

ATRAKTIVITA ODVĚTVÍ PRODUKCE PECKOVÉHO OVOCE V ČR

D. Kudová

Došlo: 15. prosince 2009

Abstract

KUDOVÁ, D.: *Attractiveness of stone fruits production in the Czech Republic*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 3, pp. 107–118

The paper deals with evaluation of attractiveness of stone fruits production in Czech Republic using the industry attractiveness evaluation matrix according to the methodology of Higgins and Vincze (1989). It identifies the key criteria for evaluation of attractiveness, described in detail and evaluated from the viewpoint of a producer operating in the stone fruits production industry. According to the data of the Central Institute for Supervising and Testing in Agriculture (OTK ÚKZÚZ) for 2008, 1166 entities (companies and growers) farmed on 21 738 hectares of fruit orchards, of which 6 730 ha were aimed on stone fruit production.

Total sales for the production of stone fruits decreased by 34.5 % in the period of 2004–2008. Production of stone fruit can be sold through sales co-operatives, to a fruit processing company or independently. Czech Ministry of Agriculture and the EU through the State Agricultural Intervention Fund stated a range of support programs under which it is possible to apply for funding. Attractiveness of the production of stone fruit is evaluated as below average; the result of the industry attractiveness evaluation matrix for this sector equals 1.84, which is lower than the average score of 3.00.

stone fruit production industry, production, attractiveness, environment, analysis

Ovocnářství je součástí zemědělské výroby v ČR, které má svoji tradici. V Čechách se ovocnářstvím zabývali již ve středověku a první odrůdy jablem a hrušní se začaly vysazovat v zámeckých a klášterních zahradách již ve 14. století, v 18. století byly zakládány první ovocné školky a v 19. století se začalo rozvíjet intenzivní ovocnářství. Po roce 1918 se v Československu rozvinul organizovaný ovocnářský výzkum a po druhé světové válce se začala výroba koncentrovat do specializovaných podniků ve výhodných výrobních oblastech (<http://www.ovocnarska-unie.cz>).

V současnosti naše ovocnářství ve srovnání s vyspělými státy EU zaostává v kvalitě uchovávání ovoce a jeho tržní úpravě. V roce 2009 dosáhla celková výměra ovocných sadů v ČR 21,7 tis. ha, z toho je evidováno 17,7 tis. ha produkčních ovocných sadů, z nichž bylo 16,6 tis. ha plodných. Z těchto sadů bylo sklizeno 171 tis. tun ovoce (<http://www.mze.cz>). Cílem tohoto příspěvku je určit atraktivitu odvětví ovocnářství zaměřenou na odvětví pro-

dukce peckového ovoce. Atraktivita odvětví udává nejen snahu subjektů vstoupit do tohoto odvětví nebo se v něm udržet, ale napomáhá i managementu firem zvolit vhodnou strategii. Atraktivitu odvětví lze chápat také jako míru hodnotící zájem podnikatelských subjektů o vstup do odvětví. Atraktivita je závislá nejen na okamžité ziskovosti v daném odvětví, ale i na dalších faktorech (např. stabilita a vyrovnanost trhu). Z těchto důvodů je nutno příslušné odvětví pro určení atraktivity podrobně analyzovat.

Na základě provedené charakteristiky určitého odvětví a analýzy konkurenčních sil je možno vyhodnotit kritéria atraktivity a podle toho určit, zda se jedná o odvětví s vysokou nebo nízkou mírou atraktivity (Porter, 1994). Podle Hrona (1995) navazuje analýza atraktivity odvětví na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence a sumarizuje jejich výsledky. V literatuře je pojem atraktivita odvětví definován různě, obecně sjednocení spočívá v tom, že atraktivitu je možno kvanti-

fikovat pomocí konkrétních faktorů – kritérií atraktivit. Vyhodnocení pak začíná identifikací těchto kritérií, kritéria se stanovují s ohledem na charakteristiku odvětví, jejich ustavení je komplexní, i když do určité míry subjektivní proces.

Označení odvětví za atraktivní většinou s sebou přináší agresivní, růstově orientované strategické přístupy. Je-li odvětví považováno za relativně neatraktivní, podniky zaměřují své strategie na obranu stávajících pozic, slabé podniky uvažují o odchodu z odvětví nebo možnosti posílení, například prostřednictvím fúzí. Je třeba si uvědomit, že atraktivnost může být relativní ve vztahu k určitému podniku. I relativně celkově neatraktivní odvětví může být značně atraktivní pro jeden určitý podnik. Z toho vyplývá nutnost individuálního přístupu k posouzení atraktivit odvětví z pohledu daného podniku.

Příspěvek se zabývá hodnocením atraktivit pěstování peckového ovoce a navazuje na předešlé práce autorky zabývající se odvětvím ovocnářství (2003, 2004, 2005, 2006, 2007 a 2008). Žufan a kol. (2001) se zabývali aplikací metod na jiné odvětví.

MATERIÁL A METODY

Pro hodnocení atraktivit odvětví produkce peckového ovoce byla použita matice hodnocení atraktivit odvětví (Industry Attractiveness Evaluation Matrix) podle Higgins a Vincze (1989).

Higgins a Vincze (1989) rozdělili kritéria atraktivit odvětví do pěti oblastí, a to: faktory trhu, faktory konkurence, finanční a ekonomické faktory, technologické faktory a socio-politické faktory. Vlastní tvorba matice hodnocení atraktivit (dále matice IAE) odvětví začíná stanovením kritérií pro atraktivitu odvětví. Tato kritéria jsou následně ohodnocena a jsou jim přiřazeny váhy. Váha každého kritéria by měla vyjadřovat jeho relativní důležitost pro atraktivitu odvětví. Váhy se pohybují v intervalu $< 0;1 >$ a jejich součet musí být roven 1. Poté je třeba určit atraktivitu sledovaného odvětví vzhledem ke klíčovým kritériím. Matice IAE vychází z hodnocení atraktivit na pětibodové stupnici, přičemž hodnocení 1 znamená nejmenší atraktivitu a hodnocení 5 znamená nejvyšší atraktivitu.

Dalším krokem je výpočet vážených skóre pro všechna sledovaná kritéria (vynásobením váhy a atraktivit), jejich sečtení a zjištění celkového váženého skóre daného odvětví. Celkové vážené skóre je potom hodnoceno na základě určitého standardu nebo srovnáním se skóre jiného odvětví a nebo se

použijí oba způsoby. Jako průměrné skóre atraktivit (Higgins-Vince, 1998) se uvádí hodnota 3. To znamená, že odvětví s výrazně vyšším celkovým skóre je nadprůměrně atraktivní a odvětví s výrazně nižším celkovým skóre je podprůměrně atraktivní. Obecná matice hodnocení atraktivit odvětví je uvedena v Tab. I.

Tento příspěvek se zabývá aplikací matice IAE na hodnocení atraktivit odvětví produkce peckového ovoce. Vstupní údaje byly čerpány převážně ze sekundárních zdrojů, a to z odborného a denního tisku, dostupné literatury a z internetu. Váhy jednotlivých kritérií byly zjištěny výpočtem vycházejícího ze seřazení jednotlivých kritérií dle stanovení pracovníky Ústavu managementu PEF Mendelovy univerzity v Brně, atraktivita odvětví byla hodnocena z pohledu producenta působícího v odvětví produkce peckového ovoce.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Pro hodnocení atraktivit odvětví peckového ovoce byla zvolena následující kritéria:

A. Faktory trhu

1. Velikost trhu
2. Roční míra růstu
3. Různorodost trhu
4. Sezonnost

B. Faktory konkurence

1. Typy konkurence
2. Míra koncentrace
3. Vstupy a výstupy
4. Míra a typy integrace

C. Finanční a ekonomické faktory

1. Marže
2. Úspory z rozsahu
3. Bariéra vstupu finanční i nefinanční

D. Technologické faktory

1. Diferenciace
2. Potřebná technologie výroby

E. Sociopolitické faktory

1. Společenské postoje a trendy
2. Zákony a vládní regulace

A. Faktory trhu

1. Velikost trhu

Celkový objem produkce ovoce v roce 2008 byl 409,9 tis. tun. Z toho produkce ovoce z produkčních sadů se na tomto objemu podílela 45 %. Produkce

