

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

AGRONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCA

BRNO 2016

Bc. Tomáš Németh

Mendelova univerzita v Brně
Agonomická fakulta
Ústav regionální a podnikové ekonomiky



Krátke potravinové reťazce v rámci agrobiznisu

Diplomová práca

Vedúci práce:

prof. Ing. Věra Bečvářová, CSc.

Vypracoval:

Bc. Tomáš Németh

Brno 2016

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som prácu ***Krátke potravinové reťazce v rámci agrobiznisu*** vypracoval samostatne a všetky použité pramene a informácie uvádzam v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby bola moja práca zverejnená v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov a v súlade s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Som si vedomý, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity, a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, až do ich skutočnej výšky.

V Brně, dňa:.....

.....

podpis

Pod'akovanie

Chcem sa pod'akovať mojej vedúcej práce prof. Ing. Věre Bečvářové, CSc., za cenné rady, odbornú pomoc a konzultácie, ktoré mi poskytla pri vypracovaní diplomovej práce. Veľké pod'akovanie tiež patrí mojej rodine a blízkym priateľom.

ABSTRACT

NÉMETH, T., *Short food supply chains within agribusiness*. Master thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

Diploma thesis addresses the issue of short food supply chains within agribusiness. It defines their role, benefits and risks in the current changing environment of agribusiness and identifies causal links leading to their formation and development. Practical part consists of a case study, which focuses on a particular subject, business environment and context which led to the decision of implementing the model of a short food supply chain. Thesis also evaluates the potential, risks and benefits of this form of integration in the current environment.

Keywords: Short food supply chains, agribusiness, commodity verticals, vertical integration, competitive environment, consumer behavior

ABSTRAKT

NÉMETH, T., *Krátke potravinové reťazce v rámci agrobiznisu*. Diplomová práca. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou krátkych potravinových reťazcov v rámci agrobiznisu. Vymedzuje ich rolu, prínosy a riziká v meniacom sa prostredí súčasného agrobiznisu a identifikuje príčinné súvislosti ich vzniku a formovania. Praktickú časť tvorí prípadová štúdia, zameraná na konkrétny subjekt, podnikateľské prostredie a súvislosti, ktoré viedli k rozhodovaniu o implementácii modelu krátkeho potravinového reťazca. Práca ďalej vyhodnocuje potenciál, prínosy a riziká tejto formy integrácie v konkrétnom prostredí.

Kľúčové slová: Krátke potravinové reťazce, agrobiznis, komoditné vertikály, vertikálna integrácia, konkurenčné prostredie, spotrebiteľské správanie

Obsah

1	Úvod	8
2	Cieľ práce a metodický postup	10
3	Literárny prehľad	12
3.1	Agrobiznis	12
3.1.1	Komoditný reťazec	15
3.1.2	Vplyv finalizujúcich článkov komoditných vertikál	19
3.1.3	Typy agrárnych trhov	25
3.1.4	Konkurenčná štruktúra dnešného agrobiznisu	27
3.2	Krátke potravinové reťazce	35
3.2.1	Definícia krátkych potravinových reťazcov	37
3.2.2	Morfológia a dynamika krátkych potravinových reťazcov	39
3.2.3	Prínosy, riziká a rola krátkych potravinových reťazcov	44
3.2.4	Zhrnutie významu krátkych potravinových reťazcov	47
4	Vlastná práca	50
4.1	Opis spoločnosti a kontextu skúmaného prostredia	50
4.1.1	Historický vývoj spoločnosti AGROTRADE GROUP spol. s r.o.	51
4.1.2	Predstavenie projektu krátkeho potravinového reťazca Farmfoods	56
4.1.2.1	AGROTRADE GROUP spol. s r.o.	58
4.1.2.2	AT TATRY spol. s r.o.	59
4.1.2.3	AT ZEMPLÍN spol. s r.o.	60
4.1.2.4	AT AGROTURIEC spol. s r.o.	60
4.1.2.5	GET group, s.r.o.	61
4.1.2.6	AT DUNAJ, spol. s r.o.	63
4.1.2.7	AT GEMER, spol. s r.o.	63
4.1.2.8	AGROSTAAR KB, spol. s r.o.	64
4.1.2.9	TERRA WYLAK, s.r.o.	65
4.1.2.10	Natur Products – Németh, s.r.o.	65
4.1.2.11	Formy odbytu krátkeho potravinového reťazca Farmfoods	66
4.1.2.12	Zhrnutie opisu krátkeho potravinového reťazca Farmfoods	71

4.2	Príčinné súvislosti formovania krátkeho potravinového reťazca v konkrétnom prostredí	73
4.2.1	Zmeny v spotrebiteľskom správaní	73
4.2.2	Zvyšujúci sa tlak na príjmy poľnohospodárov	77
4.2.3	Konkurencieschopná zdrojová základňa iniciátora projektu	81
4.2.4	Nový program rozvoja vidieka na roky 2014 – 2020	82
5	Diskusia.....	84
6	Záver.....	90
7	Zoznam použitej literatúry.....	92
8	Zoznam obrázkov.....	96
9	Zoznam tabuliek.....	98

1 Úvod

Keď sa naši dávni predkovia rozhodli zmeniť svoj "kočovný" spôsob života, usadiť sa a pestovať svoje vlastné jedlo, ľudská civilizácia sa navždy zmenila. Nielenže sa začali rozvíjať jednotlivé dediny a mestá, ale spolu s nimi aj vedomosti, umenie a technické vedy. Prepojenie spoločnosti s pôdou a poľnohospodárstvom, môžeme vidieť počas celej histórie ľudstva. Ľudské komunity, bez ohľadu na ich sofistikovanosť, nemohli ignorovať dôležitosť poľnohospodárstva. Nezabezpečenie blízkosti spoľahlivých zdrojov potravín pre svojich obyvateľov, znamenalo pre každú komunitu riziko podvýživenia, hladu a tým pádom jej existencie.

