



Funded by  
the European Union



# BÍLÁ KNIHA

— “ —

o krátkých dodavatelských  
potravinových řetězcích  
v Evropské unii

— ” —

ON-FARM: Výroba a zpracování potravin s přidanou hodnotou pro místní malé a středně velké farmáře

# Obsah

Krátké dodavatelské potravinové řetězce jako příležitost pro malé a střední farmáře?	3
Krátké dodavatelské potravinové řetězce v Evropské unii	5
Podpora krátkých dodavatelských potravinových řetězců v Evropské unii	8
Kritéria pro zavedení krátkých dodavatelských potravinových řetězců	12
Rozhovory	18
Závěr	20



Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory a stanoviska autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory a stanoviska Evropské unie nebo Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nemohou nést odpovědnost.







## Krátké dodavatelské potravinové řetězce jako příležitost pro malé a střední farmáře?

V současné době spravují největší část prodeje potravin velké potravinářské řetězce. Alternativní systémy výroby a distribuce potravin se však zaměřují na lokálně vyráběné a prodávané potraviny, kterým se v posledních dvou desetiletích dostalo velké pozornosti, tzv. krátké dodavatelské řetězce neboli SFSC (short food supply chains) nemají jednotnou definici. Krátké dodavatelské řetězce jsou definovány spíše počtem účastníků zapojených do potravinového řetězce než počtem kilometrů, které potraviny urazí. Jedna z definic, kterou uvádí Evropská komise, zní: „Dodavatelský řetězec zahrnující omezený počet hospodářských subjektů, které se zavázaly ke spolupráci, místnímu hospodářskému rozvoji a úzkým geografickým a sociálním vztahům mezi výrobcí, zpracovateli a spotřebiteli“. Nejstarší systém stále představují místní nebo blízké trhy, ale používají se i jiné prostředky, jako jsou obchody s přímým prodejem, prodej na farmě, spotřebitelská družstva, dodávky do domu či prodej on-line. V dnešní době se zemědělský a potravinářský sektor, zejména producenti výrobků místního charakteru a řemeslné výroby, přesunuly na webové platformy a internetové stránky, aby přiblížily svou nabídku přímým spotřebitelům.

Problémy těchto nových systémů fungování řetězce představují tvrdá konkurence na trhu, vysoké distribuční a logistické náklady, malé velikosti zásilek (objednávek) atd. Proto SFSC vyžadují odpovídající řešení v oblasti distribuce potravin, která jsou v souladu se současnými logistickými trendy, udržitelností a aspekty nové digitální éry.

Malé a střední zemědělské podniky jsou navíc závislé na tvorbě hodnot na svém hospodářství a nemohou využívat výhod, které s sebou přináší velkokapacitní zemědělství.

Krátké dodavatelské řetězce reagují na potřebu spotřebitelů obnovit kontakt s potravinami. Potraviny pocházející z těchto alternativních systémů jsou považovány za čerstvější, zdravější a udržitelnější. Nicméně tato všeobecná přesvědčení je třeba brát s rezervou, protože se vede akademická debata, která má určit, který model je nejudržitelnější. Udržitelnost je závislá na celkovém kontextu a krátké dodavatelské řetězce mohou být v některých případech nejudržitelnějším systémem.

## Cíl, účel a struktura bílé knihy

Bílá kniha je souhrnná zpráva a příručka, která čtenáři stručně představí krátké dodavatelské potravinové řetězce jako komplexní problematiku. Zároveň představí i filozofii projektu ON-FARM, který se touto problematikou zabývá. Kombinuje v sobě jak odborné znalosti, tak výzkum, který obhájí konkrétní řešení anebo doporučení. Bílá kniha umožňuje čtenáři pochopit problematiku, řešit konkrétní problémy a učinit potřebná rozhodnutí.

Hlavním cílem bílé knihy je analyzovat aktuální situaci krátkých potravinových řetězců a produkčních strategií „Z farmy na vidličku“ v zemědělství v České republice, Itálii, Německu a Španělsku. Zvláštní pozornost je věnována příslušným právním předpisům, vládním nařízením a vládní podpoře producentů. Dokument také informuje o současných výzvách a potřebách podpory procesů na farmách a strategií typu „Z farmy na vidličku“ v Evropě. Primární cílovou skupinou jsou farmáři a producenti v oblasti zemědělství. Bílá kniha je však zároveň určena jako informativní materiál pro širší veřejnost, příslušné zúčastněné strany a politiky.

V tomto dokumentu jsou nejprve představeny příslušné politiky EU: Zelená dohoda pro Evropu, strategie „Z farmy na vidličku“ a společná zemědělská politika, a je diskutován význam a relevance těchto politik v rámci EU. Následuje kapitola věnovaná jednotlivým partnerským zemím, která se zabývá zřízením a aktuální situací v oblasti krátkých potravinových řetězců a jejich místními předpisy. Poté jsou uvedeny a diskutovány úvahy týkající se zavádění krátkých potravinových řetězců a jejich podpůrných činností, závěr a výhled dalších dokumentů vytvářených v rámci projektu ON-FARM.



ON-FARM “Zemědělství, výroba a zpracování potravin s přidanou hodnotou pro místní malé a střední zemědělce” je projekt Erasmus+, jehož cílem je vyškolit zemědělce, aby získali dovednosti a kompetence k zahájení výrobních procesů na farmě, oslovili širší okruh zákazníků a vytvořili přidanou hodnotu svých produktů. Projekt chce podpořit rozvoj krátkých potravinových dodavatelských řetězců a přiblížit evropskou strategii “Z farmy na vidličku”, kterou Evropská komise představila v roce 2020 v rámci Zelené dohody EU.