I: Matice hodnocení atraktivit odvětví

I: Industry Attractiveness Evaluation Matrix

Kritérium atraktivit	Váha	Atraktivita	Vážené skóre
Seznam kritérií, která nejvýrazněji ovlivňují atraktivitu odvětví	$< 0;1 >$ vyjádření relativní důležitosti daného kritéria	$< 1;5 >$ 1 – neatraktivní 5 – velmi atraktivní	Váha * atraktivita
Celkem	1,00		Suma

Zdroj: Higgins-Vince, 1998

z extenzivních sadů pokryla 55 % celkové produkce. V roce 2004 byl celkový objem produkce 435,6 tis. t, z toho v produkčních sadech bylo vyprodukováno 47 % celkového množství ovoce, v extenzivních sadech 53 %. Srovnáme-li rok 2004 s rokem 2008, v roce 2008 došlo ke snížení jak celkové produkce (o více než 7 %), tak ke snížení produkce z intenzivních sadů, a to o 8 %. Celková produkce peckového ovoce poklesla ve sledovaných letech o 27,4 tis. t peckového ovoce, což je pokles o 36 % (viz graf 1).

Ve finančním vyjádření dosáhl v roce 2008 celkový objem produkce ovoce (z produkčních i neintenzivních ovocných sadů) 1 778,3 mil. Kč, v roce 2004 dosáhla celková produkce 1 896,7 mil. Kč, pokles činil 118,4 mil. Kč (6,7 %). U produkce peckového ovoce byl zaznamenán stejný trend, v roce 2008 činil celkový finanční objem 508,9 mil. Kč, v roce 2004 dosáhl 754,8 mil. Kč, pokles činil 245,9 mil. Kč (viz graf 2). Pokud je srovnána produkce peckového ovoce ve finančním vyjádření z produkčních sadů, během sledovaných let došlo k poklesu o 34,5 %, v neintenzivních sadech o 41,1 %.

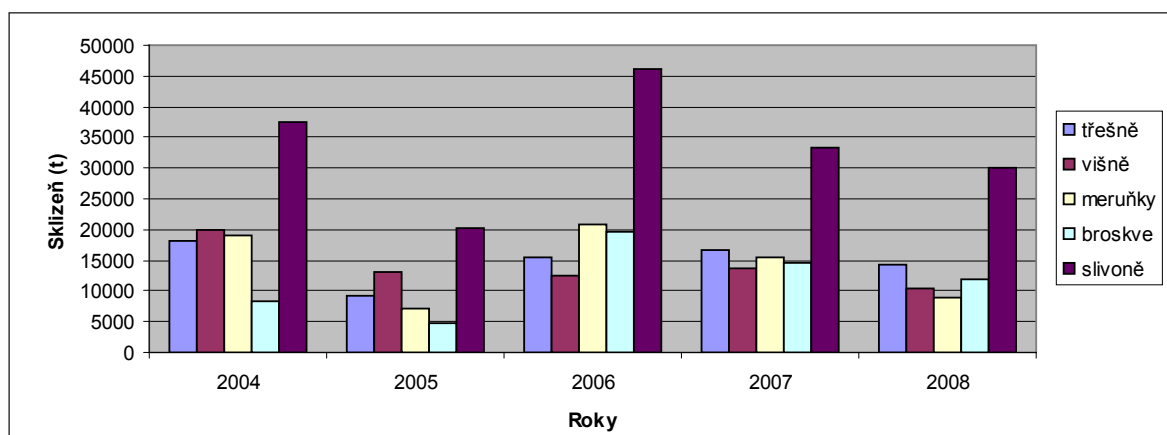
Co se týče zahraničního obchodu (a to jak ovoce čerstvého, tak sušeného, včetně přepočítaných hodnot ovocných šťáv, koncentrátů, džemů, marmelád a ovoce konzervovaného cukrem nebo alkoholem),

během sledovaných let vzrostl import peckového ovoce o 3,5 %. Nejvíce jsou dováženy do ČR nektarinky. Export peckového ovoce z České republiky během sledovaných let mírně kolísal, celkový pokles oproti roku 2004 činil 2,2 %. Nejvíce se do roku 2004 vyvážely višně a výrobky z višní, a to ve formě konzervované cukrem nebo alkoholem, ale od roku 2004 poklesl i tento vývozní artikl, a to do roku 2008 téměř o 37 %.

Atraktivitu velikosti trhu vyjádřeného pomocí hmotnostního a finančního vyjádření hodnotím známkou 1.

2. Roční míra růstu

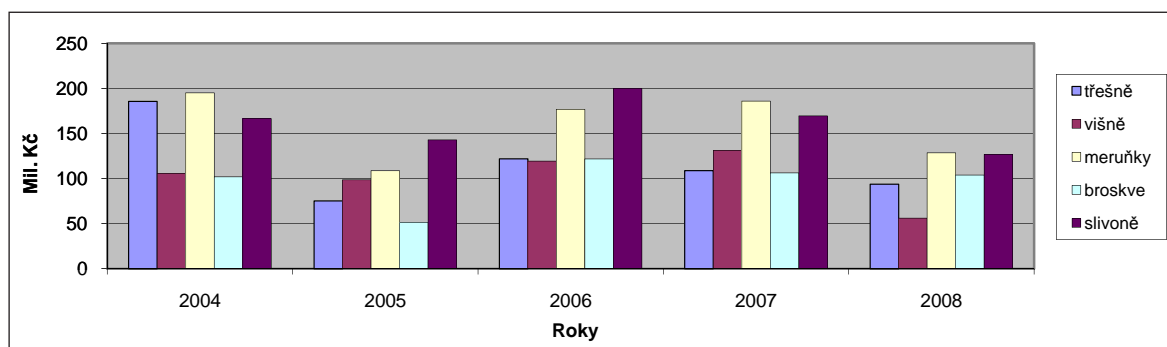
V grafu 3 jsou uvedeny změny ploch sadů peckového ovoce. Z grafu je patrné, že od roku 2004 do roku 2008 se zvětšila pouze celková plocha švestkových sadů, a to celkem o 25 %, plocha produkčních sadů se zvýšila o 35 %. U třešní se zvýšila celková plocha o 6 %, produkční téměř o 20 %. U všech ostatních sledovaných ovocných druhů došlo k poklesu ploch. Stále nevyhovující věkovou strukturu mají z druhu peckového ovoce broskvoně a višně, nejprůběžnější je u švestek, slivoní a třešní (<<http://www.mze.cz>>).



1: Vývoj celkových sklizní peckového ovoce v intenzivních a extenzivních sadech v ČR (2004–2008)

1: Evolution of the total stone fruit harvest in intensive and extensive orchards in the CR (2004–2008)