V dnešných moderných časoch však s rastúcim obyvateľstvom a naplňovaním požiadaviek rozvinutých zemí dochádza u väčšiny obyvateľstva k zmene v pohľade na poľnohospodárstvo a s ňou spojená strata obdivu voči tomuto sektoru. Izolovaní hojnosťou potravín, ktorú zabezpečujú moderné technológie pestovania, prepravy a skladovania, často prehliadame zásadnú závislosť ľudstva na poľnohospodárstve pri výrobe potravín.

Nadchádzajúce spoločenské zmeny a výzvy, s ktorými sa bude moderný svet musieť vysporiadať, nám môžu poslúžiť ako príležitosť k dôležitému zdôrazneniu zásadného významu poľnohospodárstva pre dnešnú spoločnosť. Je na každom z nás položiť si otázku - do akej miery si dnešný globálny a zároveň nezávislý charakter ľudskej spoločnosti vyžaduje prehodnotenie našich postojov a prístupov ku modernej výrobe a distribúcii potravín.

Poľnohospodárstvo je dnes už okrem svojej primárnej produkčnej úlohy, považované za obor multifunkčný, kedy sa k produkčnej činnosti pridávajú environmentálne a krajnotvorné opatrenia. Navyše poľnohospodárstvo už nie je vnímané ako samostatný obor produkujúci základné komodity, ale je čoraz viac vnímané v širších súvislostiach ako súčasť výroby potravín - zapadá do konceptu agrobiznisu.

Potravinový systém sa neustále vyvíja. Rozvoj poľnohospodárstva, jeho modernej mechanizácie a technológií obecne, spoločne s vývojom a rastúcim využívaním syntetických hnojív a chemikálií, stále pokračujúci proces industrializácie - patria medzi revolúcie, ktoré postupom času menia krajinu prostredníctvom potravín a ich výroby. Mnohé z najdramatickejších zmien prebehli v minulom storočí, čo viedlo k ére historicky nevidanej produkcie potravín, kedy svetová populácia niekoľkonásobne vzrástla z približne 2 miliárd okolo roku 1930 na dnešných 7,4 miliárd obyvateľov (worldometers, 2016). Výrazné úspechy tohto systému však priniesli aj nepriaznivé dopady v podobe degradácie ekosystémov, vyčerpania vzácnych prírodných zdrojov, vyššieho výskytu chronických chorôb súvisiacich so stravou (podvýživa, obezita) a zvyšujúcej sa nerovnosti v prístupe k potravinám.

Celé podnikateľské prostredie agrobiznisu navyše dokazuje, že dochádza k prepojovaniu a konkurencii v rámci celých potravinových reťazcov. Rastúci vplyv nadväzujúcich článkov spracovania a obchodu mení kritériá a predpoklady úspešnosti poľnohospodárskych podnikov, ktoré vplyvom rôznych tlakov okolitého prostredia strácajú možnosti presadiť sa v modernom prostredí. Vo viacerých európskych krajinách je snaha o zvyšovanie konkurencieschopnosti a pridanej hodnoty tvorenej poľnohospodárstvom. Rozvoj týchto iniciatív je braný ako reakcia na nepriaznivý vývoj produkcie a zhoršujúcemu sa trendu vývozu nespracovaných poľnohospodárskych komodít do zahraničia a následné dovozy už spracovaných potravín s vyššou pridanou hodnotou. Táto situácia sa týka aj Slovenska, kedy podiel slovenských výrobkov na pultoch predajní neustále klesá. Riešenie týchto komplexných problémov sa ponúka niekoľko, každé so svojimi špecifickými prínosmi a rizikami. Jedným z príkladov aktívnej reakcie na vývoj podnikateľského prostredia je vznik a rozvoj krátkych, resp. alternatívnych potravinových reťazcov, ktorými sa zaoberá aj táto diplomová práca.

2 Cieľ práce a metodický postup

Cieľom diplomovej práce je vymedziť rolu, prínosy a riziká krátkych potravinových reťazcov v súčasnom agrobiznise všeobecne a overiť pomocou konkrétnej prípadovej štúdie vo vybranom regióne.

V rámci literárneho prehľadu skúmanej problematiky sa práca zaoberá vymedzením základných charakteristík agrobiznisu, jeho vertikál a sietí v dynamike vývoja prostredia. Ďalej opisuje špecifiká a typické znaky jednotlivých fáz formovania komoditných vertikál/sietí. A tiež na charakteristiku a príčinné súvislosti formovania krátkych potravinových reťazcov.

Vlastná práca je zameraná na konkrétny subjekt, podnikateľské prostredie a súvislosti, ktoré viedli k rozhodovaniu o implementácii modelu krátkeho potravinárskeho reťazca. Ďalej má vyhodnotiť potenciál, prínosy a riziká takejto formy integrácie v konkrétnom prostredí.