Projekt (2021-2023) koordinuje Asociace soukromého zemědělství ČR (ASZ) a realizuje jej společně s pěti partnery: Evropská rada mladých zemědělců (CEJA) se sídlem v Belgii, Confederazione Italiana Agricoltori Toscana (CIA) z Itálie, Institut für Ländliche Strukturforschung z Německa (IfLS), On Projects Advising (OnP) ze Španělska a Stichting Slow Food Youth Network (SFYN) z Nizozemska. Kromě této bílé knihy partnerství jsou vypracovávány případové studie, série podcastů a online školicí materiály. Tyto materiály budou prezentovány zemědělcům a příslušným zúčastněným stranám na řadě akcí na evropské a národní úrovni. Všechny materiály a další informace naleznete na stránkách "<http://www.onfarm.eu>"

# Krátké dodavatelské potravinové řetězce v Evropské unii

## Zemědělský sektor EU

V roce 2016 bylo v Evropě 10,5 milionu zemědělských podniků. Naprostá většina z nich (95,2 %) je klasifikována jako rodinné farmy. Podle zemědělské organizace COPA COGECA je průměrná velikost farmy v Evropě 16 ha. Zemědělská půda pokrývá 48 % území EU a rodinné farmy tvoří 67 % z nich. Za "profesionální" rodinnou farmu se považuje farma o rozloze 5 až 250 ha. Polovina ekonomických zdrojů vytvářených zemědělskými podniky v Evropě pochází z pěstování plodin, 40 % z chovu hospodářských zvířat a zbývajících 10 % z vedlejších činností. Produkce zemědělských podniků neustále roste (+109,5 % v letech 2005-2017) a hodnota vytvořená zemědělskými podniky v roce 2017 byla 427 miliard EUR, což z Evropy činí největší zemědělskou velmoc na světě. Samotný zemědělský dovoz a vývoz tvoří 1/3 obchodu EU se světem.

Zemědělský sektor se však potýká s řadou problémů. Zaprvé je to demografická krize, kdy pouze 5,6 % zemědělců je ve věku do 35 let, oproti tomu 31 % je starších 65 let. Kromě toho se tohoto odvětví dotýkají vážné environmentální problémy, zejména nutnost přizpůsobení se změně klimatu.



## Zavedení a podíl SFSC na trhu v Evropské unii

V reakci na poptávku trhu roste význam alternativních potravinových řetězců. I když se jedná o rostoucí fenomén, z globálního pohledu zůstává okrajový. V průměru jen 15 % zemědělských podniků v EU prodává více než polovinu své produkce přímo spotřebitelům. Jedná se především o malé farmy, přičemž pouze 3 % farem nad 100 ESU (pozn. ESU je evropská jednotka velikosti podniku) prodávají více než polovinu své produkce přímým spotřebitelům (Zpráva Evropského parlamentu „Short food supply chains and local food systems in the EU briefing of the Parliamentary Research Service“).

Existují také velké rozdíly mezi jednotlivými evropskými zeměmi. Je důležité zdůraznit, že krátké dodavatelské řetězce potravin se nevyskytují pouze ve venkovských oblastech. Alternativní potravinové sítě najdeme také v městských oblastech s produkcí potravin. Například v České republice podle výzkumu společnosti Nielsen Admosphere z roku 2021 třetina respondentů výzkumu deklarovala, že pravidelně nakupuje potraviny na farmářských trzích, a tito respondenti žili častěji ve větších městech než na venkově (Nielsen Admosphere 2021). Iniciativy, jako jsou komunitní zahrady nebo střešní produkce, jsou rovněž považovány za krátký dodavatelský řetězec pro městské oblasti.

Důležitým zjištěním zemí zapojených do projektu ON-FARM je, že často neexistují žádné oficiální statistické údaje či jiné spolehlivé údaje o krátkých dodavatelských řetězcích potravin. To znamená, že není možné učinit spolehlivá prohlášení o počtu podniků a vývoji přímého prodeje nebo o jejich současném významu na trhu. Je tedy velmi obtížné získat informace, které by umožnily blíže poznat situaci a vývoj krátkých agropotravinářských odbytových kanálů v Evropě.

V některých zemích zapojených do projektu ON-FARM bylo zjištěno, že během pandemie covid-19 začali lidé nakupovat více potravin přímo od výrobců než před pandemií. Pandemie covidu například přiměla farmáře, aby na svých farmách vytvořili vlastní obchod, protože opakované lockdowny způsobily výrazný pokles prodeje jejich produktů z restaurací. Zejména rozvážkové služby se od začátku pandemie setkaly s velmi pozitivním ohlasem. Kapacitní limity byly v této době u mnoha poskytovatelů rychle vyčerpány a vysoký zájem byl dobrou příležitostí pro nové poskytovatele (Krauch 2022).



## Typické marketingové kanály pro SFSC

Zemědělci v Evropě nejčastěji uvádějí na trh čerstvé produkty, jako je ovoce, zelenina, vejce, mléčné výrobky nebo maso a uzeniny. V závislosti na ročním období jsou nabízeny i další produkty, například chřest nebo jahody.

Získané údaje naznačují, že krátké dodavatelské řetězce mají významné zastoupení v oblasti ekologických potravin (EcoLOGICAL 2019). Konvenční zemědělské podniky navíc často nakupují ekologické produkty, aby rozšířily svůj sortiment (Böhm und Krämer 2020).

