocen ekonomický vliv na jednotlivé firmy z pohledu ex-ante a ex-post vzhledem k začátku vzájemné kooperace.

V sektoru vinařství se setkáváme se zakládáním dceřiných společností etablovaných firem, ale integrace již existujících vinařství je dle ekonomky vinařského fondu, Ing. Hany Ptáčkové, vyjímečná. Z tohoto důvodu se další text bude soustředit na kooperaci podniků, která je v podmínkách České republiky častější.

### 5.3.1 VOC Znojmo

Jedná se o sdružení vinařství ze Znojemské vinařské podoblasti, které zavedlo první apelační systém v České Republice: „VOC Znojmo, vína originální certifikace“. Schvalovací systém založení sdružení byl dovršen koncem roku 2009 a tento rok je i výchozím rokem pro následné ekonomické hodnocení. Podstatou certifikace je výroba vín, která mohou pocházet výhradně z vybraných a uznávaných viničních tratí a ze tří nejtypičtějších odrůd Znojemska. Díky náročným požadavkům na původ a kvalitu vín se do projektu dosud zapojilo sedmáct vybraných vinařských společností, které jsou jmenovitě uvedeny v Příloze č. 8. Tato vinařství leží ve 43 viničních tratích, které pokrývají plochu 2650 hektarů, z nichž je pouze 395 hektarů (14,9%) vhodných pro pěstování révy vinné umožňující produkci vín usilujících o certifikaci VOC Znojmo<sup>71</sup>.

Pro ex-ante a ex-post analýzu kooperace vinařských podniků byly vybrány 4 společnosti. Jsou jimi Znovín Znojmo, a.s.; Vinice-Hnánice, s.r.o.; Vinné sklepy Lechovice, spol. s.r.o. a Vinařství Waldberg Vrbovec s.r.o.

U všech podniků byla analyzována veřejně přístupná data, dostupná ve Veřejném rejstříku. Jednalo se především o podnikové rozvahy, VZZ a pokud byly dostupné, tak auditorské zprávy. Z důvodů uvedených v metodice práce byly jako vstupní data pro analýzu použity výkazy z let 2007-2011.

### 5.3.2 Vyhodnocení ekonomické efektivity kooperace

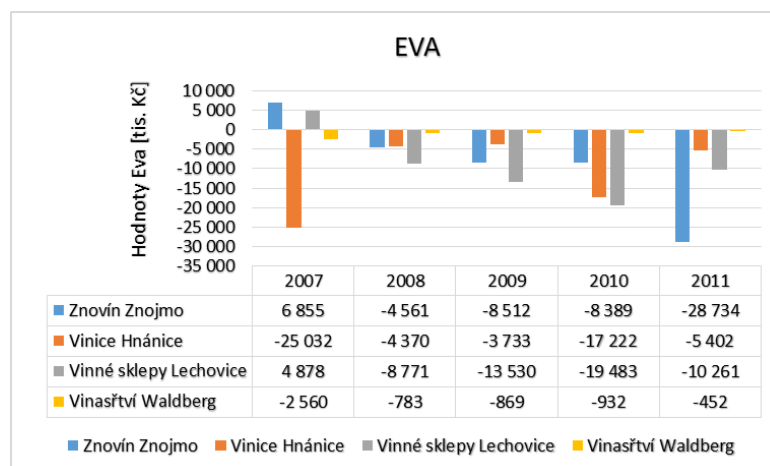
V této části práce bylo u identifikovaného souboru podniků zkoumáno, zda vstup do sdružení VOC Znojmo měl na jednotlivá vinařství ekonomický vliv. U každého z podniků byla analyzována rozvaha a výsledek zisků a ztrát. Na základě těchto výkazů byla spočítána ekonomická přidaná hodnota (EVA metodou INFA) v jednotlivých letech, byl kalkulován rozdíl výkonosti vlastního kapitálu a alternativního nákladu na vlastní kapitál (Spread) a dále bylo sestaveno příslušné ocenění podniků pomocí generátorů hodnoty. Jednotlivé statistické analýzy byly testovány v programu Statistica.

#### Ekonomická přidaná hodnota EVA

Pro výpočet ukazatele EVA v jednotlivých letech bylo využito rozdílu rentability vlastního kapitálu a alternativního nákladu na vlastní kapitál, kdy tento výsledný rozdíl byl násoben velikostí vlastního kapitálu. V případech, kdy výsledkem byla kladná hodnota je možno konstatovat, že vinařství v daném roce tvořilo hodnotu. Jak je vidět z grafu číslo 13, tak tento případ nastal pouze výjimečně a většinou záporná hodnota tohoto ukazatele signalizovala ztrátovost podniku a ničení jeho hodnoty.

---

<sup>71</sup> <http://www.vocznojmo.cz/download/voc-znojmo-mapa-dvoustranna.pdf>



Graf 13: Výsledné hodnoty ukazatele EVA pro jednotlivé roky

Dále jsou již získané výsledky ukazatele EVA podrobeny statistické analýze, v rámci které je hlavní pozornost věnována identifikaci klíčového faktoru vstupu jednotlivých vinařství do sdružení VOC Znojmo.

Pro ověření významnosti bude využito nástroje jednofaktorové analýzy rozptylu (ANOVA), jelikož kvůli vysoké korelaci nemohlo být přistoupeno k přesnější, více faktorové, analýze MANOVA. Před samotnou analýzou je však nezbytné ověřit validitu jejích předpokladů:

- Nezávislost měření
- Normalita dat
- Homogenita rozptylů

Nezávislost je považována za splněnou a dále bude testována normalita dat a homogenita rozptylů.

Nulová hypotéza normality dat byla testována na hladině významnosti  $\alpha=5\%$ .

$H_0$ : Data proměnné EVA pochází z normálního rozdělení

$H_1$ : Data proměnné EVA nepochází z normálního rozdělení.

Pro určení normality bylo využito dvou komplementárních testů. Grafického s využitím 2D normálního pravděpodobnostního grafu a statistiky Shapiro-Wilkesova (dále jen SW test) testu z důvodu, že je specializovaný na testování malého datového souboru. Na základě výsledků SW testu normality je stanovena nulová hypotéza o normalitě dat vinařství v pořadí Znovín Znojmo, Vinice Hnánice, Vinné sklepy Lechovice, jejichž výsledná p-hodnota je vyšší než předem stanovená hladina významnosti  $\alpha$ , tedy nezamítnuta. V těchto případech totiž realizace testované statistiky, pro kterou byla p-hodnota spočítána, nespadá do kritického oboru vymezeného hladinou alfa. Co se týče vinařství Waldberg, nulová hypotéza o normalitě dat pro p-hodnotu nižší než hladina vý-

znamnosti alfa je zamítnuta. Jednotlivé výsledky p-hodnot a grafické zobrazení 2D grafu je možno najít v příloze č. 9.

Druhý použitý test normality dat předešlé výsledky u prvních tří vinařství potvrdil. U čtvrtého vinařství, Waldberg, bylo na základě vizuálního posouzení a zohlednění faktu malého datového souboru rozhodnuto, že test normality je splněn.

Posledním testovaným předpokladem analýzy rozptylu je homoskedasticita, pro jejíž ověření bylo využito Leveneova testu homogenity rozptylů. Hodnota realizované statistiky se nachází ve sloupci F v níže uvedené tabulce č. 9 s jedním a třemi stupni volnosti. Odpovídající p-hodnota vyšla ve všech případech vyšší, nežli hladina významnosti alfa. Předpoklad homogenity rozptylů efektu „člen sdružení VOC Znojmo“ tedy považujeme za splněný.

Tab. 9 EVA - Leveneův test homogenity rozptílů

	Leveneův test homogenity rozptylů (Vysledky_vinarstvi) Efekt: "Člen VOC" Stupně volnosti pro všechna F: 1, 3			
	PČ Efekt	PČ Chyba	F	p
<b>Znovín Znojmo</b>	21386963	7029030	3,042662	0,179451
Vinice Hnánice	13991938	10936304	1,279403	0,340259
Vinné sklepy Lechovice	7572843	10115433	0,748642	0,450554
Vinařství Waldberg	337009	75460	4,466091	0,124973

Pro doplnění byl alternativně proveden i Cochran Hartley Bartlett test uvedený v tabulce č. 10, který předchází závěr potvrdil.

Tab. 10 EVA – Cochran Hartley Bartlett test

	Testy homogenity rozptylu (Vysledky_vinarstvi) Efekt: "Člen VOC"				
	Hartley. F-max	Cochran. C	Bartl. Chi-kv.	SV	p
<b>Znovín Znojmo</b>	3,250766	0,764748	0,360284	1	0,548349
Vinice Hnánice	2,101869	0,677614	0,119981	1	0,729055
Vinné sklepy Lechovice	2,146650	0,682202	0,126484	1	0,722106
Vinařství Waldberg	8,675328	0,896644	0,800779	1	0,370861

Jelikož nutné náležitosti pro analýzu rozptylu ANOVA byly splněny, je možno analýzu uskutečnit. Vliv vstupu jednotlivých vinařství do sdružení VOC Znojmo je odvozen ze středních hodnot vysvětlovaných proměnných, hodnot EVA jednotlivých vinařství z pohledu ex-ante a ex-post vzhledem k začátku kooperace ve sdružení. Nulová hypotéza předpokládá shodu středních hodnot proměnných, tedy že vstup do sdružení hodnoty EVA neovlivňuje.

$H_0$ : Střední hodnota proměnné EVA jednotlivých vinařství se neliší ex-ante a ex-post od zahájení kooperace.

Tab. 11 EVA - Analýza rozptylu

Proměnná	Analýza rozptylu (Vysledky_vinarstvi) Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Znovín Znojmo	326264545	1	326264545	334322052	3	111440684	2,927697	0,185596
Vínice Hnánice	85547	1	85547	363513338	3	121171113	0,000706	0,980471
Vinné sklepy Lechovice	98594567	1	98594567	225085077	3	75028359	1,314097	0,334800
Vinasitvi Waldberg	608048	1	608048	2122813	3	707604	0,859305	0,422308

Výsledné p-hodnoty jsou ve všech případech vyšší než námi stanovená hladina významnosti 5%, nulovou hypotézu o shodě středních hodnot tedy nezamítáme.

Jinými slovy není pozorován vliv vstupu jednotlivých vinařství do sdružení a hodnoty tvorby ekonomické přidané hodnoty společností nejsou zahájením kooperace ovlivněny.

### Spread

V rámci zpracování analýzy ukazatele Spread bylo rovněž přistoupeno k analýze rozptylu. Obligatorně byly ověřeny již zmíněné předpoklady. Nezávislost opět považujeme za splněnou. SW test, stejně jako v předchozím případě, potvrdil normalitu dat pouze u prvních tří společností. P-hodnota pro vinařství Waldberg byla znovu pod hladinou významnosti alfa 5% a na tomto základě je tedy zamítnuta nulová hypotéza o normalitě dat. Kvůli nízkému počtu případů byl test normality doplněn o 2D normální pravděpodobnostní graf, z něhož byla vizuálně normalita dat potvrzena. Uvedené grafy je možno nalézt v příloze č.10.

Pro předpoklad homoskedesticity byl proveden Leveneův testu uvedený v tabulce č. 12. Všechny vypočtené p-hodnoty leží vysoce nad stanovenou hladinou významnosti, z čehož odvozujeme homogenitu rozptylu.

Tab. 12 Spread – Leveneův test homogenity rozptylu

Proměnná	Leveneův test homogenity rozptylů (Vysledky_vinarstvi) Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$							
	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Znovín	10,05723	1	10,05723	8,8224	3	2,94080	3,419896	0,161538
Hnánice	3,27801	1	3,27801	4,9956	3	1,66520	1,968544	0,255189
Lechovice	10,33316	1	10,33316	121,1087	3	40,36956	0,255964	0,647741
Waldberg	52,80133	1	52,80133	36,0869	3	12,02896	4,389519	0,127155

K dokončení ověřování nutných předpokladů bylo přistoupeno k alternativnímu testu Cochran, Hartley, Bartlett testu, uvedenému v tabulce č. 13, který předchází výsledky potvrdil.

Tab. 13 Spread– Cochran Hartley Bartlett test

Testy homogenity rozptylu (Vysledky_vinarstvi)					
Efekt: "Člen VOC"					
	Hartley. F-max	Cochran. C	Bartl. Chi-kv.	SV	p
Znovín	3,27782	0,766236	0,365417	1	0,545513
Hnánice	65,80702	0,985032	2,154988	1	0,142108
Lechovice	1,53798	0,605987	0,042151	1	0,837332
Waldberg	8,25601	0,891962	0,771079	1	0,379883

Posledním krokem v analýze rozptylu je již samotný test ANOVA. Vliv vstupu jednotlivých vinařství do sdružení VOC Znojmo je odvozen ze středních hodnot vysvětlovaných proměnných, hodnot Spread jednotlivých vinařství. Nulová hypotéza předpokládá shodu proměnných, tedy že vstup do sdružení hodnoty ukazatele Spread neovlivňuje.