Metodický postup

Práca je rozdelená na dve hlavné časti, a to teoretickú a praktickú.

V teoretickej sa sústreďí na vysvetlenie požadovaných informácií vzhľadom na cieľ práce, a to:

- vymedzením a definovaním obrazu súčasného agrobiznisu a potravinových vertikál, prechod od ponukovo orientovaného k dopytovému modelu s čoraz väčším vplyvom spotrebiteľského dopytu a nadväzujúcich spracovateľských a obchodných článkov na správanie poľnohospodárskych podnikov;
- vymedzením základných typov agrárnych trhov a konkurenčnou štruktúrou jednotlivých článkov vertikál pre lepšie pochopenie súvislostí, ktoré viedli k formovaniu alternatívnych potravinových reťazcov;
- bližšie súvislosti vzniku krátkych dodávateľských reťazcov, formovanie ich dnešnej definície a priblíženie ich role v súčasnom agrobiznise;

Praktická časť je založená na prípadovej štúdií novovznikajúceho krátkého potravinového reťazca na Slovensku pod názvom Farmfoods.

- Vychádza z poznatkov získaných vďaka môjmu zapojeniu do prípravy a fungovania tohto krátkého dodávateľského reťazca.
- Kvantitatívne a kvalitatívne údaje pre spracovanie praktickej časti pochádzajú, ako z interných a externých zdrojov týkajúcich sa spoločnosti a projektu krátkého dodávateľského reťazca, tak z vlastných skúseností na základe pozorovania, pôsobenia a konzultácií s tímom spolupracovníkov v spoločnosti, ktorá celý projekt iniciuje a koordinuje.
- Ako ďalšie sekundárne zdroje sú využité historické dokumenty a údaje týkajúce sa spoločnosti a analýza dostupných výskumov týkajúcich sa vývoja agrárneho sektora na Slovensku. Analýza podnikateľského prostredia je spracovaná z väčšej časti na základe nového Programu rozvoja vidieka Slovenskej republiky pre obdobie 2014 – 2020 a dokumentov VÚEPP (Výskumného ústavu ekonomiky poľnohospodárstva a potravinárstva).
- V prvej časti sa prípadová štúdia venuje opisu projektu a kontextu skúmaného podnikateľského prostredia,
- v ďalšej časti sa práca venuje súvislostiam, ktoré viedli k rozhodovaniu o implementácii modelu krátkého potravinového reťazca vo vybranom prostredí.
- Kapitola diskusia vychádza zo znalosti konkrétneho prostredia a vymedzuje názory na vyhodnotenie potenciálu, prínosov a rizík tejto formy integrácie vo vybranom prostredí.
- Záver obsahuje zhrnutie rozhodujúcich poznatkov a doporučení týkajúcich sa skúmaného krátkého potravinového reťazca v konkrétnom prostredí.

3 Literárny prehľad

Literárny prehľad skúmanej problematiky sa venuje v prvej kapitole vymedzeniu základných charakteristík agrobiznisu, jeho vertikál a sietí v dynamike vývoja prostredia. Ďalej sa venuje agrárnym trhom a ich konkurenčným štruktúram na úrovni jednotlivých fáz potravinových vertikál. V druhej časti sa literárny prehľad venuje krátkym dodávateľským reťazcom, ktoré vznikajú ako alternatíva k dnešnému tradičnému potravinovému systému. Zameriava sa na súvislosti, ktoré viedli k ich formovaniu a tiež opisuje ich podstatu a s nimi spojené prínosy a riziká.

3.1 Agrobiznis

Pojem agrobiznis nie je svojím pôvodným významom novým pojmom. Od najstarších civilizácií zahrňoval vo svojej podstate činnosti a procesy súvisiace s poľnohospodárstvom. Už pred viac ako 6000 rokmi bola sumerská civilizácia schopná intenzívne obhospodarovať pôdu, chovať domestikované zvieratá, skladovať suroviny mimo sezónu a obchodovať s poľnohospodárskymi komoditami. Poľnohospodárstvo a činnosti s ním spojené umožnili vytvoriť základy tejto vyspelej civilizácie. Namiesto spoliehania sa na lov zveri a zber divokých plodín, umožnil tento pokrok uspokojenie rastúceho dopytu po potravinách a sústredenie sa na budovanie nových miest a ďalší rozvoj v iných oblastiach.

Dnešný agrobiznis sa od týchto čias zmenil na nepoznanie, je omnoho zložitejší a výkonnejší. Aj napriek tomu však svojou podstatou a širokými socioekonomickými súvislosťami zostáva jedným z kľúčových sektorov, na ktorom závisí existencia súčasnej modernej spoločnosti a zachovanie vysokej životnej úrovne (Tamáš a Bečvářová, 2013). Termín agrobiznis je často spájaný s poľnohospodárskymi podnikmi a ich výrobou, tento pojem pritom zahŕňa oveľa širšie spektrá väzieb v dnešnom prostredí. Všeobecne je agrobiznis chápaný ako všetka obchodná činnosť spojená s poľnohospodárstvom, okrem prvovýroby zahrňuje podniky zaistujúce vstupy, skladovanie, marketing, veľkoobchod, spracovanie, maloobchod a ďalšie (Bečvářová, 2005).