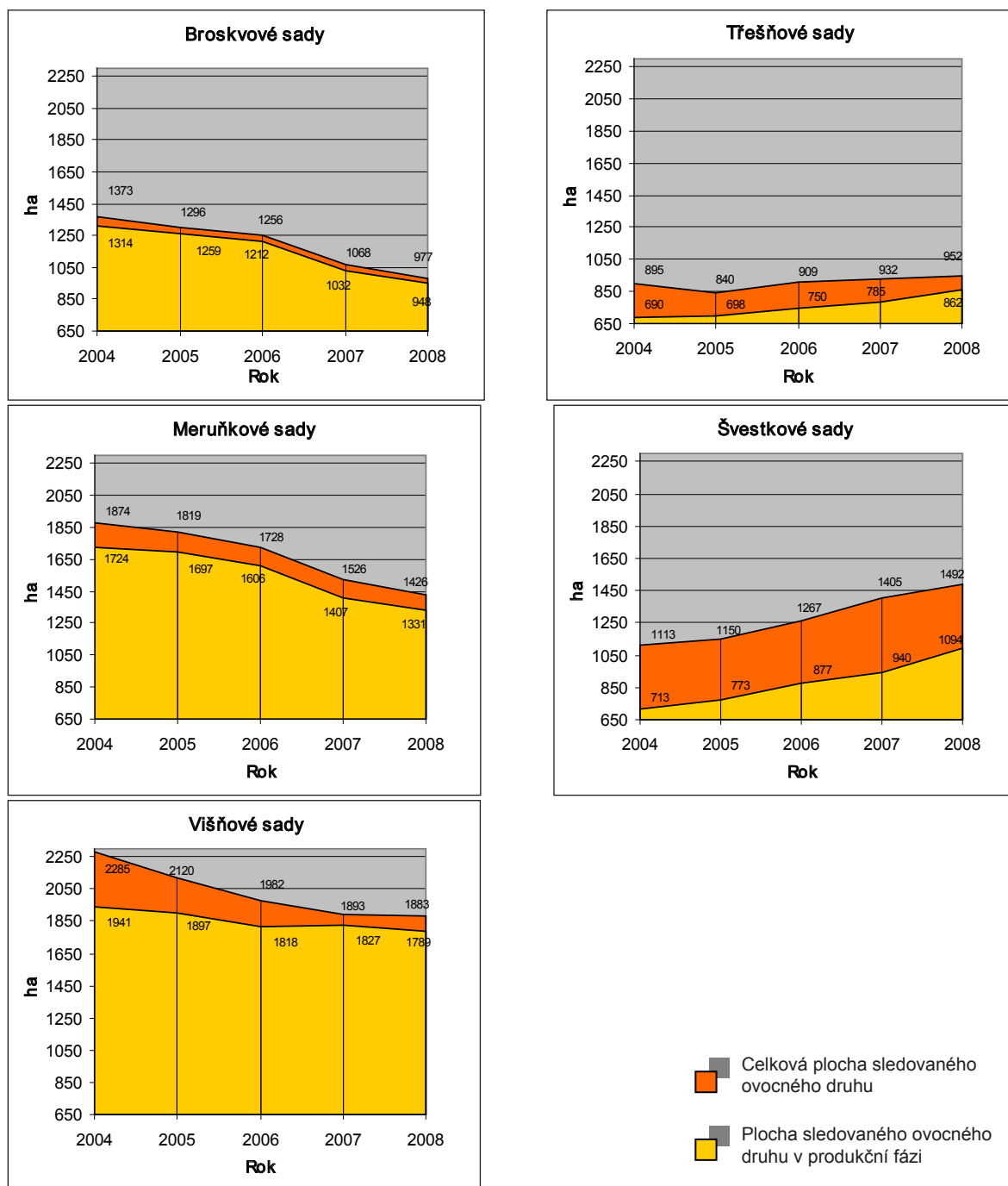
Zdroj: <<http://www.mze.cz>>



2: Vývoj produkce peckového ovoce ve finančním vyjádření (v letech 2004–2008)

2: Development of stone fruit production in financial terms (2004–2008)

Zdroj: <<http://www.mze.cz>>



3: Vývoj ploch produkčních sadů dle sledovaného druhu ovoce v ČR (2004–2008)

3: Trends of production pursued by orchards of fruit in the CR (2004–2008)

Zdroj: <<http://www.mze.cz>>

Podíl sklizeného peckového ovoce na celkové sklizni ovoce se pohyboval v letech 2004–2008 od 12,4 %–19 %, jablka tvořila 70–86 % z celkové sklizně ovoce.

Odvětví produkce peckového ovoce, vzhledem k uvedenému vývoji, hodnotím známkou 1.

3. Různorodost trhu

Různorodost trhu je tvořena odrůdovou skladbou pěstitelských vlastností. Podle ÚKZÚZ Brno není

tato skladba v současné době vyhovující, ale možná obměna je velmi pomalá. Ve státní odrůdové knize je zapsáno k 1. 11. 2004 celkem 25 odrůd třešní, 17 odrůd višní, 50 odrůd broskvoní, 50 odrůd meruňk a 38 odrůd slivoní. Různorodost oceňuji z pohledu atraktivity známkou 3.

4. Sezonnost

Velkou nevýhodou je sezonnost sklizně a omezená trvanlivost ovoce v čerstvém stavu. Tento fakt

znevýhodňuje producenty při vyjednávání s odběrateli. Ti se především zaměřují na aktuální kvalitu sklizeného ovoce. Z tohoto faktu vyplývá struktura sklizně peckového ovoce a ta byla následující: třešně – 60 % produkce konzumní, 30 % zpracováno, višně – celá sklizeň zpracována, meruňky – 70 % produkce konzumní, 30 % zpracováno, broskve – 80 % produkce konzumní, 20 % zpracováno a produkce slivoní byla z 26 % zpracována a 74 % produkce bylo konzumní (<<http://www.mze.cz>>). Atraktivitu sezonnosti hodnotím známkou 2.

B. Faktory konkurence

1. Typy konkurence

V roce 2008 bylo v České republice registrováno 1166 podnikatelských subjektů (z 80,1 % tvořena fyzickými osobami a zbylých 19,9 % právnických osob tvoří družstva, akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a státní podniky), v roce 1999 bylo identifikováno 690 podnikatelských subjektů, nárůst během sledovaných let činí 40,8 % (OTK ÚKZÚZ). V roce 2008 obhospodařovali producenti peckového ovoce 6 730 ha produkčních sadů, v roce 1999 obhospodařovali 7 429 ha produkčních sadů peckového ovoce, pokles plochy sadů je 9,5 %. V odvětví peckového ovoce je počet podnikatelských subjektů obhospodařujících sady peckového ovoce nezjistitelný údaj, protože ÚKZÚZ, ČSÚ a OU tato data nesledují. Lze usoudit, že situace produkce peckového ovoce se zhoršuje, zřejmě z důvodu odbytu, neboť plocha obhospodařovaná pěstiteli peckového ovoce byla v roce 1999 41,7 %, v roce 2008 došlo k poklesu na 37,7 %. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že podíl sadů peckového ovoce během sledovaných let se snížil. Konkurenty lze rozdělit v ČR do dvou hlavních skupin. Jednu skupinu tvoří drobní zemědělci, kteří sady obhospodařují sami (s pomocí členů rodiny) a jejich konkurenční síla je malá. Druhá skupina je tvořena většími podniky. Skupiny, které byly zaměřené na pěstování pouze jednoho typu ovoce, byly převážně tvořeny drobnými podnikateli a jejich tržní vliv byl nízký. Naopak velké podniky, nejčastěji ve formě družstev, se specializovaly na produkci čtyř až osmi ovocných druhů. Zpravidla obhospodařují velké množství hektarů a získávají větší tržní podíl (Dvořáková, 2009). Dalšími konkurenty jsou dovozci broskví a nektarinek z Itálie, Španělska a Polska. Nej kvalitnější ovoce se ovšem dováží z Balkánu, Srbska, Makedonie a Bulharska, má více cukru. Jedná se především o měkké ovoce (<<http://www.kis-zvzk.cz>>). Atraktivitu tohoto kritéria oceňuji známkou 2.

2. Míra koncentrace

Největší plochy intenzivních sadů peckového ovoce jsou na jižní Moravě, což vyplývá z nároků teplomilných ovocných druhů (zejména meruňk a broskvoní) na teplotní průměry stanoviště. V současnosti se stanoviště pro pěstování ovocných druhů a odrůd vybírá podle komplexu jejich požadavků na všechny ekologické faktory, dříve se vysa-

zovaly ovocné druhy podle tzv. rajonizace zemědělské výroby (Blažek, 2001). V roce 2008 bylo na jižní Moravě pěstováno 3153 ha (18,9 %) sadů peckového ovoce – největší byla rozloha sadů meruňk (7,4 %), broskvoní (4,6 %) a slivoní (3,4 %) v ČR. Druhá největší rozloha sadů peckového ovoce byla ve středních Čechách, kde bylo 1115 ha (6,9 %) sadů peckového ovoce, byla zde ale největší rozloha sadů višní (3,1 %) a třešní (1,8 %) v ČR. V roce 1999 byla plocha sadů peckového ovoce v tehdejší Jihomoravském kraji 4287 ha (22,3 %) a ve Středočeském kraji 947 ha (4,9 %) (<<http://www.mze.cz>>). Je možno konstatovat, že procentuální i plošné zastoupení sadů peckového ovoce v jednotlivých pěstitelských oblastech pokleslo, pouze ve středních Čechách se zvýšila plocha pěstovaných višní o 214 ha, což zřejmě souvisí s nynějším způsobem výběru stanoviště pro pěstování ovocných druhů. Atraktivitu sledovaného odvětví lze hodnotit známkou 2.