V zemích EU, které jsou součástí projektu ON-FARM, existuje celá řada marketingových kanálů pro krátké dodavatelské řetězce v oblasti potravin. Ty se vyznačují vysokou různorodostí mezi jednotlivými farmami a zemědělskými podniky.

Nejběžnějšími formami přímého marketingu jsou týdenní trhy, farmářské prodejny a farmářský prodej, tedy vyzvedávání zboží zákazníky bez specializované maloobchodní prodejny. Typy farmářských obchodů se liší výběrem a sortimentem výrobků. Některé farmářské obchody jsou otevřeny pouze v určité dny a hodiny a jejich sortiment je omezen na vlastní farmářské produkty. Kromě toho někteří farmáři dodávají své produkty i jiným přímým prodejcům. Jiní naopak provozují své prodejny více jako klasický obchod a prodávají výrobky od kolegů.

Existují také donáškové služby, v jejichž rámci výrobci dodávají své potraviny přímo do domácností zákazníků, často na základě předchozí objednávky a v pravidelných intervalech formou předplacených bedýnek či krabic. Objednávky se často provádějí telefonicky, online prostřednictvím jejich vlastních webových stránek nebo specializovaných přepravních platforem. Spotřebitelé tak dostávají pravidelné dodávky místních a sezónních potravin ve stanovených intervalech. Často si tyto služby objednávají nejen soukromé osoby, ale také školky, školy nebo úřady státní správy.

Další možností prodeje v rámci krátkých dodavatelských řetězců v Evropě jsou prodejní automaty. Některé nabízejí různorodý sortiment, jiné jsou zaměřené na prodej jednoho produktu, například mléčné automaty. Stejně tak se jako další prodejní kanál stále více využívá prodej prostřednictvím maloobchodních prodejců potravin (často systém shop-in-shop) nebo restaurací (Wille et al. 2018). Stále více restaurací je totiž v dnešní době založených právě na lokálních zemědělských produktech, zejména v oblasti agroturistiky, které jsou čím dál častěji provozovány a řízeny přímo farmáři (Pagliali 2022).

Kromě toho existují také tzv. participativní formy přímého marketingu, při nichž se spotřebitelé aktivně podílejí na výrobě, zpracování nebo distribuci produktů. Jedním z praktických příkladů je přístup "The Food Assembly", který vznikl ve Francii. Zde si spotřebitelé objednávají a platí potraviny od výrobců v regionu prostřednictvím internetu a o několik dní později si je osobně vyzvednou na speciálním trhu ve svém okolí. Tím zároveň vzniká přímá výměna mezi aktéry a často velmi cenná osobní vazba mezi farmáři a koncovými spotřebiteli.

Dalšími formami krátkých potravinových řetězců v Evropě jsou:

- každoroční akce, jako například místní food festivaly;
- specializované (tradiční) tržiště/stánky;
- malé obchody se speciálními (pouze regionálními) produkty;
- družstevní prodejny provozované skupinou zemědělců se širokým sortimentem výrobků
- organizované skupiny nabízející cateringové služby

# Podpora krátkých dodavatelských potravinových řetězců v Evropské unii

## Jaké jsou současné politiky EU v oblasti zemědělství?

Neexistuje žádná politika, která by výslovně podporovala krátké dodavatelské řetězce. Politikou, která určuje pravidla produkce potravin, je společná zemědělská politika (SZP). Některá opatření SZP jsou však považována za diskriminační vůči malým zemědělcům a rodinným farmám, protože výše podpory se odvíjí od obdělávané plochy, takže podporují největší zemědělce. Přesto se zdá, že s novou SZP (pro období 2023-2027) a strategií „Z farmy na vidličku“ se Evropská komise snaží poskytnout soubor nástrojů, které může využít každý farmář či zemědělský podnik. Strategie „Z farmy na vidličku“ je prvním pokusem Evropské komise zabývat se produkcí na úrovni potravinového řetězce (více informací naleznete v rámečku níže).

V rámci nové SZP jsou v nařízení jasně stanoveny cíle, které mají posílit produkci malých farmářů a krátké dodavatelské řetězce. Aby byly přímé platby spravedlivější, přijala Komise režimy přerozdělování od velkých zemědělců k malým. Pomocí národních strategických plánů, které jsou v současné době posuzovány, poskytne Komise nástroje, které by členské státy měly využít k uspokojení specifických potřeb farmářů na svém území

**Zoom-in: Jak může strategie „Z farmy na vidličku“ podpořit krátké dodavatelské řetězce a alternativní potravinové sítě?**

Ve sdělení Evropské komise (květen 2020) „**Strategie Z farmy na vidličku** pro spravedlivý, zdravý a ekologicky šetrný potravinový systém“, které je jádrem evropské zelené dohody, Evropská komise zmiňuje potřebu zvýšit odolnost regionálních potravinových systémů a vytvořit kratší dodavatelské řetězce potravin.

Do konce roku 2023 předloží Evropská komise Evropskému parlamentu a Evropské radě „**rámcový udržitelný potravinový systém**“ - horizontální iniciativu „Z farmy na vidličku“.



Cílem tohoto nového rámce je umožnit všem účastníkům potravinového řetězce, aby se spojili a přispívali k udržitelnému potravinovému systému s ohledem na sociální, ekonomický a environmentální aspekt udržitelnosti. Komise usiluje o posílení místních iniciativ a o horizontální přístup k věci. Evropská komise zkoumá možnosti posílení **nových mechanismů správy potravinových řetězců** na evropské, národní a regionální úrovni. Na regionální úrovni mohou mít podobu potravinových skupin sdružujících všechny aktéry potravinových systémů (včetně farmářů i spotřebitelů), kteří společně usilují o udržitelnější potravinové systémy.