$H_0$ : Střední hodnota proměnné Spread jednotlivých vinařství se neliší ex-ante a ex-post od zahájení kooperace.

Tab. 14 Spread-Analýza rozptylu

Analýza rozptylu (Vysledky_vinarstvi)								
Označ. efekty jsou význ. na hlad. $p < ,05000$								
Proměnná	SČ efekt	SV efekt	PČ efekt	SČ chyba	SV chyba	PČ chyba	F	p
Znovín	136,2348	1	136,2348	160,2853	3	53,4284	2,549857	0,208585
Hnánice	0,1810	1	0,1810	15,9203	3	5,3068	0,034100	0,865271
Lechovice	643,8480	1	643,8480	843,1459	3	281,0486	2,290878	0,227353
Waldberg	102,0101	1	102,0101	340,9382	3	113,6461	0,897612	0,413319

Z tabulky č. 14 je patrné, že p-hodnoty testovaných efektů jsou ve všech případech vyšší, než stanovená hladina významnosti 5%. Z výsledků je tedy konstatováno nezamítnutí nulové hypotézy o shodě středních hodnot.

Výše uvedené znamená, že na základě provedených testů můžeme konstatovat, že vstup do sdružení a zahájení kooperace vinařských podniků neměl vliv na vývoj ukazatele Spread jednotlivých společností.

### Generátory hodnoty

Jednotlivé ukazatele generátorů hodnoty byly testovány stejným způsobem jako předcházející ekonomické ukazatele, tudíž z pohledu ex-ante a ex-post vzhledem ke vstupu vinařství do sdružení VOC Znojmo. Vstupní data v podobě generátorů hodnoty se však liší tím, že nejsou stanovena v jednotlivých letech, avšak vychází



z ocenění firem ex-ante a ex-post vstupu vinařství do sdružení. U šesti generátorů hodnoty jsou tedy porovnávány 2 hodnoty pro 4 analyzované společnosti. Pro analýzu ANOVA však nebyla splněna validita předpokladů normality dat a homogenity rozptylů. Z tohoto důvodu bylo využito neparametrického testu Kruskal-Walis ANOVA (KW-ANOVA).

Nulová hypotéza předpokládá shodu proměnných, tedy že vstup do sdružení hodnoty jednotlivých generátorů hodnoty neovlivňuje.

$H_0$ : Střední hodnota závislé proměnné  $g$  (resp.  $rZPx$ ,  $kWC$ ,  $kDMn$ ,  $iKa$   $Hb$ ) jednotlivých vinařství se neliší ex-ante a ex-post od zahájení kooperace.

Pro každý generátor hodnoty byla vypracována samostatná KW-ANOVA v programu Statistica, na základě kterých byla vytvořena souhrnná tabulka č. 15, na straně 65.

Tab. 15 Krus-Walis ANOVA

Závislá	Grupovací proměnná	Počet platných	Součet pořadí	Průměr pořadí	P-hodota
g	ex ante	4	20,00	5,00	0,5614
	ex post	4	16,00	4,00	
rZPx	ex ante	4	21,00	5,25	0,3865
	ex post	4	15,00	3,75	
kWC	ex ante	4	22,00	5,50	0,2482
	ex post	4	14,00	3,50	
kDMn	ex ante	4	17,00	4,25	0,7728
	ex post	4	19,00	4,75	
iK	ex ante	4	17,50	4,38	0,8817
	ex post	4	18,50	4,63	
Hb	ex ante	4	20,00	5,00	0,5637
	ex post	4	16,00	4,00	

Z tabulky č. 15 je patrné, že výsledné p-hodnoty testovaných generátorů hodnoty jsou ve všech případech vyšší, než stanovená hladina významnosti 5%. Z výsledků je tedy konstatováno nezamítnutí nulové hypotézy o shodě středních hodnot.

Uvedené konstatování znamená, že na základě provedených testů můžeme tvrdit, že vstup do sdružení a zahájení kooperace vinařských podniků neměl vliv na vývoj ukazatelů generátorů hodnoty jednotlivých společností.

Závěrem výše provedených analýz ekonomických ukazatelů je konstatování, že vstup jednotlivých vinařství do sdružení VOC Znojmo nemělo na zkoumané subjekty rozpoznatelný vliv. Vývoje ekonomické přidané hodnoty, ukazatele Spread i generátorů hodnoty nebyly ovlivněny kooperací vinařství ve sdružení.

## 5.4 Dotazníkové šetření

Tato část práce se zaměřuje na analýzu primárních dat, získaných na základě provedeného dotazníkového šetření. Účelem šetření bylo získat doplňující informace od manažerů či majitelů vinařství zapojených ve sdružení VOC Znojmo. Z analýz ekonomických dat je patrné, že sdružení nemá výrazný vliv na podniky a i po vstupu do sdružení hodnota firem většinou klesala. Je tedy otázkou, jaké jsou společnostmi vnímané příslušné klíčové faktory efektivní kooperace prostřednictvím sdružení VOC Znojmo.

### 5.4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Úvodem je potřeba zmínit, že dotazníkové šetření bývá ovlivňováno subjektivním hodnocením respondentů a to se může, více či méně, odlišovat od reálných situací. Je samozřejmé, že i šetření vypracované pro tuto práci podléhá zmíněnému efektu.

Dotazník, který byl vyplňován většinou samotnými majiteli společností, či jejich manažery je uveden v příloze B. V nejdůležitějších otázkách dotazníku byly použity otázky se škálovatelnými odpověďmi, kdy respondenti mohli jednotlivým faktorům přiřazovat body podle důležitosti. Tyto otázky se věnovaly motivům vstupu a setrvání jednotlivých vinařství ve sdružení. Další otázky byly většinou typu možného výběru, kdy dotazník umožňoval vybrat více vhodných odpovědí na položenou otázku.

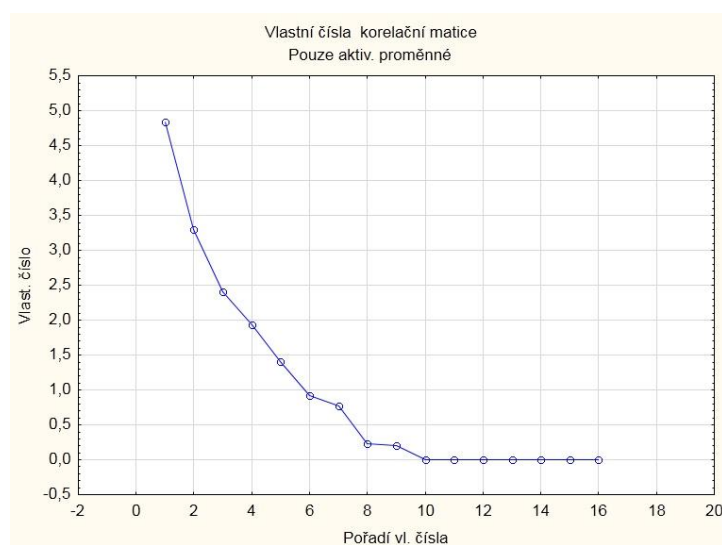
### Faktorová analýza

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření byla použita metoda analýzy hlavních komponent (PCA - Principal Component Analysis), protože je doporučováno identifikovat vlivná pozorování, která by mohla výrazně ovlivňovat výsledky.

Je také vhodné redukovat počet pozorování pouze na ta nejvíce vypovídající, s co nejmenší ztrátou informace. Základním cílem faktorové analýzy však je posoudit strukturu vztahů sledovaných proměnných a díky tomu zjistit, zda je možné jejich rozdělení do skupin. Tyto skupiny budou označovány jako faktory a budou sloužit k lepšímu pochopení vstupních proměnných.

Na základě dotazníku bylo vytvořeno 16 vstupních proměnných, které byly zodpovídaný již uvedenými 10 vinařstvími. Byla také splněna podmínka vzájemné korelace.

Dalším krokem pro stanovení vhodného počtu faktorů je vyčíslení „vlastních čísel“ korelační matice a souvisejících statistik, uvedených v tabulce č. 14. Na základě této matice je pak vykreslen i sutinový graf, č. 15.



Graf 14: Sutinový graf vlastních čísel

Kritériem pro výběr vhodného počtu faktorů je strmé klesání grafu, které následně přechází v postupné klesání. Pro příklad v této práci se jeví, na základě grafického odvození, vhodné zvolit 6 faktorů. V případě nejistoty je doporučeno využít tabulku vlastních čísel korelační matice, tab. 16, z níž je odvozeno, že pro účely příkladu připadá v úvahu otestovat volbu 4 či 5 faktorů. Na základě kombinace Kaiserova pravidla, které uvádí, že počet faktorů by se měl rovnat počtu čísel, která mají Vlastní číslo větší než 1 a pravidla kumulativního procenta faktorů vlastních čísel pohybujících se v rozmezí 70-80% je však vyvozeno, že optimální by měla být volba 4 faktorů.

Tab. 16 Vlastní čísla korelační matice

Pořadí	Vlast. číslo	% celk. rozptylu	Kumul. vlast. číslo	Kumulat. %
1	4,835948	30,22468	4,83595	30,2247
2	3,294818	20,59261	8,13077	50,8173
3	2,403849	15,02406	10,53462	65,8413
4	1,932229	12,07643	12,46684	77,9178
5	1,409165	8,80728	13,87601	86,7251
6	0,919864	5,74915	14,79587	92,4742
7	0,767269	4,79543	15,56314	97,2696
8	0,238471	1,49045	15,80161	98,7601
9	0,198386	1,23991	16,00000	100,0000

Dalším krokem je extrakce hlavních komponent faktorové zátěže, kdy bude hledaná hodnota vyšší než 0,7, ať v její kladné či záporné podobě. V příloze číslo 11 je uvedena tabulka s výsledky faktorové zátěže bez rotace, z důvodu lepší přehlednosti a objasnění proměnných s novými faktory bylo využito i ortogonální

rotace faktorů varimaxem prostým. Tabulka číslo 17 obsahuje hodnoty po faktorové zátěži s rotací varimaxem prostým.

Tab. 17 Faktorové zátěže s rotací varimaxem prostým pro 4 faktory

Proměnná	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
ot1	0,063258	0,292008	0,179920	<b>0,917149</b>
ot3	0,653948	0,210188	0,642326	0,035402
ot8	0,110336	<b>0,894388</b>	0,057762	0,126167
ot10	0,632569	0,047923	0,108536	<b>0,746324</b>
ot11	0,110336	<b>0,874783</b>	0,057762	0,126167
ot12	<b>0,902970</b>	0,263917	0,187360	0,213211
ot13	<b>0,881920</b>	-0,316142	-0,074102	-0,082837
ot14	<b>0,799466</b>	0,305221	-0,143894	0,059690
ot31	0,587977	-0,532912	0,151162	-0,209793
ot33	0,087751	0,477906	<b>0,791453</b>	0,102686
ot34	-0,470401	-0,456850	0,417605	0,169897
ot35	-0,220111	-0,050728	<b>0,743584</b>	0,351494
ot36	-0,022289	0,423515	-0,241478	-0,114605
ot42	0,381418	-0,194751	0,637832	-0,191387
ot43	-0,275705	-0,356033	-0,218755	0,671981
ot48	-0,037920	0,760507	0,529203	-0,040577

Díky redukci faktorů a varimaxové rotaci bylo dospěno k závěru, že 9 proměnných tvoří téměř 78% celkového rozptylu. Díky postupu faktorové analýzy můžeme nyní přistoupit k sestavení tabulky č. 16 na straně 69, která v sobě zahrnuje 4 faktory a 9 proměnných, což je redukce proměnných o téměř 50%.

Tab. 18 Výsledky faktorové analýzy

	Vzniklé faktory	Proměnné
F1	Kvalita produkce a její společný marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelné testování a přísné hodnocení vybraných vín společnosti</li> <li>• Účast na veletrzích a výstavách pod značkou VOC Znojmo</li> <li>• Účast na přímých prodejních akcích pod značkou VOC Znojmo</li> </ul>
F2	Tržní realizace produkce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárůst tržeb díky značce VOC Znojmo</li> <li>• Silná reklamní podpora</li> </ul>
F3	Synergické efekty spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzájemná komunikace a spolupráce členů</li> <li>• Vzájemná podpora členů a sdružení samotného</li> </ul>
F4	Tvorba konkurenční výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výhoda používání románského označování vín</li> <li>• Zvýšení konkurenceschopnosti</li> </ul>

Na první faktor lze nahlížet jako na faktor kvality produkce a její společný marketing. V dotazníku společnosti vyplňovaly důvody vstupu a následně setrvání ve sdružení a nyní je možno díky tomuto rozdělení porovnat spokojenost jednotlivých vinařství. Společnosti vstupovaly do sdružení s vědomím, že jejich vína budou vystavena náročným testům a hodnocením, kdy jen ta vyhovující budou moci být označena certifikátem VOC Znojmo. Náročnost těchto testů je tedy motivací ke zlepšování kvality jednotlivých produktů a hodnocení komisí je cenná zpětná vazba. Důležitost následného marketingu i s tím spojeného PR vyplývá z dalších přiřazených proměnných. Správnost volby proměnných je odvozena také z přiřazených bodů u jednotlivých odpovědí a nutno konstatovat, že očekávání společností bylo před vstupem vyšší než následné hodnocení vlivu po navázané kooperaci. Pro dvě vinařství tento faktor není důležitým, jsou jimi Vinařství Líbal a Vinné sklepy Lechovice. Pro všechny ostatní jde o jedny z nejdůležitějších proměnných. Bohužel je nutné konstatovat, že porovnání hodnocení vlivu tohoto faktoru ex-ante a ex-post po zahájení kooperace vyplývá neutrálně, či spíše mírně negativně.