Základy teórie agrobiznisu ako ho poznáme dnes vypracovali americký ekonómovia Davis a Goldberg. Davisova práca z roku 1956 „From Agriculture to Agribusiness“ a hlavne spoločná publikácia oboch autorov „A Concept of Agribusiness“ z roku 1957 sa stala základom nového prístupu skúmania agrárnej ekonomiky. V druhej menovanej, Davis a Goldberg definovali agrobiznis ako súhrn všetkých činností týkajúcich sa výroby a distribúcie vstupov na farmy; výrobných činností na farme; a ďalej skladovania, spracovania, dopravy a predaja poľnohospodárskych komodít a produktov z nich vyrobených (Davis a Goldberg, 1957).

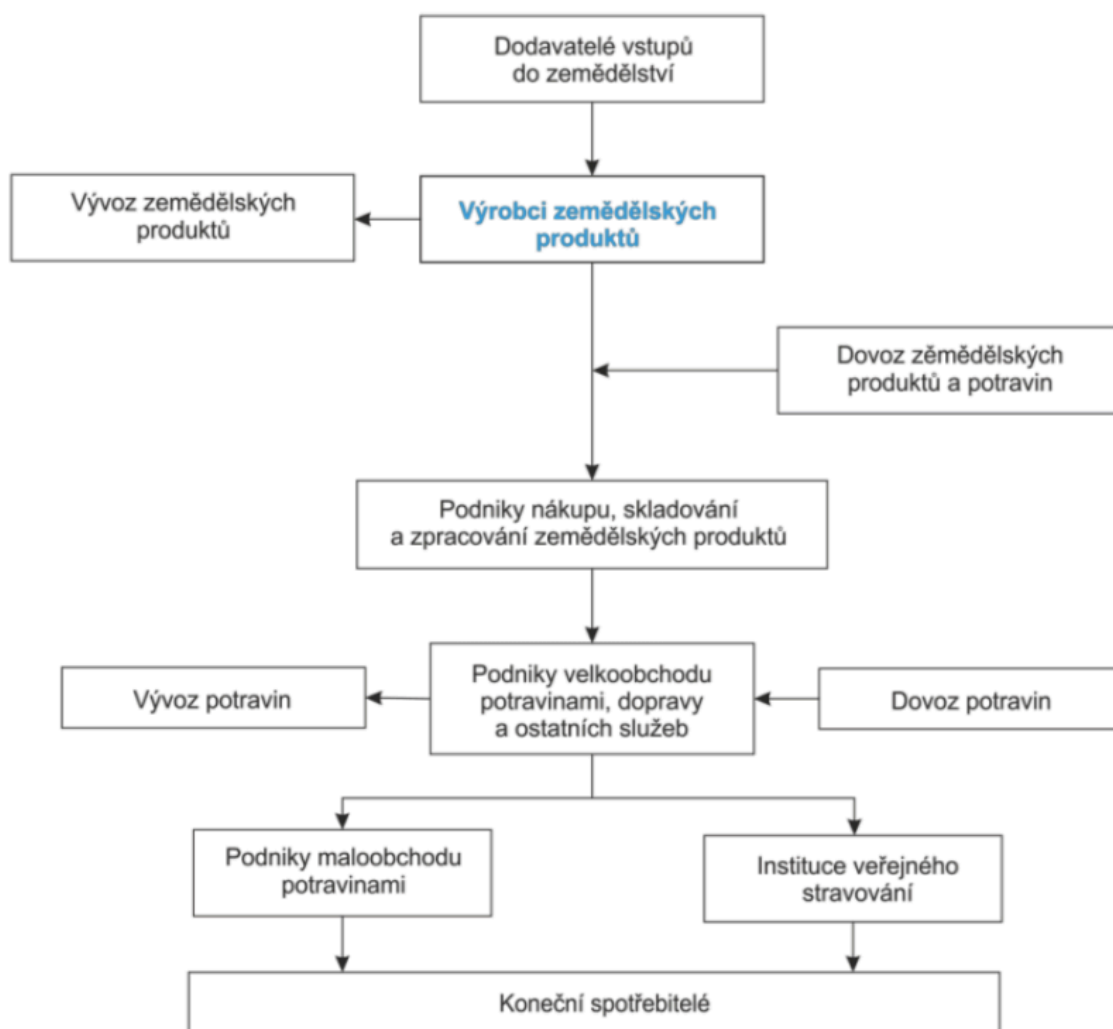
Podľa tejto pôvodnej definície sú do agrobiznisu zahrňované nasledovné odvetvia:

- dodávateľské odvetvia vstupov do poľnohospodárstva a potravinárstva (špecializovaná technika a technológie, chémia, energetika, atď.)
- poľnohospodárska prvovýroba
- krmovinársky priemysel
- služby pre poľnohospodárstvo a potravinárstvo (zásobovanie, nákup, servis, šľachtiteľstvo a semenárstvo, plemenárske služby, aplikovaný výskum, školstvo, poradenstvo, atď.)
- potravinársky a ďalší spracovateľský priemysel
- potravinársky obchod a verejné stravovanie.