Evropská komise navíc reviduje **kritéria pro zadávání veřejných zakázek** na potraviny ve veřejných institucích a zavádí udržitelnější kritéria. Legislativní rámec vycházející ze strategie „Z farmy na vidličku“ bude motivovat k udržitelnému zadávání veřejných zakázek a nepřímo k získávání potravin z krátkých dodavatelských řetězců. Tato opatření jsou zatím dobrovolná, ale jejich povinné zavedení by posílilo krátké dodavatelské řetězce, aniž by došlo k narušení společného trhu. Nyní je na členských státech, zdali se rozhodnou tato opatření zavést.

## Právní předpisy

Pro úspěšnou realizaci krátkých potravinových řetězců je třeba dodržovat řadu právních předpisů. V závislosti na objemu, druhu a distribučním kanálu je třeba dodržovat předpisy EU o hygieně potravin, jakož i národní předpisy a vyhlášky. V České republice například *Vyhláška č. 20/2004 o podmínkách a požadavcích na provozní a osobní hygienu při výrobě potravin a jejich uvádění do oběhu s výjimkou prodeje, kromě potravin živočišného původu, Zákon č. 91/1996 Sb. o krmivech* či *vyhláška č. 295/2015 o provedení některých ustanovení zákona o krmivech*.

Kromě toho jsou v závislosti na konkrétní evropské zemi a formě/typu krátkých potravinových řetězců relevantní předpisy týkající se potravin, obchodu a daní. Stejně tak je třeba dodržovat ochranu spotřebitele a související požadavky na označování potravin.

Další příklady pravidel, předpisů, povinností a úřadů, které je třeba brát v úvahu v zemích zapojených do projektu ON-FARM:

- Stavební právo (žádost o přestavbu atd.)
- Daňové právo, daňové poradenství;
- Státní veterinární správa;
- Kalibrační laboratoř a příslušný úřad;
- Ministerstvo zdravotnictví, hygienické normy;
- Pracovní právo
- Živnostenský zákon
- Označování výživové hodnoty potravin (vyhláška č. 405/2004 Sb.)



## Dostupné nástroje financování a podpůrné služby

Vedle přímých plateb existují další konkrétní opatření, jejichž cílem je podpora malých a lokálních trhů v rámci druhého pilíře SZP.

- **Poradenské služby:** podpora farmářů při rozvoji krátkých dodavatelských řetězců.
- **Operační skupiny:** umožňují sdílení osvědčených postupů. Jedna skupina se věnuje krátkému dodavatelskému řetězci na úrovni EU, ale je možné je rozvíjet na národní, regionální a lokální úrovni.
- Možnost získat **značky kvality:** podpora farmářů při administrativním postupu pro vstup do řetězců jakosti (např. označení původu).
- **Podpora spolupráce:** toto opatření usnadňuje horizontální a vertikální spolupráci mezi účastníky dodavatelského řetězce a lokálními trhy.
- **Investiční fondy:** prostřednictvím druhého pilíře jsou farmářům poskytovány cílené finanční prostředky na produkci přímo na farmě a následný prodej na lokální úrovni. Jedná se o tzv. dotace na rozvoj zemědělských podniků.

Kromě toho existují alternativní možnosti financování, které se zaměřují na přímou účast občanů na investicích do farem zemědělských podniků. Ty mohou zahrnovat čistě finanční nástroje, které se vztahují ke konkrétnímu finančnímu projektu (crowdfunding, práva na účast na zisku, přímé půjčky). Stejně tak existují alternativy financování, kdy farma či zemědělský podnik ručí za určité právní formy (družstva, občanské akciové společnosti). Další možností je také financování formou leasingu nebo sponzorských modelů (Sterly 2022).

Zvláštní forma financování je pomocí marketingu, kde úzkou spoluprací a kooperací probíhá financování v rámci komunitou podporovaného zemědělství. Zde zákazníci napomáhají financování jednoho nebo více farmářů pravidelnými příspěvky a na oplátku dostávají podíl z jejich úrody. Existuje také forma spolupráce, kdy komunita podporuje farmáře nikoliv finančně, ale aktivně prací na farmě, například obdělávání polí, sklizeň, ad. (Wille et al. 2019; BZfE 2020).

### Další možnosti financování v zemích EU:

- Regiony LEADER;
- Dotace na prodej a zpracování potravin na farmě prostřednictvím místních akčních skupin v České republice;
- Místní systémy financování“, např. ve španělské Navaře vytvořily správní orgány centrum pro sběr a logistiku lokální ekologické produkce.

V zemích zapojených do projektu ON-FARM existují poměrně významné rozdíly v míře dostupnosti podpůrných služeb.

Například ve Španělsku je hlavní podpora poskytována ve fázi produkce, zejména ekologického zemědělství, a to především prostřednictvím poradenských organizací. Obce nebo regiony někdy poskytují prostory pro řízení prodeje nebo půdu pro iniciativy v oblasti agroekologického pěstování. Podporují také trhy producentů.

V Německu se podpora nabízí spíše ve fázi vzniku, rozvoje či dokonce ještě před založením farmy. Různé veřejné/vládní a soukromé služby a agentury (zemědělské komory, příslušné státní úřady, vzdělávací a poradenské instituce, státní rozvojové banky atd.) nabízejí poradenství a možnosti školení pro zakládání nebo rozšiřování přímých odbytových aktivit v zemědělství.