Dalším faktorem je tržní realizace produkce, kdy vinařství uváděla jako důvod vstupu do sdružení nárůst tržeb díky značce VOC Znojmo a silnou reklamní podporu ze strany sdružení, která rovněž povede k růstu tržeb. Po porovnání odpovědí ex-ante a ex-post je zjištěno, že reálné výsledky růstu tržeb dle subjektivního pohledu většiny společností potvrdily jejich očekávání. Jedinou výjimkou je Vinařství Vaněk, které je dle výsledků nespokojeno.

Faktor synergických efektů spolupráce byl vytvořen na základě vnímané důležitosti vzájemné komunikace, spolupráce a podpory. První z uvedeného je důležité pro 80% vinařství vyjma Vinařství Líbal a Vinařství Dobrovolný. Vzájemná podpora členů a sdružení samotného je důležitá pro každé druhé vinařství.

Tento faktor je možno chápat tak, že pokud mezi sebou jednotlivá vinařství naváží dobré vztahy a prověří si výhodnou spolupráci, tak jejich kooperace nemusí skončit pouze na projektu VOC Znojmo, nýbrž kooperaci mohou dále prohlubovat a rozšiřovat.

Posledním faktorem je tvorba konkurenční výhody, kdy bylo dotazováno přímo konkrétně zvýšení konkurenceschopnosti, ale také výhoda používání románského značení vín. Toto specifické značení je však vnímáno právě jako nástroj pro odlišení se od naprosté většiny vinařství v ČR, zapojení zajímavého prvku a tudíž i zvýšení konkurenceschopnosti. U obou proměnných je zaznamenán růst spokojenosti s dosaženými výsledky po vstupu do sdružení a je tedy důvodem dalšího setrvání vinařství ve VOC Znojmo.

Vyjma uvedených faktorů je vhodné rozšířit komentář o další relevantní poznatky vyplývající z dotazníkového šetření. Všechna vinařství hodnotí velice kladně možnost podílet se na zajímavém projektu, čímž v jejich očích sdružení VOC Znojmo je. Na tento fakt navazuje i vnímání zvýšení prestiže samotných vinařství, jako členů sdružení. Růst prestiže vinaři dokonce hodnotí ex-post výrazněji, než bylo jejich očekávání ex-ante vzhledem k zahájení spolupráce, což znamená, že výsledek předčil jejich očekávání. Jednotliví vinaři si také přejí vytvořit užší vztah s ostatními vinaři, protože na základě dobrých vztahů mohou prohlubovat spolupráci a dosahovat lepších výsledků. S tímto do jisté míry souhlasí i další přání, kterým je zvýšit množství propagačních akcí pro klienty. Dále je konstatováno, že 80% podniků dle svých subjektivních názorů hodnotí, že se zlepšila jejich ekonomická výkonnost (vyjma vinařství Lahofer a Kořínek). Celých 70% společností také plánuje rozšiřovat plochu vinic, na kterých může být pěstována réva vinná určená pro vína splňující náročné podmínky certifikace VOC. Všechna vinařství také hodnotila kladně výhody působení ve sdružení jako takovém. S tím souvisí i 100% ochota doporučit případný vstup jiným vinařstvím do podobně zaměřených sdružení.

## **5.5 SWOT analýza VOC Znojmo**

Na základě předcházejících analýz, za pomoci výsledků dotazníkového šetření a doplnění další relevantních dat je sestavena SWOT analýza pro sdružení VOC Znojmo.

### **Silné stránky**

Jako první silnou stránku je vhodné uvést zajímavost projektu, jako takového. Vinaři si váží toho, že mohou být součástí sdružení VOC Znojmo, prvního sdružení vytvořeného na území ČR, které se věnuje zavedení apelačního systému. Pro jednotlivé společnosti je čest do sdružení vstoupit a i přes některé nedostatky nemá nikdo zájem ze sdružení dobrovolně vystoupit. Zajímavost sdružení v očích vinařů je tedy na základě dotazníkového šetření nesporně silnou stránkou VOC Znojmo.

Další silnou stránkou je zvýšení konkurenceschopnosti členů sdružení. Na českém trhu se ročně spotřebuje přes 2 100 000 hektolitrů vína a jednotlivá vinařství zaujímají tržní podíl maximálně v řádech nižších jednotek procent (největší tržní podíl ze zapojených vinařství má Znovín Znojmo, s hodnotou 3,5%). Proto odlišení od nezapojených vinařství jiným systémem označování vín a náležitost do sdružení s budováním silné značky VOC přináší zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých vinařství, jak také signalizují výsledky dotazníkového šetření.

S výše zmíněnou silnou stránkou do jisté míry souvisí i další silná stránka. Tou je zvýšení prestiže jednotlivých vinařství. Tento bod je chápán především z pohledu náležitosti jednotlivých kooperujících vinařství do výběrového sdružení, kam je velice obtížné se dostat a produkovat vína pod originální certifikací VOC Znojmo je značně náročné. Samotné členství ve sdružení přináší již zmíněnou prestiž v očích majitelů, zaměstnanců i zákazníků.

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, tak kooperace vinařů ve sdružení sebou přináší i efekt navázání vzájemné komunikace a spolupráce jednotlivých členů. Zmíněné sebou může do budoucna přinést mnoho faktorů, které mohou sloužit například k lepším ekonomickým výsledkům. Ať se jedná o spolupráci kooperujících členů vůči dodavatelům v podobě společných hromadných objednávek, zvyšování vyjednávací síly vůči odběratelům či například i vinařstvími uvedený zájem spolupráce na společném školení zaměstnanců. Vyjmenované příklady ve sdružení prozatím nebyly uskutečněny, ale potvrzení budování vzájemné komunikace a spolupráce a budoucí zájem na orientaci tímto směrem je hodnocen jako silná stránka sdružení.

V návaznosti na předcházející je hodnocena jako silná stránka i vytvoření užšího vztahu mezi jednotlivými vinaři. Tento bod přímo vyplývá z dotazníků a jeho efektem může být mnoho výhod pro jednotlivá vinařství. Osvědčená pozitivní spolupráce ze sdružení prohlubuje vztahy zapojených vinařství a ty tak mohou kopírovat či rozvádět spolupráci i mimo hranice vhodné pro samotné sdružení a vína určená pro certifikaci VOC Znojmo.

Silnou stránkou je i podpora a poradenství od sdružení jako takového. Sdružení pomáhá vinařům se získáváním dotací z vinařského fondu, zprostředkovává svým členům zajímavá školení, organizuje výstavy a klientské propagační akce, zajišťuje marketingovou podporu a budování silné značky.

Samotný fakt silné značky VOC Znojmo je další ze silných stránek sdružení. Jak uvádí manažerka sdružení, zákazníci již dobře rozumí zkratce VOC Znojmo, ví jakou kvalitu produktů očekávat a jsou ochotni akceptovat vyšší ceny.

Na výše uvedené silné stránky navazuje poslední uváděná silná stránka, tou je existence přísných podmínek pro vstup do sdružení a náročné hodnocení samotných vín určených k certifikaci VOC Znojmo. Právě náročnost uvedeného zaručuje kvalitu finálních produktů, na jejímž základě lze v návaznosti budovat značku, prestiž a konkurenceschopnost.

## Slabé stránky

Největším hendikepem celého sdružení, a tím pádem i jednotlivých kooperujících vinařství, je nedostatek ploch vinic, na kterých je možné pěstovat révu vinou odpovídající podmínkám pro finální produkci vín usilujících o certifikaci VOC Znojmo. Ve 43 viničních tratích pokrývajících 2650 hektarů vinic je pouhých 395 hektarů (14,9%) vhodných pro pěstování náležitých hroznů.

Navazující slabou stránkou je nedostatečná produkce vín, která nedokáže pokrýt poptávku spotřebitelů. Jak uvádí manažerka VOC Znojmo, paní Petra Suchá, Dis., tak během měsíce října mají někteří vinaři obvykle vyprodanou zásobu vín certifikovaných značkou VOC Znojmo.

Z dotazníků dále vyplývá, že některá vinařství by ocenila vybudování společného e-shopu na již existujících webových stránkách sdružení. Tato nepřiliš složitá věc by přinesla spokojenost členům, kterým společný webový obchod chybí a navíc by vznikl další prodejní kanál. Jeho absence je tudíž hodnocena jako slabá stránka sdružení.

Dalším slabým faktorem vyplývajícím z dotazníkového šetření je nedostatečný počet propagačních akcí pro klienty. Vinařství tyto akce chápou jako velký přínos sdružení jednotlivým kooperujícím vinařstvím s výstupem zvýšení jejich prestiže a proto mají zájem o co největší počet takovýchto událostí.

Jako slabou stránku sdružení je hodnocena nedostatečná organizace snižování síly dodavatelů, nebo alespoň zvýšená motivace tohoto cíle směrem k jednotlivým vinařstvím. Společné hromadné nákupy organizované sdružením by vedly k úsporám nákladů jednotlivých členů a s výsledným efektem pro samotné sdružení jako celek.

Podobným směrem směřuje uvedení i další slabé stránky sdružení, zvýšení vyjednávací síly vůči odběratelům. Pokud by například sdružení VOC Znojmo zastřešilo vyjednávání s odběrateli, jako jsou zástupci supermarketů, lze předpokládat lepší prodejní ceny, než jsou schopny dosáhnout jednotlivá vinařství osamoceně.

V návaznosti na všechny více zmíněné slabé stránky vystupuje poslední, tou je nedostatečný ekonomický vliv participace jednotlivých členů ve sdružení VOC Znojmo. Jak bylo prokázáno v kapitole Kooperace vinařských podniků, porovnáním jednotlivých ekonomických ukazatelů ex-ante a ex-post vzhledem ke vstupu jednotlivých vinařství do sdružení, zapojení těchto subjektů do kooperace nemělo vliv na jejich ekonomiku.

## Příležitosti

Spotřeba vína v České Republice neustále roste, a proto lze očekávat i nadále rostoucí poptávku po vínech označovaných certifikátem VOC Znojmo. Na základě reálné varianty predikce s regresorem nominálního HDP uvedené v kapitole 4.2.2. je očekávaná v roce 2017 průměrná roční spotřeba obyvatele 19,7 litrů vína za rok a tržby celého odvětví vinařství dosáhnout na českém trhu roční hodnoty 7,2 mld. Kč.

Další výraznou příležitostí je také rostoucí export českého vína do zahraničí.



Na příkladu nejsilnějšího importujícího státu českého vína, Slovenska, je vidět rostoucí trend českého exportu. V roce 2007 dosahovala vývozní hodnota vína k našemu východnímu sousedovi 248 mil. Kč, zatímco predikce pro rok 2017 přiřazuje hodnotu exportu 729 mil. Kč.

Aby bylo možno pokrýt českou poptávku po vínech certifikovaných VOC Znojmo a zároveň využít rostoucích exportů do zahraničí je potřeba zvýšit produkci. Možnosti jak toho dosáhnout při zachování aktuální náročnosti vstupních podmínek jsou následující. Zaprvé zapojením dalších vinařství ke vstupu do sdružení a tím spojeného rozšíření celkových ploch vinic spadajících pod VOC Znojmo. Za druhé, a pro aktuální členy především, možností vykloučení stávajících nevhodných vinic a jejich následném vysazení na území umožňující naplnění podmínek stanovených pro certifikaci.

Poslední uvedenou příležitostí je pokračování v budování značky VOC Znojmo, což bude přinášet zvýšenou poptávku po produktech jednotlivých kooperujících členů, jejich zvyšující se konkurenceschopnost a prestiž.

### **Hrozby**

Mezi elementy, které mohou ohrozit sdružení VOC Znojmo, jistě patří existující konkurence a zakládání dalších sdružení VOC, která mají stejnou specializaci, stejnou cílovou skupinu zákazníků a budou tudíž pro zkoumané sdružení silnou konkurencí. Již během posledních let došlo k inspiraci několika dalších oblastí, které si založily své vlastní sdružení VOC. V roce 2011 bylo založeno VOC Mikulov a VOC Modré hory, v roce 2012 se přidalo VOC Pálava a v roce 2013 VOC Blatnice.