3. Vstupy a výstupy

Mezi vstupy do odvětví je nutno z hlediska kapitálové náročnosti zařadit náklady na pěstování plodiny a režijní náklady (nájemné za pozemky, budovy, daně atd.). Výše režijních nákladů se liší velikostí podniku, struktury majetku, skladovacích prostor, výše nájmu atd.

Stanovení nákladů na plodinu vychází ze součtu nákladových položek za jednotlivé pracovní operace. Pracovní operace vycházejí z technologického postupu pěstování, celkové náklady u jednotlivých ovocných druhů se liší především dle náročnosti sklizně a typu výsadby, s čímž souvisí náročnost na ošetřování porostu (ruční nebo mechanizovaná sklizeň, ruční nebo mechanizovaný řez). Podle Lukeščíkové (<<http://www.agritech.cz>>) dochází ke snížení nákladovosti u podniků o větší výměře, souvislé produkční plochy se promítají do lepší organizace a produktivity práce, vybavenost podniku moderními a výkonnějšími mechanizačními prostředky. U menších pěstitelů lze předpokládat existenci spíše roztříštěné držby většího počtu menších produkčních ploch, s tím souvisí např. nárůst počtu přejezdů mechanizace, častější otáčení a tím dochází k nárůstu některých nákladových položek.

Rozpočtové náklady na zakládání sadů peckového ovoce v ČR se pohybují mezi 250 až 310 tis. Kč.ha⁻¹, podle typu výsadby. Tato hodnota zahrnuje náklady na vlastní založení sadu a ošetřování výsadby před vstupem do plodnosti (<<http://www.kr-jihomoravsky.cz>>).

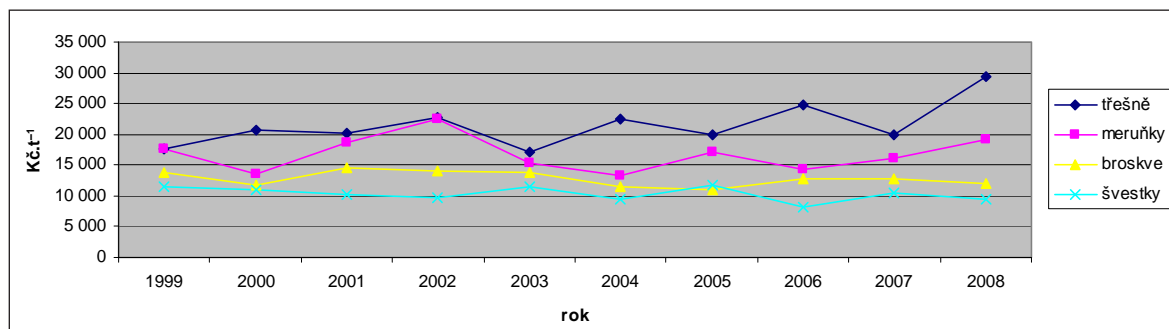
Průměrné náklady na ošetřování sadu peckového ovoce nelze určit, protože náklady se liší dle druhu výsadby, volby odrůdy, zvolených mechanizačních prostředků, plošného rozložení sadů v katastru pěstitele, výše mzdových a materiálových nákladů a dalších. Podle šetření Struktury nákladů vybraných výrobních VÚZE se celkové náklady na pěstování meruňk pohybovaly v letech 2003–2006 (v dalších letech již šetření neprobíhalo) od 24 545 Kč.ha⁻¹ do 42 020 Kč.ha⁻¹. Tato šetření probíhala v kukuřičné a řepářské oblasti u rozdílného počtu pod-

niků v uvedených letech (<http://www.vuze.cz>). Celkové náklady na ošetřování produkčního sadu slivoní se pohybovala v roce 2007 od 83 733 Kč.ha⁻¹ do 102 427 Kč.ha⁻¹ (<http://www.agritech.cz>).

Podle šetření ČSÚ ceny zemědělských výrobců peckového ovoce během sledovaných let kolísaly, v roce 2008 vzrostly ceny meruněk a třešní, jejichž sklizeň byla v roce 2008 výrazně nižší než v roce 2007. Výrazný propad cen nastal zejména u ovoce na zpracování, a to višní, meruněk a broskví (<http://www.mze.cz>).

Nejvýznamnější konzervářensko-lihovarské podniky zabývající se zpracováním ovoce a zeleniny jsou cenově výhodnějším odběratelem, protože výkupní cena bývá vyšší, ale zemědělec musí produkci dopravit na vlastní náklady. Podniky odebírající produkci českých pěstitelů jsou ALIBONA Litovel, a. s., FRUKOLIS, FRUTANA Blatná, s. r. o., HAMÉ Babice, a. s., LINEA Nivnice, a. s. a SELIKO Opava, a. s.

Obchodní organizace působící v odvětví jsou v současnosti Brematech, a. s., Pebaco Brno, s. r. o., Ovinex Brno, Ovexim, spol. s r. o., Rudolf Jelí-



4: Vývoj průměrných cen zemědělských výrobců u sledovaných druhů ovoce (Kč.t⁻¹) v letech 1999–2008

4: Development of average prices of agricultural producers in measured fruit (Kč.t⁻¹) in 1999–2008

Zdroj: (<http://www.mze.cz>)

Odběratelé vypěstovaného ovoce se po roce 1990, kdy se rozpadla státní obchodní síť, změnili. Vzniklo velké množství malých firem s ohraničeným polem působnosti a vzájemně nepropojených. Docházelo tak k nadprodukcí, kterou trh neabsorboval a také k výrazným cenovým rozdílům mezi nabízenou produkcí v jednotlivých regionech. Po roce 1995 se počet obchodních firem zredukoval a byl posílen vliv státu. Na trh vstoupily obchodní řetězce, pro něž jednotliví výrobci přestávají být vhodnými partnery z důvodu nedostatečného množství, sortimentu, obalové techniky a možnosti pokrytí poptávky od sklizně do sklizně. Z těchto důvodů vznikla tzv. odbytová družstva, jejichž hlavním úkolem je koncentrace nabídky, zajištění přijatelné pozice ovocnáře vůči obchodním partnerům a zabezpečení odbytu. V komoditě peckovité ovoce působí v současné době v ČR tři odbytová družstva, a to CZ-FRUIT, který má v současné době 42 členů, celková výměra intenzivních ploch a ovocných sadů činí 3 400 ha a pokrývá nejvýznamnější produkční oblasti ČR. JIHO-FRUKT – Velké Bílovice, sdružuje 51 členů, především z regionu Velkých Bílovic a Moravského Žitkovy. ZN-FRUIT-Znojmo, sdružuje 10 členů z oblasti Znojemska a Moravskokrumlovska a hospodaří na 500 ha ovocných sadů. Činnost těchto družstev je hrazena z obchodní marže při prodeji ve výši do 3 %, přičemž členský podnik se zavazuje, že většinu produkce konzumního ovoce bude expedovat prostřednictvím družstva a bude družstvu poskytovat informace o svých plochách, výši a kvalitě vypěstovaného ovoce. V ČR existovala družstva na přibližně stejné bázi do roku 1952, kdy byla znárodněna (Salaš, 2003).

nek, a. s. Vizovice. Velkoobchodní organizace vyvíjejí na producenty větší tlak ve smyslu zlepšování posklizňové úpravy ovoce a odrůdové skladby odpovídající požadavkům zákazníků. 16 % produkce nakoupí přímo konečný spotřebitel. Odpadnou tak veškeré distribuční řetězce a cena je výhodná jak pro zákazníka, tak pro prodejce (Dvořáková, 2009).

Atraktivitu sledovaného odvětví lze hodnotit známkou 1.