V České republice poradenskou podporu zemědělcům zaměřenou na prodej na farmě poskytovaly spíše zemědělské nevládní organizace, jako je Asociace soukromého zemědělství ČR, Agrární komora či Zemědělský svaz ČR. Všechny tyto tři české zemědělské nevládní organizace poskytují svým členům webináře, semináře či jinou poradenskou podporu, která je zčásti zaměřena i na prodej na farmě.

V Itálii je zemědělcům zapojeným do SFSC poskytována významná podpora ze sítě zemědělských sdružení. Nejaktivnějšími sdruženími v této oblasti jsou sdružení krátkých řetězců založená v rámci hlavních organizací zemědělců, agroturistická sdružení založená vedle hlavních organizací a sdružení ekologických zemědělců. Hlavní náplní těchto sdružení je podpora zemědělského trhu včetně sdružených farmářů a zemědělských podniků, kteří zajišťují umístění (podle místní samosprávy), struktury a příslušné požadované služby. Sdružení rovněž zajišťují zřízení portálu a dalších nástrojů pro vytváření sítí, jejichž cílem je podpora a zvýšení přímého prodeje. Nejvíce možností podpory v Itálii se tedy dostává farmářům v okamžiku prodeje, tedy v závěru celého výrobního procesu.





# Kritéria pro zavedení krátkých dodavatelských potravinových řetězců

## Podmínky pro zavedení SFSC

Zásadní **provozní faktory** pro zavádění krátkých dodavatelských řetězců potravin:

- výroba vlastních výrobků;
- finanční zdroje a investiční možnosti (například na budovy, více zaměstnanců atd.);
- bezpečnost práce, čistota a pořádek (bezpečnost spotřebitelů, hygienické předpisy);
- vizuální stránka provozu/farmy (při jednání se zákazníky hraje důležitou roli).

Kromě toho je nutná také individuální „vhodnost provozovatele“ a určité **osobní faktory**:

- Otevřenost: Jaké produkty má spotřebitel rád?
- Velmi důležitý je prozákaznický přístup.
- Komunikační dovednosti a transparentnost: dotazy zákazníků by měly být zodpovězeny a se zákazníky je třeba komunikovat jejich jazykem (žádný odborný jazyk).
- Strukturovaný způsob práce (časové plánování např. schůzek s úřady atd.)
- Marketingové dovednosti: jak dostanu své výrobky ke spotřebiteli?
- Autentičnost: obhajoba vlastních výrobků.
- Důvodem, proč začít s přímým marketingem, by měla být vnitřní motivace, nejen prostředky na rozvoj, ty by měly být spíše formou uznání a ohodnocení dobrého konceptu.

Důležité je nepodcenit zejména osobní faktory, protože farmáři svým chováním zároveň dělají reklamu zemědělství jako celku (Krauch 2022).

## Příležitosti

Důvody a motivace pro zahájení činnosti přímého prodeje z farmy a marketingu jsou zejména podnikatelského charakteru, jako je vytvoření dalšího zdroje příjmů (diversifikace příjmů), dosažení vyšších příjmů z prodeje vlastních výrobků a zajištění ekonomické základny podniku (Krauch 2022). Kromě toho je zde také snaha o přímý kontakt se zákazníkem a nezávislost na zákaznících (Böhm a Krämer 2020).

Na straně nabídky nutí zejména existence zřetelných asymetrií ve vyjednávací síle v zemědělsko-potravinářském řetězci farmáře ke změně způsobu prodeje, který jim ponechává pouze malý zisk (Ley 2013). Předpokládá se, že krátké dodavatelské řetězce (nejen) potravinových produktů mohou přispět k příjmům mnoha farmářů a zemědělských podniků a za určitých okolností i k zajištění obživy menších farem a podniků vzdálených od prodejního trhu (Böhm a Krämer 2020).

Z hlediska diverzifikace jsou krátké potravinové řetězce hodnoceny jako důležitý aspekt při zmírňování důsledků strukturálních změn v zemědělství a tlaku na růst (Böhm a Krämer 2020). V některých zemích již jsou vnímány jako hospodářské odvětví, které zemědělcům pomůže v budoucnu získat vyšší ceny za své produkty (Wille et al. 2019). Kromě toho může nabídka přímého marketingu přispět k revitalizaci venkovských oblastí. Například zvýšením turistické atraktivity regionů, což následně umožní producentům těžit ze zvýšené poptávky (Böhm a Krämer 2020).

Vzhledem k tomu, že se mění přístup spotřebitelů, je o přímý marketing v zemědělství stále větší zájem. Regionální produkty nabývají na významu díky svým vlastnostem a výhodám z hlediska původu, transparentnosti, ochrany životního prostředí a dobrých životních podmínek zvířat. V důsledku toho se stále častěji objevují argumenty pro využívání místního/regionálního přímého marketingu a obecně pro podporu krátkých dodavatelských řetězců potravin (Wille et al. 2018; Böhm a Krämer 2020, Krauch 2022). Na straně poptávky tyto modely spotřeby podporuje rostoucí zájem obyvatel o konzumaci přírodnějších, ekologičtějších a k životnímu prostředí šetrnějších produktů (IMIDRA 2018).



Kromě toho existují i další změny v nákupním chování spotřebitelů (zvýšená očekávání ohledně kvality, nárůst prodeje přes internet), ale také strukturální změny v zemědělství a na trzích (orientace na globální trh, vstup maloobchodních prodejců potravin a diskontů do prodeje regionálních produktů) (Böhm a Krämer 2020). Tento vývoj může v budoucnu představovat příležitosti k expanzi, ale může také klást požadavky a zvyšovat jejich profesionalizaci pouze v oblasti přímého prodeje a marketingu.