Další hrozbou je permanentní regulace ploch vinic ze strany Evropského parlamentu. Jak bylo deklarováno v kapitole 5. 2., v tab. 4 na straně 51, tak současná produkce českých vinic zdaleka nedokáže uspokojit spotřebu českých spotřebitelů, tím spíše, že průměrná roční spotřeba neustále roste a tento rozdíl v produkci a spotřebě se zvyšuje. Je také potřeba brát v potaz variantu, že se může změnit politika EU, která na současnou nadprodukcí evropských vinic bude reagovat zavedením restrikcí ploch a povede ke snižování rozloh vinic v Evropské unii, která ovšem vzhledem ke scénářům vývoje Společně zemědělské politiky EU není reálná.

V předešlém bodě naznačená vysoká produkce evropských vinic a v návaznosti nadprodukce vína vyrobeného v EU bude při současném trendu snižovat ceny hroznů a produkovaných vín. Vše je zapříčiněno vyšší produkcí na keř a tudíž vyšší výnosností produkovaných hroznů na hektar, která vede k nižším nákladům zahraničních pěstitelů na jeden litr vína. Toto víno se bude dovážet do ČR a bude pro zákazníky tvořit kvalitní alternativu českých vín s konkurenceschopnou cenou.

Poslední uvedenou hrozbou, pro vinařství v ČR obecně a tudíž i pro sdružení VOC Znojmo, je redukce poklesu spotřeby tuzemských piv. Atraktivita malých pivovarů, jejich růst v posledních letech a opět se zvyšující spotřeba může do jisté míry ohrozit tempo růstu spotřeby vína.

Tab. 19 SWOT analýza VOC Znojmo

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajímavý projekt z pohledu vinařů</li> <li>• Zvýšení konkurence schopnosti členů</li> <li>• Zvýšení prestiže členů</li> <li>• Vzájemná komunikace a spolupráce členů</li> <li>• Vytvoření užšího vztahu mezi vinaři</li> <li>• Podpora a poradenství od sdružení jednotlivým vinařům</li> <li>• Přísné podmínky pro vstup do sdružení i hodnocení samotných vín</li> <li>• Silná značka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné plochy vinic schválené pro VOC Znojmo</li> <li>• Nedostatek vín označených certifikací VOC Znojmo</li> <li>• Absence společného e-shopu</li> <li>• Počet propagačních akcí pro klienty</li> <li>• Snižování síly dodavatelů</li> <li>• Vyjednávací síla vůči odběratelům</li> <li>• Neexistence vlivu kooperace na ekonomické aspekty podnikání jednotlivých vinařství</li> </ul>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšování spotřeby vína v ČR</li> <li>• Rostoucí export vína do zahraničí</li> <li>• Zvýšení ploch vinic umožňující certifikaci vín VOC</li> <li>• Neustálé zvyšování známosti značky VOC Znojmo související s preferencí kvality vína ze strany spotřebitelů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence a zakládání dalších sdružení VOC</li> <li>• Regulace a restrikce ploch vinic ze strany EU</li> <li>• Nadprodukce vína v EU</li> <li>• Zpomalení redukce spotřeby piva v ČR</li> </ul>

## Strategie

### *Strategie ST (maxi-mini):*

Ve snaze vymezit se vůči ostatním sdružením VOC v ČR, snížit jejich možnou konkurenceschopnost a tak neztratit úroveň poptávky po vínech s označením VOC Znojmo je nutné pokračovat v úspěšném budování značky VOC Znojmo, neustále zvyšovat její povědomí u zákazníků a tím zatraktivňovat certifikovaná vína.

### *Silná stránka:*

Silná značka VOC Znojmo

### *Hrozba:*

Vznik dalších sdružení VOC

*Strategie WO (mini-maxi):*

Slabá stránka nedostatku ploch vinic vhodných k pěstování révy vinné produkující hrozny umožňující certifikaci VOC Znojmo má za následek fakt, že vzniká nedostatek takto označených vín a poptávka po nich převyšuje nabídku. Strategii vedoucí ke snížení této slabé stránky je pro současné kooperující podniky využití příležitosti vykloučit nevhodné vinice a vysadit je na území, které splní náročné podmínky zařazení vinice mezi ty schválené a vhodné k pěstování hroznů určených pro certifikaci. Druhou možností je do sdružení přilákat další vinařství, která disponují vinicemi schopnými splnit náročné podmínky. Jiné možnosti jak zvýšit produkci vín certifikovaných VOC Znojmo, při trvalé regulaci vysazování nových vinic ze strany EU, neexistuje.

*Slabá stránka:*

Nedostatečné plochy vinic schválené pro certifikaci VOC Znojmo

*Příležitost:*

Zvýšení ploch vinic umožňující certifikaci vín VOC

*Strategie SO (maxi-maxi):*

Je vhodné využít dobrého povědomí o značce VOC Znojmo a rostoucí spotřeby vína v České Republice. Touto strategií se dá vybudovat povědomí o velice kvalitních a prestižních produktech, u kterých bude zákazník ochoten akceptovat vyšší cenu a tím přispět k vyššímu pozitivnímu ekonomickému dopadu na samotná vinařství.

*Silná stránka:*

Silná značka VOC Znojmo

*Příležitost:*

Rostoucí spotřeba vína v ČR

## 6 Diskuse výsledků, návrhy a doporučení

Praktická část této práce se zaměřila na zpracování analýz nutných k naplnění dílčích cílů, resp. hlavního cíle práce, tedy identifikování klíčových faktorů ekonomické spolupráce vinařských podniků. V této kapitole jsou uvedeny příslušné výsledky ve vazbě na stanovené dílčí cíle diplomové práce s komparací výsledků zahrnující také zahraniční studie. Nedílnou součástí této kapitoly je dovození příslušných návrhů a doporučení v rámci řešené tematiky.

Na základě zpracované strategické analýzy, bylo v části zaměřené na makrookolí sektoru vinařství, identifikováno nestálé politické prostředí, které vede k častým, složitě předvídatelným legislativním změnám. Další slabinou je i zjištění, že Česká republika zaujímá 57. místo v žebříčku korupce organizace Transparency International. Tyto i další aspekty mohou být ze strany hospodářských subjektů nahlíženy jako podstatné směrem k rozhodování o přesunutí sídel do jiných zemí, se stabilním legislativním prostředím, či do daňových rájů. V části zkoumající ekonomické faktory prostředí bylo zjištěno, že rostl trend výdajů domácností za alkohol a to dokonce dvojnásobně vyšším tempem ve srovnání s celkovými výdaji domácností za ostatní položky spotřebního koše. Výdaje domácností za víno během posledních 7 let vzrostly o 118 Kč, na částku 592 Kč/rok. Samotná spotřeba vína vzrostla mezi léty 2004 a 2011 o 24.1% a naopak spotřeba identifikovaného substitutu vína, a to piva, klesla o 7,5%.

Analýza makrookolí, konkrétně její část analýzy odvětví, identifikovala, že vstup nových konkurentů do odvětví vinařství je finančně poměrně náročný. Pořizovací cena 1 ha vinice se dle dostupných údajů aktuálně pohybuje v rozmezí 650-900 tis. Kč, kdy současně vyvstává potřeba pořídit velké množství úzce zaměřeného vybavení a techniky. Konstatuji tedy, že uváděné aspekty spatřuji jako jednu z bariér vstupu nových konkurentů na trh v odvětví vinařství.

V rámci identifikace velikosti relevantního trhu a jeho predikce s ohledem na Společnou zemědělskou politiku EU bylo dospěno k výsledku, že průměrná roční spotřeba hroznového vína v ČR dosahuje 17,5 litrů na osobu. Na základě propočtu v této práci a potvrzení výsledků v Situační a výhledové zprávě ministerstva zemědělství<sup>72</sup> bylo prokázáno, že národní produkce nemůže s dosavadními kapacitami vinic pokrýt aktuální, natož neustále rostoucí, spotřebu vína. Tímto byl explikován i vysoký identifikovaný deficit bilance obchodu s vínem. Naopak, na základě dat Mezinárodní organizace pro révu a víno (dále jen OIV), bylo prokázáno, že celková produkce vína v EU každoročně převyšuje jeho spotřebu o desítky tisíc hektolitrů. Proto bylo přistoupeno k regulaci výsadby nových vinic a dotační politika silně podpořila redukcii jejich ploch. Mezi léty 2008-2011 bylo vyklučeno 267 tis. hektarů vinic, 8% celkové plochy vinic v EU, což představuje 14,5 násobek celkové plochy vinic v ČR.

Důležitost evropského trhu s vínem plyne z dat OIV, kdy je z celosvětového hlediska 73,7% veškerých obchodů tvořeno právě Evropou. Procentuální hodno-

<sup>72</sup> [http://eagri.cz/public/web/file/286099/SVZ\\_Reva\\_vinna\\_vino\\_2013.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/286099/SVZ_Reva_vinna_vino_2013.pdf)

ta však postupně klesá na úkor růstu mimoevropských zemí. Na základě identifikace relevantního trhu byla následně sestavena predikce jeho vývoje respektující Společnou zemědělskou politiku EU, při níž byly vzaty v úvahu i aktuální diskuze ohledně budoucího vývoje regulace výsadby vinic. Z uvedeného důvodu byly stanoveny 2 varianty, optimistická a reálná, kdy do následných analýz bylo využito reálné predikce. Ta na základě Stuttgardské rezoluce Sdružení evropských vinařských regionů počítá se zachováním stávající regulační politiky. Numerické vyčíslení predikce bylo sestaveno za využití regresní analýzy s regresorem nominálního HDP, kdy předpověď pro rok 2017 stanovila průměrnou spotřebu 19,7 litrů vína na osobu a tržby v odvětví dosahující 7,2 mld. Kč. Predikce exportu pro stejný rok dosáhla 570 tis. hektolitřů, kdy nejsilnějším importujícím státem bylo identifikováno Slovensko, které by v roce 2017 mělo z ČR dovézt víno v hodnotě 0,7 mld. Kč. Jak bylo uvedeno, jedná se o reálnou variantu predikce respektující pravděpodobnost reakce Evropské komise na požadavky OIV o zachování regulace výsadby ploch vinic. Z pohledu českého vinařství působí růst spotřeby i exportu zajímavě, avšak zachovaná regulace výsadby ploch vinic nemůže být hodnocena jako dobrá zpráva, jelikož i nadále nebudou mít místní vinaři možnost výsadby nových vinic, produkce dostatečné kapacity k uspokojení rostoucí spotřeby i zahraniční poptávky. Důsledkem je i pokračující nutnost dovozu zahraničních produktů, ať již vyrobeného vína či hroznového moštu, a s tím spojené obtížnosti kontroly kvality v průběhu pěstování révy či následné výroby vína. Konečným důsledkem je výsledná predikce, že českému spotřebiteli budou čím dál častěji nabízena zahraniční vína a cena tuzemských vín, díky neustále rostoucí místní spotřebě a sílící zahraniční poptávce, poroste.

V rámci vinařského sdružení VOC Znojmo byl sestaven výběrový soubor podniků, určený pro příslušné hodnocení vlivů ekonomické spolupráce. Analýza byla zaměřena na hodnocení podniků ex-ante a ex-post vzhledem k začátku vzájemné kooperace. U všech podniků byla analyzována dostupná sekundární data, dostupná z Veřejného rejstříku. Na jejich základě byla stanovena ekonomická přidaná hodnota EVA metodou INFA, kdy v jednotlivých letech byl stanoven tzv. Spread a pomocí generátorů hodnoty byla vinařství oceněna. Za využití statistických metod Shapiro-Wilkesova testu a 2D normálního pravděpodobnostního grafu byla konstatována u ukazatelů EVA a Spread normalita dat. Pomocí Leveneova testu homogenity rozptylů a Cochran Hartley Bartlett testu byla potvrzena hypotéza o homogenitě rozptylu. Po splnění uvedených náležitostí bylo přistoupeno k analýze ANOVA, na základě jejíchž výsledků byla zjištěna shoda středních hodnot proměnných ex-ante a ex-post příslušných ekonomicky spolupracujících podniků. Výsledky analýzy rozptylu ukazatelů EVA a Spread je možno interpretovat jako neprokázání pozitivního vlivu členství posuzovaného výběrového souboru na tvorbu ekonomického zisku. Ke stejnému závěru bylo dospěno i u ocenění podniků ex-ante a ex-post pomocí generátorů hodnoty, kdy však z důvodu nenormality a heteroskedasticity dat bylo využito neparametrického testu Kruskal-Walis ANOVA. Závěrem provedených analýz tvorby ekonomického zisku a ocenění podniků ex-ante a ex-post je konstatování, že zahájení

spolupráce nemělo na jednotlivá vinařství pozitivní ekonomický vliv. V tomto momentě je však vhodné uvést, že kooperace podniků byla zahájena koncem roku 2009 a data dostupná k analýze byla pouze do roku 2011. Tudíž se jednalo o počátek kooperace, který byl navíc ovlivněn negativními dopady globální ekonomické krize.