Na prelome tisícročia a vzhľadom k situácii významného posilnenia vplyvu genetického a biologického výskumu v predvýrobných fázach, definovali Sonka a Hudson (1999) agrobiznis ako reťazec vzájomne prepojených subsektorov s množstvom priamych a spätných väzieb, zahrňujúci:

- výskum, genetické a osivárske firmy spolu s dodávateľmi ďalšieho biologického materiálu
- dodávateľov ostatných vstupov a technológií
- poľnohospodárskych výrobcov
- nákupcov poľnohospodárskych produktov
- spracovateľov prvej a druhej fázy spracovania poľnohospodárskych produktov do konečných výrobkov
- (malo)obchod a inštitúcie verejného stravovania.

Princíp agrobiznisu spočíva podľa Bečvárovej (2005) vo vymedzení a charakteristike všetkých činností spojených s poľnohospodárskou výrobou. Nie len v rámci určitého podniku, ale spolu so vzájomnými väzbami aj na predchádzajúce a nadväzujúce subjekty podieľajúce sa na transformácii poľnohospodárskych komodít do konečných výrobkov, hlavne potravín. Predstavuje „prierez“ celým spektrom odvetvia ekonomiky, ktorá sa priamo alebo sprostredkovane podieľa na procesoch výroby potravín (Bečvářová a kol., 2013). Základnú štruktúru agrobiznisu so začlenením jednotlivých článkov do celkového systému výroby potravín znázorňuje Obr. 1.



Obr. 1 - Základná štruktúra agrobiznisu

Zdroj: Bečvářová (2005)

Podľa **Connora (2003)** vyjadrujú zmeny ku ktorým došlo v agrobiznise transformáciu, v ktorej sú jednotlivé články (dodávatelia a zákazníci) vzájomne neoddeliteľne prepojené počas celého sledu udalostí, ktoré transformujú základné suroviny prostredníctvom rôznych foriem pridávania hodnoty a prinášajú ich až ku konečnému zákazníkovi. Táto prepojenosť teda naznačuje, že úspech určitého podniku nie je merateľný len jeho transakciami s jednotlivými partnermi. Konkurencia prechádza do hodnotenia v rámci celých sietí spolupracujúcich firiem voči iným spolupracujúcim firmám v rámci celých komoditných vertikál.

3.1.1 Komoditný reťazec

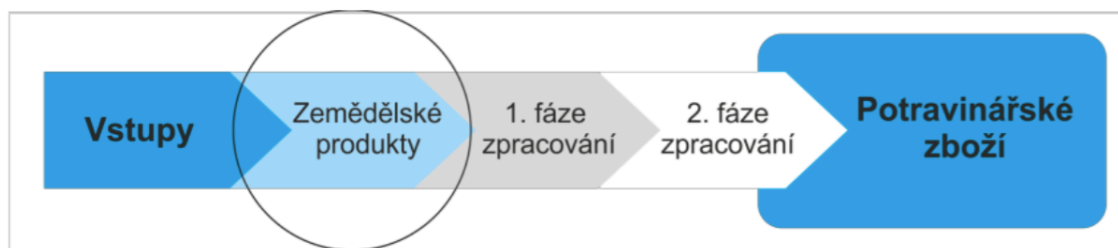
Rastúci vplyv ďalších odvetví, predchádzajúcich a nadväzujúcich článkov podieľajúcich sa na výrobe potravín, ako aj rastúci význam spotrebiteľských preferencií na ich kvalitu a zdravotnú nezávadnosť viedli k významným zmenám celého tohto systému - od zamerania výskumu a vývoja a ich významu pre zabezpečenie vstupov do poľnohospodárskej výroby, cez samotnú poľnohospodársku prvovýrobu, spracovanie produktov, až po ich distribúciu a predaj potravín. Pre charakteristiku činností, vzájomných vzťahov a trhov, na ktorých tieto subjekty pôsobia je v odbornej literatúre používaných niekoľko termínov ako potravinové/komoditné reťazce, resp. komoditné vertikály.

Bečvářová (2005) vo svojom diele Podstata a ekonomické súvislosti formovania agrobyznysu, vymedzila a charakterizovala dva základné modely komoditných vertikál:

1. Ponukovo orientovaný model
2. Dopytovo orientovaný model

Prvý, **ponukovo orientovaný model**, je považovaný za tradičný. V tomto modeli je preferovaná ponuková stránka trhu. Obr. 2 znázorňuje tok produktu od výrobcu až po konečné spracovanie, s rozhodujúcou pozíciou koncentrovanou na výrobnú fázu poľnohospodárskych produktov - poľnohospodársku prvovýrobu. Tento model je charakteristický tým, že nadväzujúce články spracovávajú všetku vyrobenú produkciu do finálnych potravín. Rozhodujúcimi faktormi úspešnosti sú kvalita pôdy a výroba. Poľnohospodárska prvovýroba ako rozhodujúci článok

determinuje rast ponuky a aj správanie celého systému výroby potravín (Bečvářová, 2005).