Další z příležitostí je také zaměření ekonomická strategie farmy nejen na zlepšování, ale také na vyzdvihnutí typičnosti regionálních produktů či procesu jejich výroby (certifikace původu, výrobních procesů) i jejich kvality a udržitelnosti (značky kvality, certifikace bioproduktů atd.) (Lauri 2022).

Příležitost prodeje na farmě navíc nespočívá pouze ve zvýšení zisku, ale prodej na farmě je cenným marketingovým nástrojem. Zákazníci poskytují farmě zpětnou vazbu, kterou může farmář využít ke zlepšení nabídky farmy a dalšímu rozvoji.



Současným trendem v přímém prodeji zemědělských produktů je vlastní zpracování a zdokonalování služeb s odpovídajícím vybavením v rámci farem (mlékárna, řeznictví, pekárna, lisy na ovoce a olej, ad.) a vlastní gastronomické prostory (restaurace, výdejna obědů, občerstvení na farmě, stánek apod.). Současně se stále častěji využívá i outsourcing služeb, jako je objednávání, logistika, marketing atd. (Böhm a Krämer 2020).

Místa, jako jsou prodejní automaty mimo farmy ve městech, na nádražích nebo parkovištích, stejně jako samosběrná pole s pokladnami, nabízejí zákazníkům nepřetržitou dostupnost. Zvyšují také šanci na větší zákaznickou základnu a obcházejí velmi častý problém v podobě nedostatku personálu (Krauch 2022). Digitalizace s prodejem přes internet samozřejmě nabízí další významný potenciál prodeje (Bauernverband e.V. 2020).



## Výzvy

V různých oblastech ale samozřejmě existují problémy s krátkými dodavatelskými řetězci potravin a přímým odbytem z farem či zemědělských podniků. Na jedné straně je to například zvýšená pracovní zátěž při zpracování, skladování, přepravě, hygieně atd. a s tím související vyšší časová náročnost. Problémem může být také potřebné know-how z hlediska možností financování, marketingu a komunikace. Dalším problémem může být nalezení dostatečného počtu vhodných zaměstnanců a také částečně chybějící infrastruktura a konkurence např. ze strany maloobchodního prodeje potravin nebo zásilkového obchodu. Zátěž může představovat i dodatečné úsilí nutné pro splnění zákonných požadavků a optimální cenotvorba. Hlavními současnými problémy jsou ovšem všeobecný růst cen a vysoké ceny stavebních prací, zejména pro nově přichozí do tohoto odvětví. Již zavedené podniky by proto raději měly diverzifikovat než růst (Böhm a Krämer 2020, Krauch 2022).

V rozšíření spolupráce a kooperace mezi jednotlivými zemědělskými podniky, který provozují přímý marketing, je potenciál pro další rozvoj. Zejména pokud jde o výměnu znalostí a produktů. (Krauch 2022). Komunikaci se zákazníky lze také optimalizovat, například pomocí větší aktivity na internetu, využívání sociálních médií apod.



### Nezbytné akční kroky:

- Podporovat vytváření sítí výrobců a spotřebitelů, které zaručují dostatečnou produkci na trhu, aby se logistické operace vyplatily.
- Přímá veřejná intervence pro malé a mladé zemědělce s cílem řešit kolísání cen a zajistit flexibilní podmínky v souladu s peněžními toky cílové skupiny.
- Usnadnit spotřebitelům vyzvedávání objednávek a zřídit výdejní místa v městských centrech s dlouhou otevírací dobou.

- Pouliční trhy: vystavování lokálních produktů/místní produkce v kontrastu se zemědělskými produkty z velkoobchodu.
- Podporovat výzkum v oblasti mikrologistiky přizpůsobený charakteristikám tohoto trhu.
- Aktivita na sociálních sítích, které jsou levným a nepříliš složitým nástrojem pro neodborníky.
- Vylepšení webových stránek nebo využití aplikací přizpůsobených mobilním zařízením.
- Posílení komunikace a vzdělávání v oblasti produkce potravin mezi spotřebiteli. Zlepšení znalostí a jejich šíření mezi spotřebiteli s cílem vybudovat a upevnit „lokální“ kulturu.
- Pro každou konkrétní situaci a případ prostudovat různé možnosti a vzorce, které již byly úspěšně použity, přičemž je třeba dbát na to, aby zavedená řešení nevytvářela nové překážky pro hospodářské subjekty a zaručovala právo spotřebitelů na informace.
- Navrhnout a zavést nějaký typ statistické operace či registru nebo využít již existující, aby se umožnilo sledování kanálů přímého marketingu (krátkých dodavatelských řetězců), jejich vývoje a vyhodnocení provedených opatření.
- Rozšířit vzdělávací plány v oblasti potravin, počínaje školami, aby se zlepšily znalosti a povědomí obyvatelstva.
- Zvyšování povědomí o výhodách a hodnotě krátkého dodavatelského řetězce z hlediska kvality výrobků a environmentální udržitelnosti.

## Doporučení pro zemědělce získaná z rozhovorů provedených v rámci projektu

CO DĚLAT	CO NEDĚLAT
Vždy si připravte plán.	Považovat podporu veřejnosti za samozřejmost.
Postupujte po malých krocích.	Nepodceňovat dobu potřebnou k vlastnímu etablování na trhu. Je třeba vybudovat důvěru, což trvá roky.