Realizované dotazníkové šetření umožnilo práci doplnit o analýzu primárních dat. Všem 17 členům sdružení byl poskytnut dotazník, ve kterém měli majitelé či manažeři společností za úkol hodnotit důvody vstupu a setrvání vinařství do sdružení VOC Znojmo. Další otázky se týkaly silných a slabých stránek činnosti sdružení a identifikace možných budoucí zlepšení. Z jednotlivých otázek dotazníkového šetření byly sestaveny proměnné, které vstoupily do faktorové analýzy. Díky výsledné redukci faktorů a varimaxové rotaci dat bylo dospěno k závěru, že v rámci identifikovaných 4 klíčových faktorů ekonomické spolupráce bylo zahrnuto 9 proměnných, které vysvětlují téměř 78 % celkového rozptylu v rámci výběrového souboru dotazníkového šetření participujících subjektů v rámci VOC Znojmo. Příslušné identifikované klíčové faktory ekonomické spolupráce vinařských podniků v rámci provedené faktorové analýzy jsou interpretovány následovně: *faktor kvality produkce a jejího společného marketingu, faktor tržní realizace produkce, faktor synergických efektů spolupráce a faktor tvorby konkurenční výhody*. Uváděné klíčové faktory ekonomické spolupráce vinařských podniků je možno označit za obecně uváděná pozitiva kooperace právně samostatných subjektů (Jayachandran, 2010). Na druhou stranu je nutné zmínit fakt, že 80% podniků, které byly osloveny v rámci dotazníkového šetření, deklarují, že se zlepšila jejich ekonomická výkonnost po vstupu do sdružení. Tento údaj je však v rozporu s provedenou analýzou vybrané skupiny podniků. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo dospěno i k poznatkům, že všechna vinařství hodnotí velice kladně možnost podílet se na tomto zajímavém kooperačním projektu, vnímají zvýšení prestiže svých vinařství díky participaci ve sdružení VOC Znojmo, mají zájem budovat a prohlubovat užší vztahy s dalšími kooperujícími vinaři a všichni by také doporučili případný vstup dalším vinařstvím do podobně zaměřených kooperujících sdružení. Takovéto doporučení také koresponduje s názorem EU, která dle Abraháma<sup>73</sup> (2009) považuje například klastry za nástroj regionální ekonomické konkurenceschopnosti.

Za využití všech výše zmíněných výsledků provedených analýz jak sekundárních, tak primárních dat, byla sestavena SWOT analýza sdružení VOC Znojmo a byly definovány příslušné strategie. První strategií je strategie ST, kdy se za využití silné značky VOC Znojmo bude sdružení bránit proti vzniku dalších sdružení VOC a odvozenému růstu konkurence. Strategie WO se pokusí vylepšit jednu ze slabých stránek sdružení, myšleno tím nedostatečné plochy vinic

---

<sup>73</sup> ABRHÁM, J. Klastry jako nástroj regionální ekonomické konkurenceschopnosti: (případové studie České republiky a zemí Evropské unie). 1. vyd. Praha: MAC, 2009. 83 s. ISBN 978-80-86783-38-3.

schválených pro certifikaci, tím, že dojde k vykloučení starých vinic a jejich výsadbě na půdách vhodných pro certifikaci. Poslední strategie je SO, na jejímž základě je sdružení doporučeno využít růstu spotřeby vína v ČR pomocí silné značky sdružení.

V praktické části byla provedena identifikace klíčových faktorů zahájení a udržování ekonomické spolupráce mezi vinařskými subjekty ve sdružení VOC Znojmo, sdružení čítající 17 členů ze znojemské vinařské oblasti. Nyní je vhodné porovnat výsledky této práce s podobně zaměřenými studiemi. Těch není mnoho a z oblasti vinařství jde v naprosté většině o mimoevropská sdružení, ale pro účel komparace výsledků a pozorování jejich zaměření jsou vyhovující.

První srovnání nabízí studie Čilského vinného klastru Colchagua, vypracovaného autory Elisa Giuliani a Martin Bell z University of Sussex ve Velké Británii a University of Pisa v Itálii (Giuliani, E. & Bell, M., 2005). Celá studie se zaměřuje na sdílení informací mezi kooperujícími subjekty, na základě vzájemného učení a spolupráci na vývoji inovací. Zkoumán je vliv na učení jednotlivých firem čerpající informace uvnitř klastru vůči získávání informací mimo klastr. Dílčí zájem je směřován na identifikaci poskytovatelů informací a inovací, kdy výsledkem bylo zjištěno, že firmy mají silné sklony vytvořit si síť informátorů, které jim permanentně doplňují nové poznatky ze všech možných oblastí, které využívají ve svém oboru. Zdroji technologických informací jsou oborově zaměřené firmy a univerzity, dodavatelé strojního vybavení a externí konzultanti, kteří jsou vyhodnoceni jako nejdůležitější články pro technologický vývoj vinařských společností. Síla externích konzultantů je identifikována i u zdrojů dalších informací. Například pro samotnou výrobu vína a pro ni potřebné přídavné cukry, kvasinky a další látky slouží konzultanti z oboru oenologie. Cílem studie bylo identifikovat, kde jednotlivé kooperující společnosti čerpají informace a jak jich využívají pro budování inovací. Závěrem plyne, že v klastru jsou společnosti, které se výhradně spokojí s informacemi poskytovanými uvnitř seskupení a naopak společnosti, které získávají informace výlučně mimo kooperující vinařství a následně je poskytují ostatním. V práci není bohužel analyzováno, jak neaktivní firmy kompenzují svoji pasivitu vzhledem k vyhledávání informačních zdrojů.

Součástí dotazníkového šetření této práce byly i otázky směřované na výměnu znalostí a zkušeností v rámci sdružení a účast na školení v rámci sdružení. Respondenti byli v těchto oblastech poměrně zdrženliví, přičemž názor autora práce, podpořeným i uvedenou studií je, že právě sdílení informací, společný vývoj a výzkum může být velice nápomocný kooperujícím členům vůči jejich konkurenci.

Další srovnání vhodnosti kooperace vinařských podniků nabízí studie zaměřená na řecké podniky (Karafolas, S, 2007). Tato studie vyhodnocuje zavedení „řeckých vinařských cest“, alternativu k českým vinařským stezkám, které byly však vytvořeny sdružením soukromých řeckých vinařství. Záměrem této spolupráce bylo přilákat více turistů do daného regionu, vytvořit z nich nové klienty místních vinařství a sekundárním efektem zvýšit regionální zaměstnanost. Tento záměr byl i podpořen z fondů Evropské unie a dopad realizace byl po několika letech vyhodnocen jako vysoce pozitivní pro místní vinařství. Bě-

hem doby spolupráce vinaři navázali dobré vzájemné vztahy, na kterých staví i při další spolupráci. Dále byl pozorován i pozitivní ekonomický vliv na jejich podniky. Realizace uvedené kooperace měla jediný nenaplněný cíl, kterým bylo zvýšení zaměstnanosti v regionu.

Dlouhodobý pohled na úspěšnou kooperaci vinařských podniků zahrnuje studie „Od kooperace ke konkurenci“, vytvořená na Wake Forest University v USA (Taplin, I.M., 2010). Závěrem této studie je, že společnosti dlouhá léta, díky úzké vzájemné spolupráci, budovaly jméno a známost vín z americké oblasti Napa Valley a tvořily tak těmto vínům trh. Kooperace fungovala tak, že etablované firmy budovaly známost vín a de facto značku Napa Valley a postupně se k jejich spolupráci přidávala nová vinařství. Ta se díky dobrým zdrojům a poskytnutému know-how starších kooperujících firem rychle zapojila do spolupráce. Starší členové vnímali jako výhodu zvětšování nabídky, zvyšování síly a obecného povědomí. V momentě, kdy byla značka vín z oblasti Napa Valley natolik známá a trh byl již dostatečně silný, tak kooperace společností přešla postupně ke konkurenci. Všichni však i nadále respektují určitá pravidla a snaží se společně udržovat a zvyšovat dobré jméno vín z Napa Valley. Tento vývoj byl potvrzen i v dalších regionech USA, ve státech Oregon a Washington. Závěrem je tvrzení, že spolupráci nahradí soutěž, ale až v momentě, kdy trh dozraje a je dostatečně silný.

Pohled na spolupráci včetně více faktorů setrvání společností ve sdružení je uvedeno ve studii z University of Canterbury na Novém Zélandě (Dana L, Winstone K, 2014). Autoři uvádějí, že efektem kooperace je posílení postavení na domácím trhu a zvýšení exportu, dále výroba kvalitnějších produktů a zlepšení výrobního procesu. Společnosti vnímají další výhody působení v seskupení v podobě sdílení nákladů na investičně náročné vybavení a spoluorganizaci regionálních slavností vína.

Poslední studie se věnovala budování vztahů mezi spolupracujícími vinaři v Austrálii. Výsledkem je tvrzení, že budování vztahů a vzájemné spolupráce je dlouhodobým procesem. V retrospektivním pohledu bylo pozorováno, že z malých rodinných vinařství kooperujících v údolí Hunter byly vybudovány silné firmy, které dodnes udržují velmi pevné vazby a jsou si vzájemně nápomocny. Jak sami tvrdí, důvěra a spolupráce se buduje dlouho a nyní oceňují, že mohou stavět na těchto základech (McIntyre J, 2013).

Na základě uvedení dílčích výsledků práce, identifikaci klíčových faktorů pro kooperaci místních vinařů a následnému porovnání se studii z celosvětového hlediska uvádím své následující návrhy a doporučení, která spatřuji využitelnými u dalších vinařských sdružení v ČR. Návrhy mohou být vzaty v potaz obecně pro různá zamýšlená seskupení kooperujících vinařů, či již pro zavedená sdružení například v podobě spolupracujících vinařství na certifikacích VOC.

Prvním návrhem je zintenzivnění budování neformálních vztahů mezi vinaři obecně. Nejen mezi malými rodinnými, ale především mezi malými a středními firmami, které na těchto základech mohou začít budovat následné spolupráce.



Doporučuji také věnovat pozornost výzkumu a vývoji nových postupů v procesu pěstování révy a výroby vína. Příkladem budiž Čilská spolupráce s externími konzultanty či oborově zaměřenými univerzitami. Důležitá v tomto pohledu je pak navázaná spolupráce a sdílení poznatků v souboru kooperujících vinařství, v zájmu sdílení a rozšíření klíčových informací.

Po navázané spolupráci připadá v úvahu další doporučení. Tím je sdílení nákladů na investičně složité projekty, které mohou být využity větším množstvím subjektů. Praktickým příkladem budiž technologie určená k testování kvality dováženého zahraničního vína. Většina místních vinařství takový stroj potřebuje. Jeho pořizovací náklady však dosahují několika desítek milionů korun a proto jeho zakoupení pro jednotlivce není možné, či citelně zasáhne do zdrojů firem. Dle tvrzení Jindřicha Robka<sup>74</sup>, jednatele společnosti Vinařství Mutěnice, takový stroj v ČR přítomný je, vlastní ho Státní zemědělská a potravinářská inspekce společně s celní správou, avšak ti jednotlivým podnikům nedovolí zdarma, ani za poplatek, jej využít. Kooperace v tomto konkrétním příkladu může vést k rozložení nákladů a umožnit pořízení takového stroje. Výsledným efektem bude lepší kontrola používaných zahraničních zdrojů určených k prodeji na místním trhu a z kooperace budou mít tudíž prospěch nejen firmy, ale v návaznosti i zákazníci.

Pozornost by mohla být věnována i zintenzivnění společného marketingu jednotlivých oblastí, jak je tomu v poslední době u existujících sdružení VOC.

Na základě výsledků práce, respektive identifikace klíčových faktorů navázání spolupráce v místních podmínkách, na základě studia zahraničních příkladů a navržení vhodných doporučení se mi jeví jako účelné, aby v oblasti vinařství byl vytvořen lokální klastr, který by v sobě obsahoval vinařské firmy z jedné geograficky blízké oblasti, poskytovatele inovativních výzkumů a vývoje například v podobě univerzit, dodavatele potřebných materiálů, strojních zařízení a dalších potřebných zdrojů a konečně společnosti, věnující se profesionálně distribuci produktů koncovým zákazníkům s již vytvořenou sítí. Vznik takového sdružení by sebou mohl přinést výhody v podobě optimalizace alokace potřebných kapitálových zdrojů a výrobních faktorů, byl by vybudován produkt se silnou značkou, který by byl vhodnou součástí marketingového mixu a mohl by užitečně figurovat ve strategii tuzemské i zahraniční tržní penetrace.