4. Míra a typy integrace

Vertikální integrace mimo jiné znamená, že k nákupu a prodeji dochází prostřednictvím zajištěných vztahů. V odvětví produkce peckového ovoce je to nákup ovocných podnoží a stromků ze školkařských podniků, kterých je v OU ČR registrováno celkem 69. Dále se jedná o prodej celé produkce pomocí odbytových družstev a prodej do konzervářensko-lihovarských podniků.

Integrace směrem dopředu znamená vlastní zpracování plodů. Drobní zemědělci se převážně zabývají pouze pěstováním a plody již dále nezpracovávají (výjimku tvoří zpracování pro vlastní potřebu). Konzervářenské podniky se též neintegrují do procesu pěstování. Ti pěstitelé, kteří se rozhodnou vypěstované ovoce nadále zpracovávat, se spíše zaměřují na výrobu finančně výnosnějších produktů jako jsou pálenky. V ČR je významným producentem pálenek Rudolf Jelínek, a.s. Vizovice, jehož ovocné destiláty jsou proslulé i v zahraničí. Registrováno je množství drobných pálenic, které však na český trh nemají významný vliv a působí převážně v místě produkce.

Dalším typem integrace vpřed je schopnost odlišení produktu – pěstování peckového ovoce ekologickým způsobem pěstování. V roce 2004 byla výměra sadů sledovaných druhů držitelů známky SISPO (Svaz pro integrované systémy pěstování ovoce) 1 263 ha, v roce 2008 2 636 ha (nárůst o 52 %).

Atraktivitu lze hodnotit známkou 3.

C. Finanční a ekonomické faktory

1. Marže

Marže je marginální (mezní) výnos neboli hrubé rozpětí, což je dáno rozdílem ceny a přímých nákladů, nebo tržbami a náklady prodaného zboží. V tabulce II jsou uvedeny celkové náklady a tržby za meruňky, ostatní druhy peckového ovoce nebyly VÚZE sledovány.

Při záporném výsledku hospodaření je nutno hodnotit atraktivitu známkou 1.

2. Úspory z rozsahu

Úspor z rozsahu lze dosáhnout sdílením činností s dalšími útvary rostlinné výroby (např. snížení nákladů na nákup mechanizace, hnojiv, managementu). Činnost se společnými náklady také přispívá ke snížení úspor z rozsahu, a to sdílením nákladů na činnost mechanizace, aplikaci hnojiv a chemických ochranných prostředků. Při produkci peckového ovoce lze snížení nákladů dosáhnout zvyšováním hustoty výsadby; trendem u peckovin je, že se původní hustota výsadby 300–450 stromů na 1 ha zvýšila do rozmezí 650 až 1000 stromů na 1 ha. U slivoní jsou k dispozici podnože, na kterých naštěpované odrůdy slaběji rostou a dříve vstupují do plodnosti. Z pěstitelských tvarů se u peckovin v nových výsadbách nejčastěji uplatňují štíhlá větvena s omezenou výškou (2,5 až 3 m).

Úspory z rozsahu patří mezi významné ekonomické vlivy z pohledu atraktivity odvětví, z hlediska atraktivity je možno hodnotit známkou 2.

3. Bariéry vstupu (finanční i nefinanční)

Bariéry vstupu a výstupu odvětví peckového ovoce se neustále mění vlivem vývoje nových technologií, uplatňování nových konkurenčních strategií a konkurenčních firem, jsou závislé na změnách vyplývajících ze zásahů státu a celkové politické situaci.

Bariéry vstupu hodnotím střední důležitostí, a to známkou 3.

D. Technologické faktory

1. Diferenciace

Diferenciace v tomto odvětví – lze ji posuzovat z pohledu pěstovaných odrůd peckového ovoce. Je třeba si uvědomit, že odrůdovou skladbu nelze měnit okamžitě podle momentální poptávky na trhu. Faktor hodnotím známkou 2.

2. Potřebná technologie výroby

Tyto faktory úzce souvisejí s kapitálovými požadavky (speciální mechanizace do sadu), s úsporami z rozsahu a nákupem kvalitního výsadbového materiálu. V OU ČR je 69 školkařských podniků, z toho 50 členů hospodaří na 206,5 ha (<<http://www.ovocnarska-unie.cz>>).

Podle grafu 5 je možno konstatovat, že od roku 2006 došlo k poklesu školkařských výpěstků třešní, višní a broskvoní a tento trend pokračoval v roce 2007 i u meruněk a slivoní.

Technologii výroby z hlediska atraktivity přiřazuji známku 2.

E. Sociopolitické faktory

1. Společenské postoje a trendy

V roce 2007 (pro rok 2008 je k dispozici pouze odhad MZe) byla celková spotřeba ovoce v ČR v hodnotě čerstvého, tj. přepočten všech výrobků z ovoce na hodnotu ovoce čerstvého, 85,4 kg/osobu/rok. Z toho je 51,4 kg/osobu/rok ovoce mírného pásu a 34 kg/osobu/rok ovoce jižní. Nárůst celkové spotřeby od roku 1990 je 43 %. Vývoj spotřeby peckového ovoce v letech 1990–2007 má mírně rostoucí povahu (viz graf 6). Nejvíce je nárůst znatelný u spotřeby švestek a broskví. Naopak rostoucí spotřeba u třešní a višní není tak významná. Z grafu je patrný i propad spotřeby všech ovocných druhů v roce 2005. V tomto roce byla sklizeň nižší o 24,5 % oproti pětiletému průměru. Tento pokles byl zapříčiněn pozdními jarními mrazy, krupobitím v období kvetení a poměrně velkým suchem v letních měsících, což způsobilo nižší úrodu peckového ovoce (<<http://www.mze.cz>>).

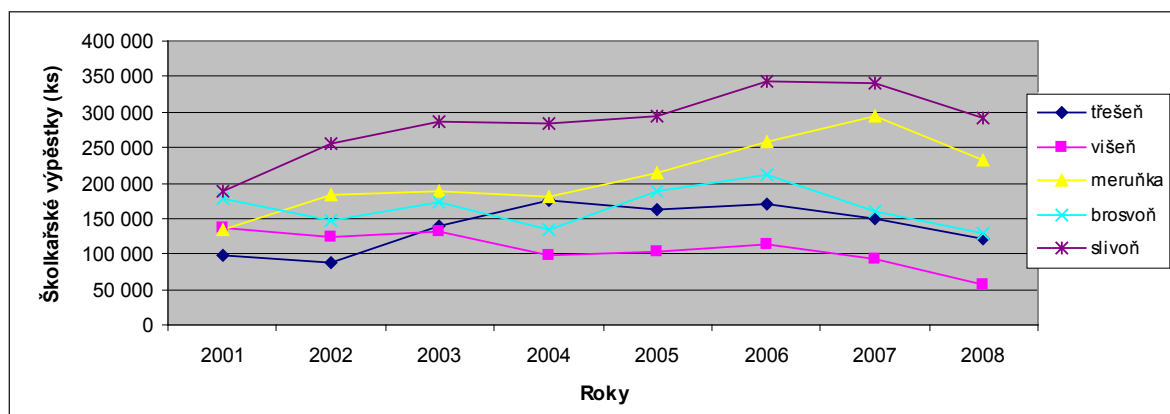
V posledních letech klesá v EU spotřeba ovoce a zeleniny. Protože se většina ovoce a zeleniny rychle kazí, ztráty jsou značné; spotřeba ovoce a zeleniny na osobu je proto obtížně změřitelná a odhaduje se na základě údajů o produkci a obchodu. Průměrná denní spotřeba na osobu v EU-27 v roce 2006 se odhadovala na 380 g čisté hmotnosti (138,7 kg/rok); bude-li současný vývoj pokračovat,

II: Celkové náklady a tržby za meruňky v kukuřičné a řepařské oblasti v letech 2002–2007 v podnicích s podvojným účetnictvím

II: The total costs and revenues from apricots in corn and beets areas in 2002–2007 in enterprises with double-entry bookkeeping