CO DĚLAT	CO NEDĚLAT
Zvažte odborné znalosti v podobě rad od konzultantů a expertů.	Nezapomeňte na administrativu, která je nutnou součástí (daně, předpisy).
Udělejte si předběžnou analýzu, zejména v případě významných investičních rozhodnutí.	Nezadlužujte se tak, aby hrozilo, že nezvládnete splácet.
Svůj marketingový plán zkonzultujte s odborníkem.	Nezaměřujte se pouze na produkci.
Používejte sociální média, která zvládnete spravovat.	Neočekávejte, že lidé přijdou a nakoupí si sami. Lidé budou potřebovat „pomoc“.
Buďte zdvořilí, i když ostatní nejsou.	Neříkejte na vše ANO.
Hledejte si nové kontakty a synergie.	Nenechte se odradit.
Znejte své náklady.	Nepodceňujte důležitost marketingu.
Znejte limity svého projektu.	
Buďte vytrvalí.	





## Rozhovory s experty ON-FARM o zavádění krátkých dodavatelských řetězců potravin

- **Valentino Affinita** je vedoucím manažerem v italském ekologickém sdružení Terra!
- **Patrick Burgess** přednáší na Aeres University of Applied Sciences v nizozemském Almere management a logistiku potravinových řetězců.
- **Caio Dorigon** je koordinátorem sítě pro Latinskou Ameriku a Karibik a projektovým manažerem Slow Food International v italském Bra.

### **OnFarm: „Jak mohou zemědělci postupovat (z hlediska legislativních rámců, jako je strategie Z farmy na vidličku) při zavádění krátkých dodavatelských řetězců potravin?“**

**Patrick Burgess:** „Neexistuje žádný obecný rámec a do značné míry to závisí na situaci, například na velikosti farmy, zdrojích, čase, tržních příležitostech. Důležitou roli hraje také pojem „krátký dodavatelský řetězec potravin“. Snažíme se vytvořit přímou interakci mezi producentem a spotřebitelem, snažíme se například poskytnout informace o původu.

K tomu, abychom mohli vytvořit strategii pro přímý prodej, jsou podle mého názoru zapotřebí dvě věci. Za prvé je třeba provést hodnocení vlastních možností a schopností společnosti/farmy, jejich produktů a nabízených služeb. A následně udělat rozhodnutí o tom, jaké množství výrobků by se mělo prodávat ve formátu krátkého potravinového řetězce.

Poté by pro farmáře mohl být přínosný rámec (resp. návod) v rámci strategie Z farmy na vidličku, který by mu pomohl zjistit, jaké kroky je třeba učinit, a na základě jehož může farmář sám zhodnotit vlastní možnosti, jak už bylo zmíněno výše. To vše by mělo být doplněno také o plán na který trh na lokální úrovni vstoupit.

Kromě těchto dvou výše zmíněných kroků může být na podporu přechodu (z klasického na krátký dodavatelský řetězec potravin) vytvořena síť zúčastněných stran. Tato síť je optimálně složená jak z „průmyslových partnerů“, tak dalších farmářů či zprostředkovatelských společností přímo zapojených do dodavatelského řetězce. Do této sítě je vhodné zapojit také technické či technologické partnerů i další společnosti z oblasti služeb či organizace (od bank až po univerzity). V neposlední řadě záleží však na farmáři jako takovém, musí mít snahu o změnu, a pokud ji nemá, bude to obtížné“

**Caio Dorigon:** „Farmáři potřebují zejména podporu ze strany vlády, aby mohli začít se zaváděním krátkých dodavatelských řetězců potravin a navázat tak užší vztah se spotřebiteli. Potřebují také znalosti a pobídky v těchto záležitostech. Například kuchaři a restaurace by mohli být mostem k propagaci jejich produktů. Zároveň je třeba také myslet na nutnost vzdělávání spotřebitele o významu spotřeby lokálních potravin a jejich hodnotě.“

**Valentino Affinita:** „Farmáři a zemědělské podniky by měly přijmout agroekologický přístup, a to prostřednictvím přechodu, který mění roli zemědělství ve společnosti. Přechod od průmyslového zemědělství k agroekologickému přístupu znamená snahu o reformu potravinového systému jako celku: znamená to odrazení od produkce založené na monokulturách a nahrazuje ji za podporu rodinného zemědělství, které omezuje vnější vstupy, respektuje sezónnost, obnovuje půdu, respektuje sociální práva a oslovuje místní trh. Tohoto cíle lze dosáhnout především přesunem veřejných prostředků, např. prostředků SZP, ze zemědělsko-průmyslového systému do malé a střední produkce a zaváděním multifunkčnosti farem, a to jak ekonomické, tak sociální povahy, zejména v městském a příměstském kontextu. K tomu kroku však nestačí dobrá vůle jednotlivých farmářů, ale je zapotřebí systémový proces, který zahrnuje vzdělávání, podporu a posílení postavení drobných farmářů a mladých lidí, kteří se rozhodnou tuto práci vykonávat.”

### **OnFarm: „Jaké jsou podpůrné aktivity a role regionální spolupráce nebo alternativních potravinových sítí?”**

**Patrick Burgess:** „Myslím, že regionální spolupráce i alternativní potravinové sítě jsou velmi důležité. Sítě v dodavatelském řetězci by měly být rozmanité, a proto by se síť měla skládat také z potenciálních tržních partnerů, aby se zvýšil prodej na lokální a regionální úrovni. Vláda by měla poskytnout financování a podporu v prvotní fázi. Lze si také všimnout, že mnoho krátkých dodavatelských řetězců potravin je díky rostoucí popularitě online platform méně založeno na osobní komunikaci, což může být důležité pro úspěch těchto iniciativ. Měl by také existovat jakýsi „mechanismus důvěry“, ať už se jedná o značku nebo technologii, který podpoří spotřebitele obecně důvěru ve farmáře a jejich produkty.”