---

<sup>74</sup> Brněnský deník Rovnost: Vycházíme vstříc zaměstnancům i svému okolí, říká Robek z Vinařství Mutěnice. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: [http://brnensky.denik.cz/reklama\\_region/vychazime-vstric-zamestnancum-i-svemu-okoli-rika-robek-z-vinarstvi-mutenice-2014.html](http://brnensky.denik.cz/reklama_region/vychazime-vstric-zamestnancum-i-svemu-okoli-rika-robek-z-vinarstvi-mutenice-2014.html)

## 7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo identifikovat klíčové faktory procesů integrace a kooperace podnikatelských subjektů se zaměřením na aspekty ekonomické efektivity.

Hlavního cíle diplomové práce bylo dosaženo prostřednictvím naplnění příslušných dílčích cílů. Prvním dílčím cílem bylo zpracování strategické analýzy odvětví vinařství a stanovení velikosti relevantního trhu s využitím predikce vývoje sektoru na základě scénářového přístupu respektujícího rámec Společné zemědělské politiky Evropské unie. Dalším dílčím cílem byla verifikace ekonomických aspektů hospodářského partnerství sdruženého a ekonomicky kooperujícího souboru vinařských podniků z pohledu ex-ante a ex-post vzhledem k zahájení vzájemné spolupráce. Posledním dílčím cílem bylo doplnění práce o analýzu primárních dat, prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření v rámci výběrového souboru podniků.

Prostřednictvím zpracované strategické analýzy a následné predikce vývoje sektoru vinařství s ohledem na scénářový přístup respektující rámec Společné zemědělské politiky Evropské unie je předpokládáno, že průměrná roční spotřeba vína na obyvatele dosáhne v roce 2017 hodnoty 19,7 litrů a tržby v odvětví budou tentýž rok 7,2 mld. Kč. V Evropské unii je však deklarovaná dlouhotrvající nadprodukce vína, která je příčinou regulatorní politiky EU, deklarující restriktivní výsadby nových vinic. Uvedená regulace samozřejmě přináší výrazné omezení pro české vinaře, kteří svojí vlastní produkcí nejsou schopni pokrýt rostoucí domácí spotřebu, natož výrazný růst exportu českého vína. Dovozeným důsledkem regulativní politiky je budoucí zvyšování deficitu obchodní bilance a dovozu zahraničního vína do České republiky, přičemž lze jako nutnou spatřovat kontrolu kvality vína.

Pro příslušné hodnocení vlivů ekonomické spolupráce vinařských podniků, vzhledem k aspektům pro zvyšování jejich konkurenceschopnosti, byl stanoven výběrový soubor podniků v rámci vinařského sdružení VOC Znojmo. Uvedené sdružení se zabývá zaváděním apelačního systému, opravňující spolupracující vinařství používat označení svých produktů jako „vína originální certifikace“. Podstatou předmětné certifikace je výroba vín, která mohou pocházet výhradně z vybraných a uznaných viničních tratí a ze tří nejtypičtějších odrůd Znojemska. Pro uvedený soubor podniků bylo vypracováno jejich ocenění pomocí generátorů hodnoty z pohledu ex-ante a ex-post vzhledem ke vstupu do sdružení a určení ukazatelů Spread a EVA metodou INFA. Výsledky středních hodnot posuzovaných ukazatelů, na základě sekundárních dat korporátních finančních výkazů, je možno interpretovat jako neprokázání pozitivního vlivu členství, posuzovaného výběrového souboru podniků ve sdružení VOC Znojmo, na tvorbu ekonomického zisku a hodnoty analyzovaných společností. Tento závěr byl v rozporu s deklarovaným očekáváním spolupracujících podniků, jak vyplynulo z provedeného dotazníkového šetření, avšak je nutné vzít v potaz skutečnost, že sdružení samotné bylo v analyzovaném období na počátku své existence a do

výkazů sekundárních dat jednotlivých podniků se také promítly dopady globální finanční krize.

Analýza primárních dat byla umožněna realizací dotazníkového šetření. Respondenty bylo deset majitelů či manažerů ekonomicky spolupracujících vinařských podniků ze sdružení VOC Znojmo, kdy byly hodnoceny důvody vstupu a setrvání dotazovaných vinařství ve sdružení. Uvedení dále zodpovídali otázky týkající se silných a slabých stránek činnosti sdružení a identifikovali možná budoucí zlepšení. Na základě otázek dotazníkového šetření byly sestaveny proměnné, které byly podrobeny faktorové analýze. Příslušné identifikované klíčové faktory ekonomické spolupráce vinařských podniků, jsou interpretovány následovně: *faktor kvality produkce a jejího společného marketingu, faktor tržní realizace produkce, faktor synergických efektů spolupráce a faktor tvorby konkurenční výhody.*

Jak je možno odvodit z výše uvedených názvů faktorů, ale především z jejich statisticky významných proměnných, tak jednotlivá vinařství mají zájem o technicky i finančně náročné testování svých vín určenou certifikační komisí. Díky tomu získají odbornou zpětnou vazbu na své produkty a budou se moci věnovat neustálému zvyšování jejich kvality. Dále je pro vinaře podstatné prohlubování vzájemné komunikace a vztahů se spolupracujícími vinaři. Pozitivně je vnímáno i označování vín, v ČR netypickým, románským značením, jež je chápáno jako odlišení se a s tím spojenou výhodou vedoucí ke zvyšování konkurenceschopnosti. Důvodem zapojení společností do sdružení je však v neposlední řadě i ekonomické zhodnocení spolupráce, kdy vinaři věří v nárůst svých tržeb a pozitivní ekonomický dopad na své podniky. Na základě výsledků dotazníkového šetření 80% respondentů deklaruje, že zahájení ekonomické spolupráce v rámci sdružení VOC Znojmo se pozitivně ekonomicky promítlo do jejich vinařství. Tento údaj je však v rozporu s provedenou analýzou vybrané skupiny podniků ze sdružení VOC Znojmo.

Všechna vinařství hodnotí kladně i možnost podílení se na zajímavém projektu, za což sdružení VOC Znojmo považují. Na tento fakt navazuje i vnímání zvýšení prestiže samotných vinařství, jako členů sdružení. S tím souvisí i jednoznačná ochota doporučit případný vstup dalším vinařstvím do podobně zaměřených sdružení.

Z výsledků práce, respektive identifikace klíčových faktorů navázání ekonomické spolupráce v místních podmínkách, na základě komparace s výsledky zahraničních studií, bylo navrženo vytvořit za účasti vinařských podniků lokální podnikatelský klastr. Možnostmi je buď rozšíření spolupráce některého z již vniklých sdružení VOC, či založení klastru zcela nového, nenavazujícího na žádný předcházející projekt. Jako vhodné se jeví zapojení vinařských podniků z jedné geograficky blízké oblasti a dalších subjektů, jako jsou například poskytovatelé inovativního výzkumu a vývoje v podobě oborově zaměřených škol a univerzit, dodavatelů technického zařízení, dodavatelů vinařských potřeb, odborníků na cestovní ruch, dalších potřebných konzultantů a konečně společností, profesionálně se věnujících distribuci produktů koncovým zákazníkům s již vytvořenou distribuční sítí. Díky takovému sdružení by mohlo dojít k optimali-

zaci alokace potřebných kapitálových zdrojů a výrobních faktorů, byl by vybudován produkt se silnou značkou, který by jako součást marketingového mixu mohl být nápomocen strategii tuzemské i zahraniční tržní penetrace. Synergické efekty spolupráce příslušných podnikatelských subjektů tudíž spatřuji za podstatné při tvorbě konkurenční výhody českých vinařských podniků.

Na základě příslušných deklarovaných výsledků, jejich komparaci s výsledky jiných autorů a v kontextu vypracovaných návrhů a doporučení považuji cíl diplomové práce za splněný.

## 8 Literatura

### 8.1 Monografie

- ABRHÁM, J. Klastry jako nástroj regionální ekonomické konkurenceschopnosti: (případové studie České republiky a zemí Evropské unie). 1. vyd. Praha: MAC, 2009. 83 s. ISBN 978-80-86783-38-3.
- BÍLKOVÁ, Diana – BUDINSKÝ, Petr – VOHÁNKA, Václav. *Pravděpodobnost a statistika*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 639 s., ISBN: 978-80-7380-224-0.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 280 s., ISBN: 978-80-247-1535-3.
- HANZELKOVÁ, Alena – KEŘKOVSKÝ, M. – ODEHNALOVÁ, D – VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HINDLS, R., HRONOVA, S., NOVAK, I. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-013-9
- HOŘEJŠÍ, Bronislava – MACÁKOVÁ, Libuše – SOUKUP, Jindřich – SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 573 s. ISBN 80-7261-150-X.
- JAYACHANDRAN, C. *Business clusters: partnering for strategic advantage*. London: Routledge, 2010. 392 s. ISBN 978-0-415-60231-0.
- KISLINGEROVÁ, Eva – Nový, Ivan a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3.vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- KNAPKOVÁ, Adriana – PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOTLER, Philip – WONG, Veronica – SAUNDERS, John – ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 280 s. ISBN: 80-247-0966-X.

- MALACH, Antonín a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 528 s. ISBN 80-247-0906-6.
- MARTINOVIČOVÁ, DANA. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.
- MAŘÍK, Miloš a kolektiv. *Metody oceňování podniku: Proces ocenění základní metody a postupy*. 3. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2011, s. 125-148. ISBN 978-80-86929-67-5.
- MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
- NOVOTNÝ, Jiří – SUCHÁNEK, Petr. *Nauka o podniku I*. 1. Vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9.
- NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2008. 206 s. ISBN 978-80-7380-092-5.
- NÝVLTOVÁ, R. - MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra – KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- PELIKÁNOVÁ, I. *Obchodní právo. 1. díl. Úvod do obchodního práva, osoby v podnikání a přihlednutím k právu EU*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2010, ISBN 978-80-7357-525-0.
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena – BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka – SVOBODOVÁ, Ivana – SKOPAL, Pavel – ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠIMAN, Josef – PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- TROMMSDORFF, V – STEINHOFF, F. *Marketing inovací*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání. Praha : EKOPRESS, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X.

VEBER, JAROMÍR; SRPOVÁ, JITKA. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WOHE, Gunter – KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

## 8.2 Právní předpisy

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

EU. Nařízení Rady 1234/2007. In: Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:02007R1234-20100501>

## 8.3 Elektronické zdroje a časopisy

Assembly od european wine regions: Resolution of AREV – Stuttgart 23 APRIL 2013. [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: <http://www.arev.org/en/resolutions/resolution-arev-%E2%80%93stuttgart-23-april-2013>

Brněnský deník Rovnost: Vycházíme vstříc zaměstnancům i svému okolí, říká Robek z Vinařství Mutěnice. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: [http://brnensky.denik.cz/reklama\\_region/vychazime-vstric-zamestnancum-i-svemu-okoli-rika-robek-z-vinarstvi-mutenice-2014.html](http://brnensky.denik.cz/reklama_region/vychazime-vstric-zamestnancum-i-svemu-okoli-rika-robek-z-vinarstvi-mutenice-2014.html)

Český statistický úřad: Bilance obchodu - víno. [online]. [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/pll/stazo/!presso.STAZO.PRIPRAV\\_ZOBRAZ](http://apl.czso.cz/pll/stazo/!presso.STAZO.PRIPRAV_ZOBRAZ)

Český statistický úřad: Míra inflace. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace)

Český statistický úřad: Peněžní příjmy čisté. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/prijmy-xs>

Český statistický úřad: Peněžní vydání domácností. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&cislotab=ZURO040UU&kapitola\\_id=14&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_88=2013](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&cislotab=ZURO040UU&kapitola_id=14&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_88=2013)

Český statistický úřad: Průměrná hrubá měsíční mzda. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr)

ČNB: Prognóza ČNB z listopadu 2011. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/predchozi\\_prognozy/prognoza\\_1111.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_1111.html)

ČNB: Prognóza ČNB z listopadu 2009. [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z:

- Dana L, Winstone K. Wine cluster formation in New Zealand: operation, evolution and impact. *International Journal Of Food Science & Technology* [serial online]. December 2008;43(12):2177-2190. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Accessed December 20, 2014.  
Dostupné z: <http://isis.vse.cz/lide/clovek.pl?id=855;zalozka=13;studium=115446>. Diplomová práce. VŠE, katedra marketingu (FPH). Vedoucí práce doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.
- EU. Nařízení Rady 1234/2007. In: Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:02007R1234-20100501>
- European commission: Agriculture and rural development. [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/agriculture/markets/wine/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/markets/wine/index_en.htm)
- EuroZprávy: Počet pivovarů v Česku stoupá. In: [online]. [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/spolecnost/89338-pocet-pivovaru-v-cesku-stoupa-vite-kolik-jich-u-nas-je/>
- Giuliani, E. & Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34, 47–68.
- GRMELOVÁ, NICOLE. *Slučitelnost definice pojmu „podnik“ v českém a španělském právu s právem EU*. European offroads of social sciens. Vol. 1/2010. Vysoká škola ekonomická v Praze. [on-line]. [4.4.2014]. Dostupný na: [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=nicol%20grmelová%20slučitelnost%20definice&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.euoffroads.cz%2Fdownload%2Fu0238p5.pdf&ei=i\\_AVU9-mIoqp4gSj\\_IH4AQ&usg=AFQjCNH\\_-\\_bCKdi-e3sZ9r25ndiHfOfw1Q&sig2=dZJvj95KCx1pyonGCUZCgw&bvm=bv.62286460,d.bGE](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=nicol%20grmelová%20slučitelnost%20definice&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.euoffroads.cz%2Fdownload%2Fu0238p5.pdf&ei=i_AVU9-mIoqp4gSj_IH4AQ&usg=AFQjCNH_-_bCKdi-e3sZ9r25ndiHfOfw1Q&sig2=dZJvj95KCx1pyonGCUZCgw&bvm=bv.62286460,d.bGE).
- Index vnímání korupce /CPI/ Transparency International v roce 2013: v hodnocení 31 evropských zemí je Česká republika na 25. místě. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/cpi-2013/>
- International organisation of Vine and Wine: Intergovernmental organisation. [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.oiv.int/oiv/info/enstatoivextracts2>
- International organisation of Vine and Wine: Statistics OIV extracts. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.oiv.int/oiv/info/enstatoivextracts2>
- Karafolas, S. Wine Roads in Greece: A Cooperation for the Development of Local Tourism in Rural Areas. *Journal of Rural Cooperation*. 35, 1, 71-90, Jan. 2007. ISSN: 03777480.
- Kurzy.cz: Vývoj inflace. [online]. [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>



- Kurzy.cz: Vývoj HDP. [online]. [cit. 2015-01-01]. Dostupné z:  
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>
- McIntyre J, Mitchell R, Boyle B, Ryan S. We Used to Get and Give a Lot of Help: Networking, Cooperation and Knowledge Flow in the Hunter Valley Wine Cluster. *Australian Economic History Review* [serial online]. November 2013;53(3):247-267. Available from: EconLit with Full Text, Ipswich.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. Metodika výpočtu [online]. 2012 [cit. 2014-12-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace-metodika.pdf>>.
- Observatorio Español del mercado del vino: Producción de vino en la Unión Europea. [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z:  
<http://www.oemv.es/esp/produccion-de-vino-en-la-union-europea-campana-2012-2013-819k.php>
- Plzeňský Prazdroj: O nás. [online]. [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/o-nas>
- SEBERA, Martin. Vícerozměrné statistické metody. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: [http://www.fsps.muni.cz/~sebera/vicerozmerna\\_statistika/pojmy.html](http://www.fsps.muni.cz/~sebera/vicerozmerna_statistika/pojmy.html)
- Situační a výhledová zpráva: Réva vinná a víno. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/286099/SVZ\\_Reva\\_vinna\\_vino\\_2013.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/286099/SVZ_Reva_vinna_vino_2013.pdf)
- Smlouva o fungování EU. [on-line]. [4.4.2014]. Dostupný na:< <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:cs:PDF>>.
- ŠKALOUDOVÁ, Alena. Faktorová analýza. [online]. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://kps.pedf.cuni.cz/skalouda/fa/index.htm>
- Škubalová, Michaela. Segmentace trhu piva. 2012 [online]. [cit. 2014-11-23].
- Taplin, I. M. (2010). From co-operation to competition: Market transformation among elite napa valley wine producers. *International Journal of Wine Business Research*, 22(1), 6-26. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/17511061011035170>
- Transparency international: Index vnímání korupce. [online]. [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/cpi-2013/>
- VOC Znojmo: Mapa viničních tratí. [online]. [cit. 2014-12-27]. Dostupné z: <http://www.vocznojmo.cz/download/voc-znojmo-mapa-dvoustranna.pdf>
- VOC Znojmo: Vína originální certifikace. [online]. [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.vocznojmo.cz/voc/informace-o-sdruzeni/voc-znojmo-prvni-apelacni-system-v-cr/>

Státní zemědělská a potravinářská inspekce: Právní předpisy. [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z:  
<http://www.szpi.gov.cz/docDetail.aspx?docid=1006609&docType=ART&nid=11427&chnum=2>

## 9 Seznam tabulek

Tab. 1	Ekonomické faktory ČR mezi lety 2009-2013	41
Tab. 2	Průměrná spotřeba vína a piva na obyvatele v letech 2004-2012	41
Tab. 3	Výdaje domácností za víno	42
Tab. 4	Spotřeba a produkce vína v ČR [tis. hl]	51
Tab. 5	Export českého vína [tis. hl]	51
Tab. 6	Spotřeba a produkce vína v Evropě [tis. hl]	52
Tab. 7	Parametry a rovnice lineární funkce pro spotřebu vína	56
Tab. 8	Predikce tržeb ve vinařství za využití regresoru nom. HDP	58
Tab. 9	EVA - Leveneův test homogenity rozptílů	62
Tab. 10	EVA – Cochran Hartley Bartlett test	62
Tab. 11	EVA - Analýza rozptylu	63
Tab. 12	Spread – Leveneův test homogenity rozptylu	63
Tab. 13	Spread– Cochran Hartley Bartlett test	64
Tab. 14	Spread-Analýza rozptylu	64
Tab. 15	Krus-Walis ANOVA	65
Tab. 16	Vlastní čísla korelační matice	67
Tab. 17	Faktorové zátěže s rotací varimaxem prostým pro 4 faktory	68
Tab. 18	Výsledky faktorové analýzy	69
Tab. 19	SWOT analýza VOC Znojmo	74

# **Přílohy**

## A Tabulky a grafy

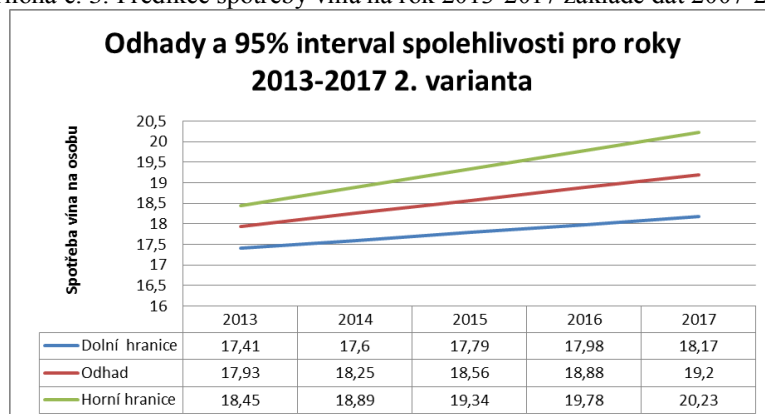
Příloha č. 1: Tabulka pro výpočet lineárního trendu pro spotřebu vína v litrech

Roky	t	t <sup>2</sup>	Průměrná spotřeba vína	t*y
1989	1	1	11,3	11,3
1990	2	4	12,5	25
1991	3	9	12,6	37,8
1992	4	16	12,7	50,8
1993	5	25	12,9	64,5
1994	6	36	13,1	78,6
1995	7	49	13	91
1996	8	64	13,3	106,4
1997	9	81	13,4	120,6
1998	10	100	13,5	135
1999	11	121	13,5	148,5
2000	12	144	13,5	162
2001	13	169	13,6	176,8
2002	14	196	13,7	191,8
2003	15	225	13,9	208,5
2004	16	256	14,1	225,6
2005	17	289	14,4	244,8
2006	18	324	14,8	266,4
2007	19	361	16,1	305,9
2008	20	400	16,26	325,2
2009	21	441	16,47	345,87
2010	22	484	17,3	380,6
2011	23	529	17,32	398,36
2012	24	576	17,51	420,24
suma	300	4900	340,76	4521,57
průměr	12,5	204,1667	14,19833	188,39875

Příloha č. 2: Predikce spotřeby vína v ČR na základě dat 1989-2012

Roky	Dolní hranice	Odhad	Horní hranice
2013	16,52	17,05	17,58
2014	16,71	17,27	17,84
2015	16,91	17,5	18,1
2016	17,1	17,73	18,36
2017	17,3	17,96	18,62

Příloha č. 3: Predikce spotřeby vína na rok 2013-2017 základě dat 2007-2012



Příloha č. 4: Regresní analýza s využitím HDP, data 1990-2016

Rok	Spotřeba [l. vína]	HDP [mld. Kč]
1990	12,5	626
1991	12,6	754
1992	12,7	843
1993	12,9	1 020
1994	13,1	1 183
1995	13,0	1 467
1996	13,3	1 683
1997	13,4	1 811
1998	13,5	1 997
1999	13,5	2 081
2000	13,5	2 189
2001	13,6	2 352
2002	13,7	2 464
2003	13,9	2 577
2004	14,1	2 815
2005	14,4	2 984
2006	14,8	3 222
2007	16,1	3 536
2008	16,3	3 689
2009	16,5	3 628
2010	17,3	3 668
2011	17,3	3 807
2012	17,5	3 844
2013	16,5	3884
2014	16,7	4000
2015	16,9	4160
2016	17,2	4360

Zdroj: Vlastní práce na základě využití dat ČSÚ

Příloha č. 5: Predikce exportu na Slovensko a vývoj obchodní bilance [tis. Kč]

Rok	Export	Import	Bilance	Kumulativně
1999	20 425	182 039	-161 614	
2000	38 530	139 588	-101 058	-262 672
2001	31 241	194 177	-162 936	-425 608
2002	55 096	239 223	-184 127	-609 735
2003	69 181	232 425	-163 244	-772 979
2004	93 720	165 226	-71 506	-844 485
2005	118 908	121 823	-2 915	-847 400
2006	149 046	173 983	-24 937	-872 337
2007	248 401	237 718	10 683	-861 654
2008	351 389	300 808	50 581	-811 073
2009	337 095	246 695	90 400	-720 673
2010	382 698	241 704	140 994	-579 679
2011	454 588	282 613	171 975	-407 704
2012	447 706	282 943	164 763	-242 941
2013	646 683	357 606	289 077	46 136
2014	609 916	328 369	281 547	327 683
2015	654 970	340 174	314 796	642 479
2016	694 777	350 032	344 745	987 224
2017	729 797	358 112	371 685	1 358 909

Zdroj: Vlastní práce na základě využití dat ČSÚ

Příloha č. 6: Regresní analýza s využitím HDP, data 2006-2012

Rok	Spotřeba [l. vína]	HDP [mld. Kč]
2006	14,8	3 222
2007	16,1	3 536
2008	16,3	3 689
2009	16,5	3 628
2010	17,3	3 668
2011	17,3	3 807
2012	17,5	3 844
2013	17,7	3884
2014	18,2	4000
2015	18,9	4160
2016	19,7	4360

Zdroj: Vlastní práce na základě využití dat ČSÚ

Příloha č. 7: Regresní analýza tržeb a korelační analýza

VÝSLEDEK					
Regresní statistika			Korelační analýza		
Násobné R	0,875147918		Tržby		HDP
Hod. spol. R	0,765883878		Tržby	1	
Nas. Hod. spol. R	0,707354847		HDP	0,947291	1
Chyba stř. hod.	194660,9112				
Pozorování	6				
ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	4,95849E+11	4,96E+11	13,08554	0,022408964
Rezidua	4	1,51571E+11	3,79E+10		
Celkem	5	6,4742E+11			
	Koeficienty	Ch. stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%
Hranice	-	-	-	-	-
3222,4	4762044,888	2812523,591	-1,69316	0,165678	-12570862,25
	2752,191361	760,8215914	3,617394	0,022409	639,8119777

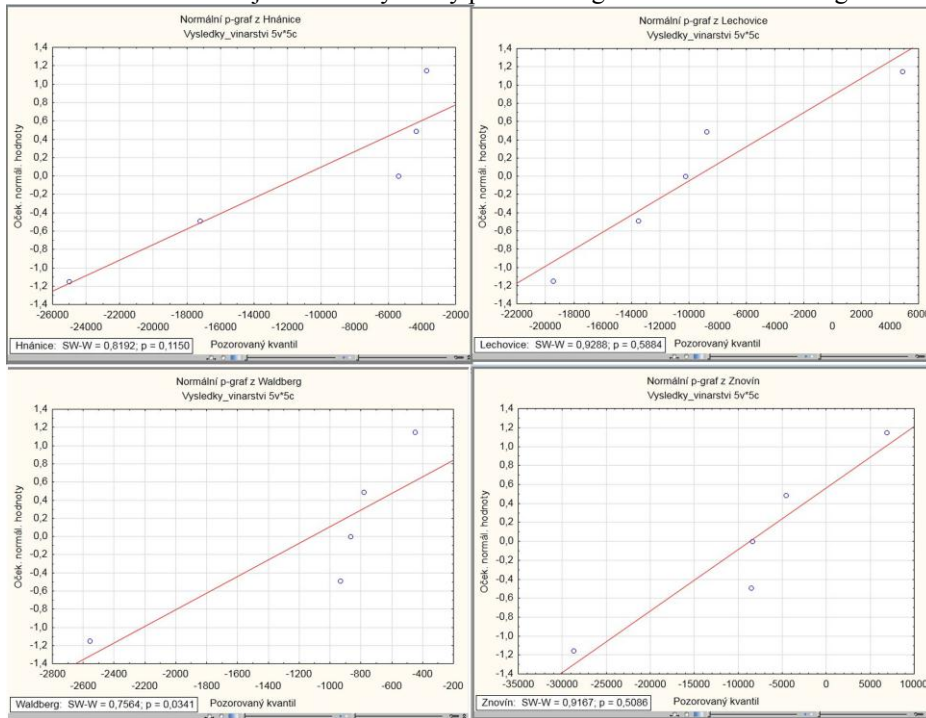
Příloha č. 8 Seznam vinařství sdružení VOC Znojmo