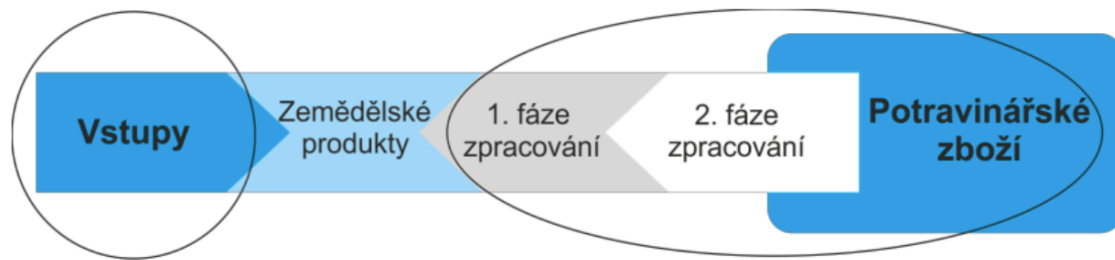


Obr. 2 - Ponukovo orientovaný model

Zdroj: Bečvářová (2005)

Dnešný potravinový systém vďaka svojmu vývoju a súčasnej úrovni ekonomického rozvoja zodpovedá hlavne vo vyspelejších krajinách skôr druhému – **dopytovo orientovanému modelu** (Obr. 3). Spotrebitelia potravín sú stále náročnejší z hľadiska komfortu, rozmanitosti a kvality. Formujú sa nové skupiny spotrebiteľov, vyžadujúce ďalšie špecifické vlastnosti, akými sú napríklad pôvod, spôsob výroby, ekologické vlastnosti atď. Dopyt je čoraz výraznejšie diferencovaný. V tomto modeli tak zohráva najdôležitejšiu úlohu dopyt, ktorý stále výraznejšie ovplyvňuje celý systém výroby, spracovania a distribúcie poľnohospodárskych produktov. Stáva sa rozhodujúcim vzťahom, ktorý určuje množstvo a kvalitu potravinárskych produktov a aj cenové a nákladové podmienky na agrárne-potravinových trhoch. Úspech poľnohospodárskych podnikov v tomto systéme závisí od individuálnych schopností firmy a jej managementu reagovať na podnety trhového prostredia,

a to pri významnej komoditnej aj územnej diferenciacii. Dôležitými pre úspešnosť sú tiež informácie o dopyte, analýzy, koordinácia a dohody týkajúce sa využitia celkových zdrojov (Bečvářová, 2005).



Obr. 3 Dopytovo orientovaný model

Zdroj: Bečvářová (2005)

Klíčové postavenie majú v dopytovo orientovanom modeli práve finalizujúce články reťazca, ktoré ovplyvňujú celý systém výroby potravín už od odvetvia vstupov do výrobnjej fázy. To zapríčiňuje oslabenie pozície poľnohospodárskych prvovýrobcov ako z hľadiska voľby zloženia ich produkcie, tak aj z pohľadu obmedzenia výberu potenciálnych partnerov v horizontálnych a vertikálnych väzbách v potravinovom reťazci. Pozícia finalizujúcich článkov v dnešnom systéme im v podstate dáva možnosť určovať rozmiestnenie, rozsah a aj spôsob výroby poľnohospodárskej produkcie ako suroviny pre ďalšie spracovanie a predaj (Bečvářová, 2005).

Celý systém výroby potravín sa teda podľa Bečvářovej (2005) mení a je odlišný od tradičného, dlhodobo uznávaného modelu nezávislých odvetví vstupov, prvovýroby, spracovateľského priemyslu a obchodu. Jednotlivé zmeny vyplývajúce pre podniky prvovýroby z dvoch spomínaných modelov znázorňuje Tab. 1.

Z uvedenej tabuľky je viditeľná zmena jednotlivých charakteristík a kľúčových vlastností poľnohospodárskych podnikov v novom, dopytovo orientovanom modeli fungovania agrobiznisu. Poľnohospodárske podniky už nemôžu fungovať len samostatne, sústredovať sa na vlastnú výrobu, spoliehať sa na stabilitu a svoje zažité technické znalosti. Musia si uvedomiť, že ako poľnohospodári sú súčasťou výroby potravín, determinujúcimi faktormi ich výroby sú požiadavky zákazníkov, resp. nadväzujúcich častí komoditných vertikál a trhov, do ktorých sú zapojení. Dôležitejšími sa stávajú korektné a priateľské obchodné vzťahy, spolupráca a interakcia s partnermi. Rozhodujúcimi sa stávajú okrem technických aj ekonomické a komunikačné znalosti. Základom konkurenčnej výhody sa stávajú

namiesto faktorov ako kvalita pôdy, používaným technológiám a stavbám, faktory ako ľudia, znalosti, informácie a stratégie. Z hľadiska spotrebiteľských preferencií a zmeny vnímania poľnohospodárstva ako čisto výrobného sektoru je dôležitá aj zmena z využívania a čerpania prírodných zdrojov na ich užívanie a ochranu.

Tab. 1 - Tradičná koncepcia agrobiznisu v porovnaní s novou

Tradičná koncepcia Ponukovo orientovaný model	Nová koncepcia Dopytovo orientovaný model
Poľnohospodárstvo je poľnohospodárska výroba	Poľnohospodárstvo ako súčasť výroby potravín
Komodita ako konečný výrobok	Komodita ako surovina
Determinujúce faktory výroby: výrobné podmienky, pôda, kapitál	Požiadavky zákazníka
Základ konkurenčnej výhody: Kvalita pôdy, technológie, stavby	Ľudia, znalosti, informácie, stratégie
Trh: neosobné vzťahy/otvorené trhy	Osobné kontakty na báze kontraktov
Prevažne averzné obchodné vzťahy	Korektné, priateľské obchodné vzťahy
Vstupy od rôznych dodávateľov	Nákup spravidla od jedného zdroja
Tlak na zvyšovanie ceny produktu	Preferencie znižovania nákladov
Rozhodujúce riziko: zlyhanie trhu (ceny)	zlyhanie vzťahov
Postavenie v systéme: nezávislosť	interakcia s partnermi
Charakteristika podnikania: stabilita	zmena , flexibilita
Rozhodujúce znalosti: technické	ekonomické a komunikačné
Využívanie a čerpanie prírodných zdrojov	Užívanie a ochrana prírodných zdrojov