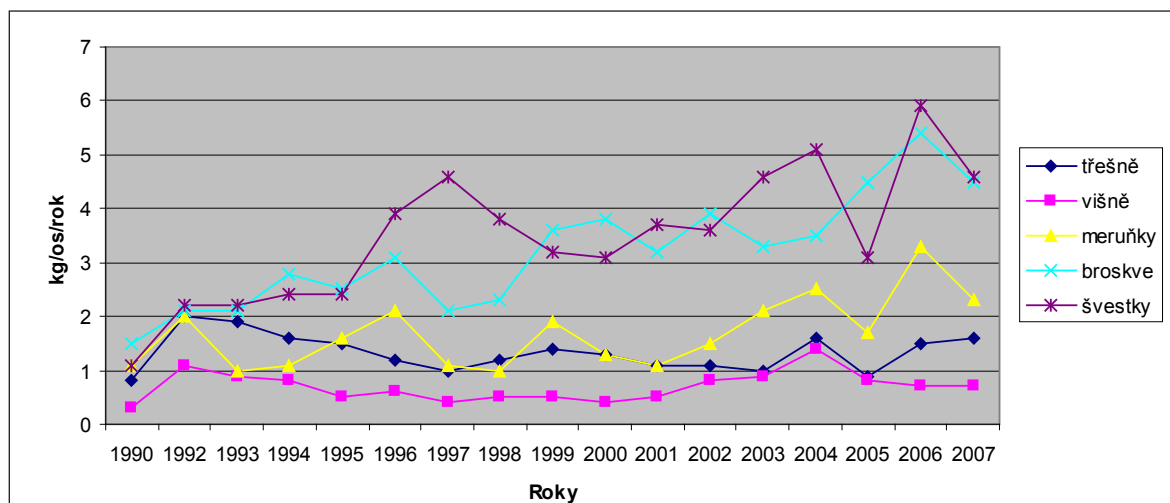
	2002	2003	2004	2005	2007
Náklady celkem (Kč. ha ⁻¹)	42 020	36 548	41 894	24 545	34 282
Tržby celkem (Kč. ha ⁻¹)	33 951	22 031	34 237	12 899	29 377
Marže	-8 069	-4 517	-7 657	-11 646	-4 905

Zdroj: <<http://www.vuze.cz>>, vlastní výpočty



5: Vývoj počtu školkařských výpěstků (ks)

5: Development of nursery plants (pieces)

Zdroj: <<http://www.ovocnarska-unie.cz>>

6: Vývoj spotřeby vybraných druhů ovoce v ČR v hodnotě čerstvého (1990–2007)

6: Development of consumption of selected fruits in the CR in terms of fresh (1990–2007)

Zdroj: (<<http://www.mze.cz>>)

klesne v roce 2007 na 360 g čisté hmotnosti na spotřebitele (131,4 kg/rok). Spotřeba se mezi členskými státy značně liší. Obecně lze říci, že významné producentské členské státy zaznamenávají vyšší míru spotřeby, ale negativní vývoj se v poslední době projevuje i ve středomořských zemích. Proto se u většiny Evropanů a zejména dětí nedaří naplnit minimální příjem 400 g na den, doporučovaný Světovou zdravotnickou organizací. Historicky nejvyšší denní spotřeba 264 g byla na Maltě v roce 2000 g/osobu / den a v Řecku v roce 2004, a to 233g/osobu /den (<<http://ec.europa.eu/health>>).

Společenské postoje a trendy lze ve sledované odvětví hodnotit známkou 3.

2. Zákony a vládní regulace

Ovocnářství je z hlediska legislativy nejsložitější odvětví společné zemědělské politiky Evropské unie (EU). Od 1. 5. 2004 došlo k harmonizaci práva České republiky s právem EU. Legislativní oblast bude zhodnocena z pohledu vládních subvencí, a to dotační politiky státu a existence vývoz-

ních subvencí pro čerstvé ovoce a zeleninu dle Nařízení Rady a Komise ES. V následujícím krátkém přehledu je uveden přehled podpůrných programů, ve kterých je možno žádat o finanční prostředky. Je ale nutno zdůraznit, že mnoho producentů ovoce na tyto finanční prostředky nedosáhne z důvodu vysoké administrativní náročnosti při vyplňování a podávání žádostí na MZe ČR a SZIF.

Podpora restrukturalizace ovocných sadů – dotace je určena na nezbytné zlepšení zdravotního stavu ovocných stromů a zlepšení kvality produkovaného ovoce. Předmětem dotace je plocha nově osázeného sadu uznanými odrůdami, a to:

- sazba do 200 000 Kč.ha⁻¹ vysázeného ovocného sadu uznanou sadbou meruněk, broskvoní, slivoní, třešní a višní na výměře min. 1 ha (min. počet stromů 800 ks.ha⁻¹),
- sazba do 100 000 Kč.ha⁻¹ vysázeného ovocného sadu uznanou sadbou meruněk, broskvoní, slivoní, třešní a višní na výměře min. 1 ha (min. počet stromů 400 ks.ha⁻¹).

III: Výše dotací na 1 dotovaný ha (v tis. Kč.ha⁻¹)

III: The amount of subsidies subsidized for 1 ha (in thous. Kč.ha⁻¹)

Rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Dotace	53	42	50	80	60	77	55	150	155	145	117	117	105	93*

Zdroj: <<http://www.mze.cz>>,* přepočítaný údaj

V Tab. III je uvedena výše dotací v letech 1995–2008. Tyto dotace byly poskytovány podle dotačních pravidel platných v daných letech. Od roku 2002 dochází k poklesu výše dotací na dotované hektary.

Účelem dotačního titulu Podpora budování kapkové závlahy v ovocných sadech je zvýšení konkurenceschopnosti a kvality ovoce. Maximální výše podpory: do 60 tis. Kč.ha⁻¹. V roce 2003 byla výše podpory 26 540 Kč.ha⁻¹ a v roce 2004 výše podpory činila 48 700 Kč.ha⁻¹. V dalších letech byla čerpána plná výše dotace, v roce 2008 bylo čerpáno celkem 13 616,2 tis. Kč na vybudování závlahy na 364,1 ha sadů (37 400 Kč.ha⁻¹). Další podpůrné programy jsou Podpora ozdravování polních a speciálních plodin, Podpora poradenství v zemědělství, Podpora evropské integrace nevládních organizací, Podpora zpracování zemědělských produktů a zvyšování konkurenceschopnosti potravinářského průmyslu.

Dalším zdrojem, ze kterého jsou vypláceny národní podpory, je Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond. Možné podpory poskytované tímto fondem pro producenty peckovitého ovoce jsou Program Zemědělec, Půda, Podpora pojištění, Provoz a Podpora krátkodobého financování.

Další možnosti čerpání jsou ze zdrojů EU prostřednictvím Státního zemědělského a intervenčního fondu (SZIF). Tyto prostředky lze získat zejména z pěti oblastí:

- Jednotná platba na plochu zemědělské půdy (SAPS)
- Národní doplňkové platby k přímým podporám pro rok 2008 (TOP UP)
- Horizontální plán rozvoje venkova (HRDP)
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova 2007–2013 (EAFRD)
 - Osa I: Zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví
 - Osa II: Zlepšování životního prostředí a krajiny
 - Osa III: Kvalita života venkovských oblastí a diverzifikace hospodářství venkova
 - Osa IV: Leader
- Národní program podpory potravin – KLASA

Projekt «Ovoce do škol» je vymezený nařízením Rady (ES) č. 13/2009 a nařízením Komise (ES) č. 288/2009. Dne 21. 12. 2009 schválila vláda projekt «Ovoce do škol» vymezený nařízením vlády č. 478/2009 Sb., o stanovení některých podmínek pro poskytování podpory na ovoce a zeleninu a výrobky z ovoce, zeleniny a banánů dětem ve vzdělávacích zařízeních (s účinností od 1. 1. 2009). Úkolem projektu je především přispět k trvalému zvýšení spotřeby ovoce a zeleniny, vytvořit zdravé stravovací návyky ve výživě dětí, bojovat proti epidemii dětské obezity a zvrátit klesající spotřebu ovoce a zeleniny.