Název kooperujícího subjektu	Datum vzniku	Základní kapitál
DV Promotion s.r.o.	29. července 1997	5 700 000 Kč
Vinařství Dobrovolný	17. července 2006	200 000 Kč
Vinařství Piálek & Jäger s.r.o.	8. července 2011	200 000 Kč
Vinařství Kořínek, s.r.o.	1. října 2011	12 280 000 Kč
VÍNO VANĚK s.r.o.	25. září 2009	200 000 Kč
Vinařství LAHOFER, a.s.	5. ledna 1998	31 465 000 Kč
Vinařství Líbal s.r.o.	27. srpna 2001	200 000 Kč
Vinařství rodiny Špalkovy s.r.o.	28. února 2002	201 000,- Kč
VINAŘSTVÍ WALDBERG VRBOVEC s.r.o.	4. února 1994	12 631 000,- Kč
Vinné sklepy Lechovice, spol. s r.o.	9. června 1993	4 599 000,- Kč
VINO HORT s.r.o.	7. října 2008	200 000,- Kč
Zemědělské družstvo Hodonice	6. srpna 1962	4 500 000,- Kč
ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.	4. května 1992	45 217 000,- Kč
Vinařství Sádek, s.r.o.	26. srpna 2009	200 000,- Kč
VINICE - HNANICE, s.r.o.	30. dubna 2001	8 200 000,- Kč
VINAŘSTVÍ HANZEL	2. října 1995	24 854 286,- Kč
Arte Vini spol. s.r.o.	23. dubna 2009	200 000,- Kč

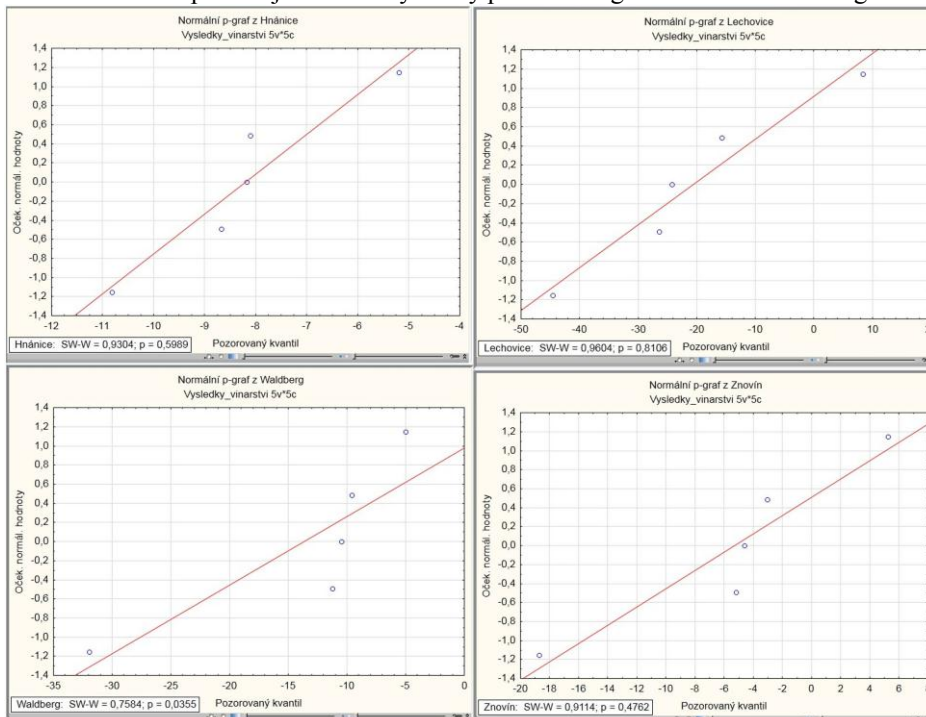
Zdroj: Veřejný rejstřík



Příloha č.9 EVA - jednotlivé výsledky p-hodnot a grafické zobrazení 2D grafu



Příloha č. 10 Spread - jednotlivé výsledky p-hodnot a grafické zobrazení 2D grafu



Příloha č. 8: Faktorová zátěž - 4 faktory, bez rotace

Proměnná	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
ot1	0,486755	0,317962	0,393630	-0,685441
ot3	0,826220	-0,243460	0,272005	0,264128
ot8	0,651331	0,541575	-0,333219	-0,052785
ot10	0,654664	-0,290133	0,267174	-0,622154
ot11	0,651331	0,541575	-0,333219	-0,052785
ot12	0,877388	-0,416661	-0,061279	-0,135640
ot13	0,351009	-0,867134	-0,116725	-0,036434
ot14	0,665256	-0,381638	-0,375236	-0,166009
ot31	0,091828	-0,790977	0,151327	0,198994
ot33	0,683297	0,371432	0,399165	0,329922
ot34	-0,375199	0,115920	0,687128	0,083022
ot35	0,202081	0,275943	0,775743	0,093425
ot36	0,111956	0,247859	-0,421021	-0,008935
ot42	0,355422	-0,352874	0,406865	0,458784
ot43	-0,335311	0,041785	0,350901	-0,681817
ot48	0,628901	0,592957	0,034636	0,336450

Příloha č. 12: Hodnoty ukazatele Spread

SPREAD					
Název Společnosti	2007	2008	2009	2010	2011
Znovín Znojmo	5,24	-3,04	-5,2	-4,6	-18,71
Vínice Hnánice	-10,81	-5,19	-8,11	-8,67	-8,18
Vinné sklepy Lechovice	8,4	-15,76	-26,41	-44,59	-24,25
Vinasřtví Waldberg	-31,97	-9,57	-10,48	-11,24	-5
Odvětví	5,65	2,31	-0,49	-1,67	-2,94
TH	9,65	12,19	10,97	10,31	0

Příloha č. 13: Jednotlivé generátory hodnoty

	GENERÁTORY HODNOTY					
	Ex - ante					
Název společnosti	g	rZPx	kWC	kDMn	iK	Hb (tis. Kč)
Znovín Znojmo	0,03	0,07	0,25	0,20	0,11	133591,00
Vínice Hnánice	0,50	0,25	0,90	3,40	0,06	58983,00
Vinné sklepy Lechovice	0,03	0,00	0,40	0,55	0,10	-24671,00
Vinasřtví Waldberg	0,12	0,06	0,38	0,28	0,15	-7570,00
	Ex - post					
Název společnosti	g	rZPx	kWC	kDMn	iK	Hb (tis. Kč)
Znovín Znojmo	0,02	0,02	0,60	0,11	0,11	-6671,00
Vínice Hnánice	0,60	0,11	0,09	0,75	0,06	11688,00
Vinné sklepy Lechovice	0,02	-0,02	-0,10	2,51	0,11	-37727,00
Vinasřtví Waldberg	0,07	0,05	0,37	1,00	0,14	-5695,00

## B Dotazníkové šetření

Dotazník určený pro jednotlivé společnosti sdružení VOC Znojmo:

Vážený respondente,

jmenuji se Michal Příkazský a jsem studentem magisterského stupně studia na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Ve své diplomové práci se zabývám kooperací vinařských podniků a zaměřuji se na sdružení VOC Znojmo.

Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží o doplnění kvalitativních dat do mé práce.

Velice Vám děkuji za ochotu a čas, vážím si toho.

Bc. Michal Příkazský

- 1) Uveďte prosím název vašeho vinařství:
- 2) Napište rok vstupu do sdružení VOC Znojmo:
- 3) Změnil se počet zaměstnanců vašeho vinařství od doby vstupu do sdružení?
  - a. Ano – o kolik:
  - b. Ne

V otázkách číslo 4 a 5 hodnotěte prosím váhu každého z faktorů (0 - zcela neovlivňuje, 5 - má zásadní vliv)

- 4) Vyberte hlavní faktory, které byly pro Vaši společnost rozhodující **pro vstup** do sdružení VOC Znojmo:
  - a. Výhoda používání románského označování vín
  - b. Podílení se na zajímavém projektu
  - c. Navázání užší spolupráce s dalšími vinařstvími
  - d. Výměna zkušeností v rámci sdružení (ohledně pěstování, výroby, prodeje, atd.)
  - e. Snížení nákladů společnosti (společné hromadné objednávky s jinými členy)
  - f. Účast na školeních v rámci sdružení
  - g. Finanční podpora z veřejných zdrojů
  - h. Nárůst tržeb díky značce VOC Znojmo
  - i. Zvýšení prestiže společnosti, jako člena sdružení
  - j. Zvýšení konkurenceschopnosti
  - k. Silná reklamní podpora
  - l. Účast na veletrzích a výstavách pod značkou VOC Znojmo
  - m. Účast na přímých prodejních akcích pod značkou VOC Znojmo
  - n. Pravidelné testování a přísné hodnocení vybraných vín společnosti

- o. Společné webové stránky
- p. Jiné (uveďte prosím)...

- 5) Vyberte hlavní motivy **pro setrvání** Vaší společnosti ve sdružení VOC Znojmo:
- a. Výhoda používání románského označování vín
  - b. Podílení se na zajímavém projektu
  - c. Navázání užší spolupráce s dalšími vinařstvími
  - d. Výměna zkušeností v rámci sdružení (ohledně pěstování, výroby, prodeje, atd.)
  - e. Snížení nákladů společnosti (společné hromadné objednávky s jinými členy)
  - f. Účast na školeních v rámci sdružení
  - g. Finanční podpora z veřejných zdrojů
  - h. Nárůst tržeb díky značce VOC Znojmo
  - i. Zvýšení prestiže společnosti, jako člena sdružení
  - j. Zvýšení konkurenceschopnosti
  - k. Silná reklamní podpora
  - l. Účast na veletrzích a výstavách pod značkou VOC Znojmo
  - m. Účast na přímých prodejních akcích pod značkou VOC Znojmo
  - n. Pravidelné testování a přísné hodnocení vybraných vín společnosti
  - o. Společné webové stránky
  - p. Jiné (uveďte prosím)...

V následujících otázkách prosím uveďte jednu či více odpovědí, se kterými se nejvíce ztotožňujete:

- 6) Zlepšila se **dle Vašeho názoru** ekonomická výkonost Vaší společnosti po vstupu do sdružení v porovnání se situací před vstupem do sdružení?
- a. Ano
  - b. Ne
- 7) Kde v rámci kooperace ve sdružení vidíte **silná místa**?
- a. Vzájemná komunikace a spolupráce členů
  - b. Vytvoření užšího vztahu s ostatními členy
  - c. Vzájemná podpora členů a sdružení samotného
  - d. Sdílení znalostí a zkušeností mezi členy sdružení
  - e. Jiná (uveďte prosím)...
- 8) Jaké věci Vám **chybí** od sdružení jako takového?
- a. Organizace společného výzkumu a vývoje
  - b. Organizované zasilání vín na mezinárodní soutěže

- c. Organizovaný prodej vín členů do zahraničí
  - d. Společný e-shop na webu sdružení
  - e. Prodejní místa prodávající výhradně vína od členů sdružení
  - f. Jiné (uveďte prosím):...
- 9) Kde vidíte, dle Vašeho názoru, perspektivu ekonomicky efektivní kooperace ve sdružení?
- a. Sdílení informací a zkušeností mezi všemi členy zaštitěné sdružením
  - b. Větší množství přímých propagačních akcí pro klienty
  - c. Společný *náku*p členů sdružení vedoucí k výhodnějším podmínkám
  - d. Společný *prode*j členů sdružení vedoucí k výhodnějším podmínkám
  - e. Průzkum trhu a konkurence
  - f. Společné školení zaměstnanců
  - g. Jiné (uveďte prosím):...
- 10) Vidíte výhody kooperace s jinými vinařskými podniky a doporučili byste vstup i dalším?
- a. Ano
  - b. Ne
- 11) Kolik vína ročně prodáte pod značkou VOC?
- 12) Budete se v budoucnu snažit o rozšíření ploch vinic, na kterých můžete pěstovat hrozny pro vína VOC?
- a. Ano
  - b. Ne

Prostor pro Váš komentář, doplnění

.....  
.....  
.....

Děkuji za vaši ochotu a čas  
Bc. Michal Příkazský