**Caio Dorigon:** „Předávání znalostí lokálním producentům a spotřebitelům v oblasti alternativních potravinových sítí, a také podpora místních producentů při hledání nových spotřebitelských kanálů a způsobů jejich otevření. Důležité je také vzdělávat spotřebitele a propagovat místní produkty, jejich význam, způsoby jejich využití v domácnosti a podobně.”

**Valentino Affinita:** „Ve stále rostoucím kontextu urbanizace, kdy potravinové systémy nejsou schopny udržitelně uspokojit rostoucí poptávku po potravinách ve městech, je nutné zaměřit potravinové a zemědělské modely na nový směr. Úloha veřejné správy je důležitým klíčem k podpoře příznivé dynamiky: od školních jídelen po nemocniční jídelny, od místních trhů po programy na podporu potravinové chudoby, od boje proti plýtvání po přidělování veřejné půdy mladým farmářům.

Místní orgány mohou udávat směr udržitelnosti výroby a distribuce potravin. Změna potravinových systémů musí být prioritou správních orgánů na všech úrovních, počínaje těmi, které jsou nejbližší danému území. Místní správní orgány se musí již dnes připravit na příliv nových „hladových krků“ a musí tak učinit pomocí udržitelné potravinové politiky, která propojí města s venkovem a farmáři. Akce však musí vycházet a respektovat konkrétní oblast s jejími specifickými vlastnostmi, v nichž lze nalézt velmi odlišné kombinace mezi přírodními cykly a lidskou činností.

Z tohoto důvodu je nezbytné zavádět opatření zaměřená na posílení a podporu malých a středních farem a podniků, které tvoří primární sektor ve všech fázích dodavatelského řetězce, od produkce přes uvádění na trh až po spotřebu. Pro zajištění zdravé výživy a přístupu ke kvalitním potravinám pro všechny občany a zároveň v rámci ochrany přírodních zdrojů je ve skutečnosti nezbytné podporovat a posilovat osvědčené postupy v potravinových řetězcích s ohledem na posílení hospodářských a sociálních vazeb s venkovskými oblastmi v blízkosti metropole. Mladým lidem, kteří hledají uplatnění v zemědělství, je třeba zajistit celou řadu dalších podpůrných nástrojů: technické poradenství, snazší přístup k výrobním prostředkům, vzdělávání v oblasti agroekologie, ad.

Proto je nutné také inovovat vzdělávání v oblasti zemědělství, které je základním nástrojem, který může pomoci přitáhnout nové lidi do tohoto sektoru, kteří mohou přispět k obratu v tomto odvětví. K technické výuce je naléhavě nutné přistupovat cestami, které se vyznačují nesektorovým, ale systémovým přístupem. Nejen budoucí farmáři potřebují školení v oblasti agroekologie. Ti, kdo pracují v médiích nebo v národních

a regionálních institucích, by měli mít rovněž přístup k možnostem zlepšit své znalosti a využít své dovednosti ve službách ekologické transformace. Je nesmírně důležité, aby tyto klíčové sektory společenského organismu plně pochopily příčiny a důsledky ekologické krize a mohly na základě toho aktivovat informační toky zaměřené na širokou veřejnost nebo regulační projekty schopné tento trend zvrátit.”

## Závěr

Není tajemstvím, že zemědělský sektor a zejména malé a rodinné farmy jsou pod velkým tlakem. Tržní síly a environmentální výzvy na jedné straně a měnící se společenská očekávání od zemědělského sektoru na straně druhé přivádějí krátké potravinové řetězce do centra pozornosti udržitelné produkce a spotřeby potravin. Tento vývoj je v Evropské unii i jednotlivých státech podporován celou řadou strategií a programů financování. Na národní úrovni je však zapotřebí lepší komunikace a spolupráce mezi ministerstvy a farmáři. Za žádoucí by se mohl považovat v této oblasti jednotný přístup.



Stejně tak může být užitečné zaměřením se na sdílení zkušeností a vytváření sítí. Důležitý je také monitoring a dlouhodobá statistika tohoto odvětví, který je nezbytným výchozím bodem pro lepší plánování v poradenské praxi (Krauch 2022).

Farmáři se nicméně nacházejí v jedinečné situaci, protože se zvyšuje počet možností financování, mění se spotřebitelské návyky a internet jim poskytuje přístup k informacím a inspiraci. Prvním krokem farmáře je důkladná analýza potenciální role farmy v krátkém dodavatelském řetězci potravin. Druhým krokem je vypracování realistického konceptu farmy a podnikání. K vypracování inovativního přístupu může pomoci využití stávajících podpůrných struktur a informačních materiálů na internetu. Třetím krokem je vytvoření svého vlastního přístupu. Cílem krátkých potravinových dodavatelských řetězců je zvýšit odolnost produkce potravin, která přináší výhody farmářům i zákazníkům a přispívá k udržitelnosti zemědělského odvětví.

# Tým projektu



Asociace soukromého  
zemědělství ČR  
Česká republika  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Conseil Européen des Jeunes  
Agriculteurs  
Belgie  
[www.ceja.eu](http://www.ceja.eu)



Confederazione Italiana  
Agricoltori Toscana  
Itálie  
[www.ciatoscana.it](http://www.ciatoscana.it)



Institut für Ländliche  
Strukturforchung  
Německo  
[www.ifls.de](http://www.ifls.de)



On Projects  
Advising  
Španělsko  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)



Stichting Slow Food Youth  
Network  
Nizozemsko  
[www.slowfoodyouthnetwork.eu](http://www.slowfoodyouthnetwork.eu)