Úspěšné řešení uvedeného úkolu je postaveno na širokém partnerství mezi resortem školství, zdravotnictvím a zemědělstvím. Předmětem podpory jsou čerstvé ovoce a zelenina bez obsahu přidaných cukrů, tuků, soli a sladidel a dále balené ovocné a zeleninové šťávy, bez obsahu přidaných cukrů, tuků, soli, sladidel a konzervantů. Podíl balených ovocných a zeleninových šťáv může činit nejvýše 25 % celkového počtu dodávek produktů do každé školy. Každé balení ovocné a zeleninové šťávy a každé balení čerstvého ovoce a zeleniny musí být označeno nápisem „Ovoce do škol“. Četnost dodávek bude záviset na celkovém počtu přihlášených dětí. Seznam schválených dodavatelů je již zveřejněn na internetových stránkách SZIF a bude průběžně aktualizován. Podmínky a frekvenci dodávání ovoce si stanoví školy samy po dohodě s jimi vybraným dodavatelem. Projekt předpokládá pro školní rok 2009/2010 celkovou podporu ve výši 72 mil. Kč, z čehož 73 % této částky bude poskytnuto z prostředků EU a spolufinancování z rozpočtu ČR bude činit 27 % celkové podpory, tj. necelých 20 mil. Kč (<<http://www.msmt.cz>>).

Vládní subvence hodnotím známkou atraktivitu 4.

ZÁVĚR

Atraktivitu odvětví produkce peckového ovoce hodnotím jako podprůměrnou (viz Tab. IV), výsledek skóre atraktivitu podle matice hodnocení atraktivitu tohoto odvětví je roven 1,84; jako průměrné skóre se uvádí hodnota 3. Matici hodnocení atraktivitu je třeba chápat jako velmi dobrý pomocný nástroj pro zvažování nejvýznamnějších faktorů vnějšího prostředí.

Toto hodnocení vyplývá ze současného pohledu na situaci v daném odvětví; lze předpokládat, že současná situace se bude vyvíjet a s časem měnit. V současnosti lze základní důvody nízké atraktivitu tohoto odvětví vymezit takto:

- odvětví je roztříštěné, působí v něm mnoho subjektů,
- po vstupu ČR do EU neexistuje ochrana trhu proti silné zahraniční konkurenci,
- na straně odběratelů působí obchodní řetězce s velkou vyjednávací silou,
- produkce z neintenzivních sadů v ČR tvoří významnou část celkové produkce, u slivoní byla produkce nejméně dvakrát větší než v produkčních sadech,
- z pohledu finančního vyjádření nepatří trh mezi velké,
- významná část produkce je určena ke zpracování,

- příjmy v prvních letech po vstupu do odvětví jsou minimální.

Je možno se domnívat, že zájem nových podnikatelských subjektů o vstup do odvětví produkce peckového ovoce je minimální a v blízké budouc-

nosti se tato situace zřejmě nebude měnit. Na druhé straně je ale možno předpokládat zájem zahraničních subjektů o vstup na český trh peckového ovoce a získání části podílu na trhu.

IV: *Matice hodnocení atraktivity odvětví produkce peckového ovoce v České republice*

IV: *Nut from the attractiveness of the production of stone fruits in the Czech Republic*

Kritéria atraktivity	Váha	Atraktivita	Vážené skóre
Velikost trhu	0,11	1	0,11
Roční míra růstu	0,11	1	0,11
Různorodost trhu	0,05	3	0,15
Sezónnost	0,03	2	0,06
Typy konkurentů	0,09	2	0,18
Míra koncentrace	0,08	2	0,16
Vstupy a výstupy	0,05	1	0,10
Míra a typy integrace	0,04	3	0,12
Marže	0,11	1	0,11
Úspory z rozsahu	0,04	2	0,08
Bariéry vstupu finanční i nefinanční	0,06	3	0,12
Diferenciace	0,06	2	0,12
Potřebná technologie výroby	0,03	2	0,06
Společenské postoje a trendy	0,08	3	0,24
Zákony a vládní regulace	0,06	4	0,12
Celkem	1,00		1,84

Zdroj: Higgins-Vince, 1998, vlastní práce

SOUHRN

Příspěvek se zabývá určením atraktivity produkce peckového ovoce v České republice s využitím matice hodnocení atraktivity podle Higginse a Vincze (1989). Byla stanovena klíčová kritéria pro hodnocení atraktivity z pěti oblastí: faktory trhu, faktory konkurence, finanční a ekonomické faktory, technologické faktory a sociopolitické faktory. Klíčová kritéria jsou podrobně rozebrána a zhodnocena z pohledu producenta působícího v odvětví produkce peckového ovoce. Text navazuje na příspěvky z odvětví ovocnářství a odvětví produkce jablek, které publikovala Kudová (2003, 2004, 2005, 2006, 2007 a 2008) Aplikací metod na jiné odvětví se zabývali Žufan a kol. (2001).

Podle údajů OTK ÚKZÚZ obhospodařovalo v roce 2008 21 738 ha ovocných sadů, 1166 subjektů (firem i pěstitelů), z toho bylo 6 730 ha produkčních sadů peckového ovoce (v roce 1999 to bylo 7 429 ha). Plocha produkčních sadů peckového ovoce činila v roce 2008 37,7 % celkové plochy ovocných sadů, v roce 1999 byla o 4 % vyšší.

Celkové tržby za produkci ovoce z sadů peckového ovoce od roku 2004 do roku 2008 klesaly, pokles tržeb za peckové ovoce vypěstované v produkčních sadech byl 34,5 %.

V zahraničním obchodu výrazně převládá dovoz do ČR nad vývozem, od roku 2004 do roku 2008 vzrostl vývoz peckového ovoce o 3,5 %, výše exportu kolísala, nejvíce se vyvážely višně a výrobky z višní.

Od roku 2004 do roku 2008 se zvětšila celková plocha produkčních švestkových sadů, a to o 35 %. U třešní se zvýšila produkční plocha téměř o 20 %. U všech ostatních sledovaných ovocných druhů došlo k poklesu ploch.

Různorodost trhu je tvořena odrůdovou skladbou jednotlivých ovocných druhů peckového ovoce. Podle ÚKZÚZ Brno není odrůdová skladba v současné době vyhovující a obměna je velmi pomalá. Největší plochy sadů peckového ovoce byly v roce 2008 na jižní Moravě, a to 3 153 ha (18,9 %) a ve středních Čechách, a to 1 115 ha (6,9 %).

Celkové náklady na výsadbu sadů peckového ovoce činí 250 000 Kč.ha⁻¹ až 310 000 Kč.ha⁻¹ podle typu výsadby. Náklady na ošetřování sadu peckového ovoce kolísají v rozmezí 50 000–80 000 Kč.ha⁻¹ v závislosti na úrovni pěstování a zemědělském výrobním typu.

Realizace zisku v odvětví produkce peckového ovoce je prodejem celé úrody pomocí odbytových družstev, prodejem do konzerváren nebo vlastním zpracováním ovoce. Další možností je zaměření se na pěstování peckového ovoce ekologickým způsobem pěstování. V roce 2004 byla výměra sadů sledovaných druhů držitelů známky SISPO (Svaz pro integrované systémy pěstování ovoce) 1 263 ha, v roce 2008 2 636 ha (nárůst o 52 %).

V roce 2007 byla celková spotřeba ovoce v ČR v hodnotě čerstvého, tj. přepočet všech výrobků z ovoce na hodnotu ovoce čerstvého, 85,4 kg na osobu a rok. Z toho je 51,4 kg na osobu a rok ovoce mírného pásu a 34 kg na osobu a rok ovoce jižní. Nárůst celkové spotřeby od roku 1990 je 43 %. Vývoj spotřeby peckového ovoce v letech 1990–2007 má mírně rostoucí povahu. Nejvíce je nárůst znatelný u spotřeby švestek a broskví.

Ministerstvo zemědělství ČR a EU prostřednictvím SZIF uvádí spektrum podpůrných programů, ve kterých je možno žádat o finanční prostředky. Je ale nutno zdůraznit, že mnoho producentů ovoce na tyto finanční prostředky nedosáhne z důvodu vysoké administrativní náročnosti při vyplňování a podávání žádostí.

Atraktivita odvětví produkce peckového ovoce je hodnocena jako podprůměrná, výsledek skóre atraktivity podle matice hodnocení atraktivity podle Higginse a Vincze (1989) tohoto odvětví je roven 1,84, což je nižší než průměrné skóre, které je rovno třem.

odvětví peckového ovoce, produkce, atraktivita, prostředí, analýza

SUMMARY

The paper deals with evaluation of attractiveness of stone fruits production in Czech Republic using the industry attractiveness evaluation matrix according to the methodology of Higgins and Vincze (1989). It identifies the key criteria for evaluation of attractiveness in five areas: market factors, competition factors, financial and economic factors, technological factors, and socio-political factors. The key criteria are described in detail and evaluated from the viewpoint of a producer operating in the stone fruits production industry. The text comes from the papers from the field of fruit production, published by Kudová (2003, 2004, 2005, 2006, 2007 a 2008). Application of methods on other industries was applied by Žufan et al. (2001).

According to the data of the Central Institute for Supervising and Testing in Agriculture (OTK ÚKZÚZ) for 2008, 1166 entities (companies and growers) farmed on 21 738 hectares of fruit orchards, of which 6 730 ha were aimed on stone fruit production (in 1999 it was 7 429 ha). The area of stone fruit orchards in 2008 represented 37.7 % of the total area of fruit orchards, whereas in 1999 it was 4 % higher. Total sales for the production of stone fruits decreased by 34.5 % in the period of 2004–2008. In foreign trade there dominate imports to the Czech Republic significantly over exports; in 2008 the exports of stone fruits grew by 3.5 % in comparison with 2004, exports fluctuated in the period, and most exported products were cherries and cherry products.

From 2004 to 2008, there increased the total area of plum orchards by 35 %. The cherry production area increased by almost 20 %. For all other monitored fruits areas of production decreased. The diversity of the market is made up of varieties of fruits of stone fruit. According ÚKZÚZ, varietal mix is not currently satisfactory and changes are very slow. The largest area of stone fruit orchards in 2008 in South Moravia was 3 153 ha (18.9 %) and in Central Bohemia it was 1 115 ha (6.9 %). Total costs of planting stone orchards is from 250 000 CZK.ha⁻¹ to 310 000 CZK.ha⁻¹, depending on the type of planting. The costs of treating a stone fruits orchard vary from 50 000 to 80 000 CZK.ha⁻¹, depending on the level of cultivation and agricultural production type.

Production of stone fruit can be sold through sales co-operatives, to a fruit processing company or independently. Another option is to focus on organic farming with stone fruits. In 2004, the monitored area of SISPO (Association for Integrated Systems of Cultivation) mark holders was 1 263 ha, and in 2008 it was 2 636 ha (52 % increase).

In 2007, the total consumption of fruit in the CR (converted to fresh fruit) was 85.4 kg per person per year. This value contains 51.4 kg of the temperate zone fruits and 34 kg of tropical fruits. The increase in total consumption since 1990 is 43 %. Development of consumption of stone fruit in the years 1990–2007 is slightly increasing. Most noticeable is the increase in consumption of plums and peaches.

Czech Ministry of Agriculture and the EU through the State Agricultural Intervention Fund stated a range of support programs under which it is possible to apply for funding. But it should be stressed that many of the fruit producers will not reach these funds because of the complicated administration for the completion and submission of applications.

Attractiveness of the production of stone fruit is evaluated as below average; the result of the industry attractiveness evaluation matrix for this sector equals 1.84, which is lower than the average score of 3.00.

LITERATURA

- BLAŽEK, J., 2001: *Pěstujeme jabloně*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Brázda, 280s. ISBN 80-209-0294-5
- DVOŘÁKOVÁ, P., 2009: *Atraktivita odvětví peckovitého ovoce*. Diplomová práce.
- HIGGINS, J. M., VINCZE, J. W., 1989: *Strategic management: Text and cases*. New York: The Dryden Press, 1180 s.
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J., 1995: *Strategické řízení*. Praha: PEF ČZU, 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- KUDOVÁ, D., CHLÁDKOVÁ, H., 2003: Charakteristika odvětví ovocnictví ČR. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. IL, No. 6, pp. 265–278, ISSN 1211-8516
- KUDOVÁ, D., 2004: Charakteristika odvětví výroby ovoce na Moravě. In: *Odvětvové strategie a politiky*. Křtiny: PEF MZLU v Brně, s. 64–69. ISBN 80-7157-835-5
- KUDOVÁ, D., 2005: Bariéry vstupu v odvětví produkce jablek v České republice. In: *Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XIV*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, s. 421–426. ISBN: 80-213-1372-2.
- KUDOVÁ, D., CHLÁDKOVÁ, H., 2005: Konkurenční prostředí v odvětví produkce jablek v ČR. In: *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: s. 62–69. ISBN 80-213-1411-7
- KUDOVÁ, D., 2006: Atraktivita odvětví produkce jablek v ČR. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. LIV, No. 3, str. 47–60, ISSN 1211-8516
- KUDOVÁ, D., CHLÁDKOVÁ, H., 2007: Konkurenční prostředí odvětví produkce ovoce v české republice. In: *Proceedings of abstracts*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO, Ekonomická fakulta, s. 758–765. ISBN 978-80-248-1458-2.
- KUDOVÁ, D., CHLÁDKOVÁ, H., 2008: Barriers to entry in fruit producing industry in the Czech Republic. In: *Agricultural economics: Zemědělská ekonomika*. sv. 54, č. 9, s. 413–418. ISSN 0139-570X.
- PORTER, M. E., 1994: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 403 s., ISBN 80-85605-11-2
- SALAŠ, P., 2003: Modernizace výukového procesu u předmětů ovocné, okrasné školkařství a ovocnářství. In: *Sborník přednášek z odborného semináře*. 1. vyd. Lednice na Moravě. MZLU v Brně, 2003. s. 14–31. ISBN 80-7157-715-4
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2000*, Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, 2000, 69 s., ISBN 80-7084-148-6
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2001*, Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, 2001, 72 s., ISBN 80-7084-198-2
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2002*, Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, 2002, 71 s., ISBN 80-7084-225-3
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2003*, Praha: Ministerstvo zemědělství ČR, 2003, 73 s., ISBN 80-7084-254-7
- ŽUFAN, P., ERBES, J., ČERNÍKOVÁ, R.: Příspěvek k analýze odvětví výroby nealkoholických nápojů v ČR. In: *APIX – Agrární sektor před vstupem ČR do EU*. Praha: ČZU v Praze, 2001, 312–318 s. ISBN 80-213-0714-5
- Dobré nápady z Mrazíren Dýšina*. URL: <<http://www.kis-zvzk.cz>><22.7.2009>
- Koncepce rozvoje ovocnictví Jihomoravského kraje*. URL: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz>><20. 12. 2004>
- LUKEŠTÍKOVÁ, S. *Hodnocení efektivnosti pěstování modrých peckovin* URL: <<http://www.agritech.cz>><22.10.2009>
- Ovoce do škol*. URL: <<http://www.msmst.cz>><20.11.2009>
- Ovocnářská unie ČR*. URL: <<http://www.ovocnarska-unie.cz>><10.11.2009>
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2004*, Ministerstvo zemědělství ČR. URL: <<http://www.mze.cz>><12.5.2004>
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2005*, Ministerstvo zemědělství ČR. URL: <<http://www.mze.cz>><10.11.2005>
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2006*, Ministerstvo zemědělství ČR. URL: <<http://www.mze.cz>><22.11.2006>
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2007*, Ministerstvo zemědělství ČR. URL: <<http://www.mze.cz>><2.12.2008>
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2008*, Ministerstvo zemědělství ČR. URL: <<http://www.mze.cz>><20.11.2009>
- Situační a výhledová zpráva – Ovoce 2009*, Ministerstvo zemědělství ČR. URL: <<http://www.mze.cz>><20.11.2009>
- European commission*. URL: <<http://ec.europa.eu/health/>><9. 11. 2009>
- POLÁČKOVÁ, J., *Výběrové šetření nákladovosti zemědělských výrobků v síti FADN*. URL: <<http://www.vuze.cz>><10.11.2009>

Adresa

Ing. Dagmar Kudová, Ph.D., Katedra společenských věd, Masarykova univerzita v Brně, Kamenice 5, 625 00 Brno, Česká republika