Zdroj: upravené podľa Bečvárovej (2005)

Dopytovo orientovaný model si vyžaduje ďaleko pružnejší prístup, kedy sa podľa Bečvárovej a kol. (2013) predpokladom úspešnosti každého článku reťazca stáva „*vysoká informovanosť a schopnosť využitia získaných informácií pre okamžité vyhodnotenie situácie na trhu, schopnosť anticipovať dopyt v pomerne veľkých detailoch a reagovať nie len v ponuke pre krátke časové obdobie, ale aj pre strategické rozhodovanie v štruktúrnom kontexte*“ (Bečvářová a kol., 2013, str. 35).

3.1.2 Vplyv finalizujúcich článkov komoditných vertikál

Fungovanie komoditných vertikál je dnes ovplyvňované viacerými zmenami. Okrem prechodu fungovania potravinového systému na dopytovo orientovaný model je potrebné sa pozrieť aj na ďalšie faktory. V príspevku Konkurenčné prostredie v potravinárskom priemysle uvádza Masár (2015) ďalšie faktory ako technologický pokrok vo výrobe, balení, skladovaní, preprave a predaji potravinárskych výrobkov, meniace sa spotrebiteľské správanie a kúpyschopnosť spotrebiteľov, legislatívnu reguláciu, rast koncentrácie potravinárskych výrobcov a obchodných predajcov, prienik značiek maloobchodných reťazcov, zosťrenie konkurenčného boja a fúzie výrobcov. Všetky spomenuté faktory majú dôležitý vplyv na celkové fungovanie potravinových reťazcov. Táto kapitola sa zaoberá predovšetkým zmenami správania finalizujúcich článkov komoditných vertikál, koncentráciou subjektov spracovania a obchodu a zmenou konkurenčných podmienok v celom systéme výroby potravín.

Rastúci vplyv finalizujúcich článkov zvyrazňuje vplyv dopytovej stránky na jednotlivých trhoch v celom systéme výroby potravín, čo následne ovplyvňuje zmeny konkurenčných podmienok a postavenie jednotlivých článkov v potravinových reťazcoch. Bečvářová (2005) opisuje ako si finalizujúce články a obchodné reťazce presadzujú maximalizáciu svojho tržného podielu na úkor ostatných článkov vertikál prostredníctvom silných procesov koncentrácie a konsolidácie. Urýchlenie týchto procesov podporuje podľa Bečvářovej (2005) predovšetkým:

- posilnenie vplyvu finalizujúcich článkov, hlavne obchodu na rozhodovanie konečného spotrebiteľa, rozšírenie metód pre ovplyvnenie kupujúceho a realizácia tržnej sily na strane nadväzujúcich fáz spracovania a obchodu;
- snaha o ovládnutie predvýrobných fáz vrátane výskumu a vývoja nových biologických materiálov, (bio)technologických inovácií a procesov, čo ďalej posilňuje dominantnú pozíciu týchto článkov v rámci potravinových reťazcov;

- urýchlenie procesov koncentrácie a koordinácie v podnikoch potravinárskeho priemyslu ako reakcia na mimoriadne rýchle rozšírenie vplyvu veľkých obchodných reťazcov na trhu s potravinami (Bečvářová, 2005).

Dôsledkom koncentrácie, konsolidácie a ďalších zložitých štrukturálnych zmien vznikajú na základe výskumu viacerých autorov (Boehlje, 1999; Bečvářová a Lechanová, 2006; McCorriston, 2013) silné potravinové reťazce, v ktorých dominuje niekoľko veľkých firiem. Takéto zoskupenia majú potom možnosť prostredníctvom rôznych strategických spojení ovládať veľkú časť jednotlivých potravinových vertikál od výskumu a vývoja genetického materiálu až po finálne spracované potravinárske produkty.

Ako príklad uvádzajú Bečvářová a kol. (2013) spoločnosť „ConAgra“. Táto spoločnosť vznikla v roku 1919 zoskupením 4 mlynárskych spoločností. Dnes patrí medzi najväčšie agropotravinárske firmy v Severnej Amerike a funguje nasledovným spôsobom:

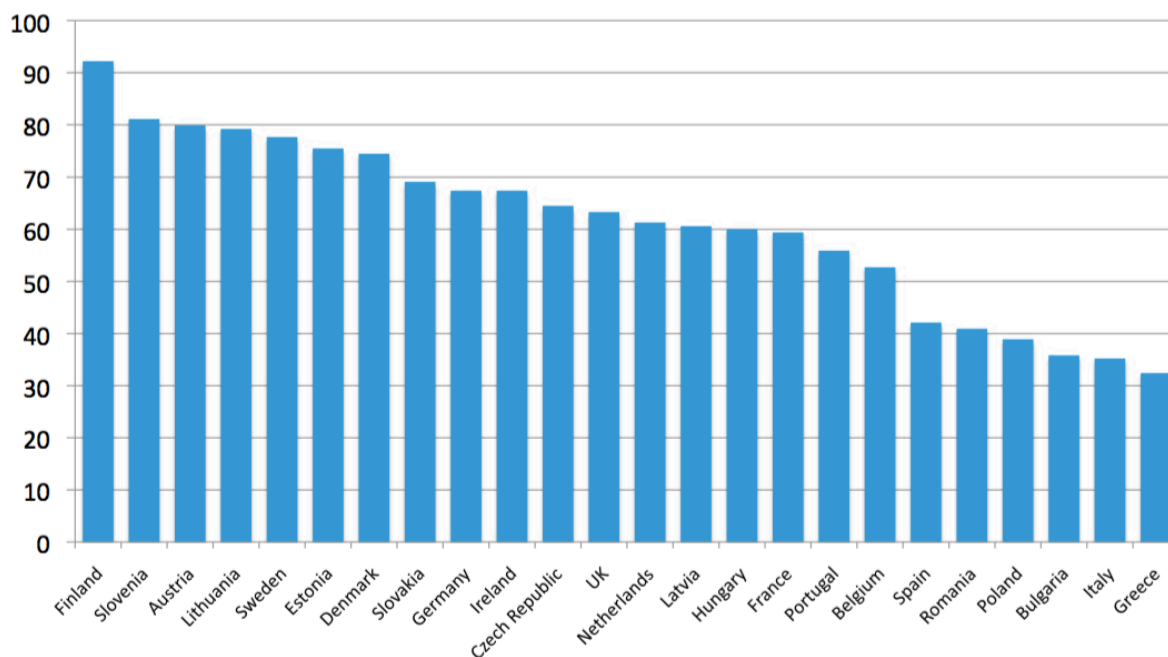
- nákup obilia od farmárov je zabezpečený prostredníctvom dlhodobých kontraktov s bezvýhradným vplyvom na cenu a termíny dodávok,
- jedna z dcérskych spoločností zaisťuje dopravu a manipuláciu s obilím,
- vyrába vlastné krmné zmesi, v ktorých je tretia najväčšia vo výrobe krmív pre hovädzí dobytok,
- produkuje brojlerovú hydinu, v ktorej jej patrí štvrté miesto v USA,
- vlastní bitúnok a je druhá v porážke dobytky, tretia v spracovaní bravčového mäsa,
- jej dcérske spoločnosti predávajú agrochemikálie a osivá po celom svete,
- distribuuje potraviny prostredníctvom rôznych obchodných značiek a celkovo je v USA na druhom mieste v maloobchodnom potravinovom obrate (Bečvářová a kol. 2013).

Ďalšie príklady tejto koncentrácie a zoskupovania môžeme vidieť aj v iných komoditných vertikálach. Podľa Crespiho a kol. (2012) obsadili v USA štyri cukrovarnícke firmy 95 % národného trhu trstinového cukru. Tí istí autori poukazujú aj na ďalšie príklady, ako 83 % podiel severoamerického trhu spracovania kukurice ovládajú štyria najväčší spracovatelia, alebo ako štyria najväčší výrobcovia získali takmer 82 % podiel na trhu sóje v USA (Crespi a kol., 2012).

Tento vývoj nie je typický len pre USA, ale aj pre krajiny v Európe. Ako uvádza Masár (2015), štyri najväčšie spoločnosti získali v Maďarsku 100 % podiel na trhu vo výrobe repného cukru, kukuričného škrobu, jačmenného sladu, piva, margarínu, zemiakových a rybích výrobkov. Ďalšie štyri firmy zase v Maďarsku kontrolujú 70%-ný podiel v produkcii pekárenských výrobkov, prísad a korenín, minerálnych vôd a nealkoholických nápojov, mäsových výrobkov, ovocných a zeleninových džúsov, rastlinných olejov a zmrzliny. Keď sa pozrieme napríklad na údaje z Holandska, tak aj tam kontroluje päť spoločností 70%-ný podiel v produkcii kukuričného škrobu, pšeničnej múky, nealkoholických nápojov, cukru, hydínových výrobkov, rastlinných olejov a mliečnych výrobkov (Masár, 2015).

Jedným z hlavných podnetov pre tieto štrukturálne a organizačné zmeny v potravinárstve bolo podľa Dobsona (1999) rapídne rozširovanie veľkých obchodných reťazcov, čo motivovalo výrobcov k proefektívnostným krokom a k vyššej koncentrácii.

Mieru koncentrácie v potravinárskom obchode znázorňuje Obr. 4, ktorý ukazuje tržný podiel piatich najväčších firiem v obchode s potravinami vo vybraných krajinách EÚ.



Obr. 4 - Miera koncentrácie 5 najväčších zástupcov potravinárskeho obchodu vo vybraných krajinách EÚ

Zdroj: Euromonitor, 2013

V rámci EÚ sú viditeľné značné rozdiely v koncentrácii potravinárskeho maloobchodu v jednotlivých krajinách. Hodnoty trhového podielu piatich najväčších firiem sa pohybujú od 32% v Grécku až po 91% vo Fínsku. Čo sa týka Slovenska, to je v poradí ôsme z vybraných krajín s niečo pod 70% koncentráciou. V Českej republike dosahuje päť najväčších firiem pôsobiacich v potravinárskom obchode približne 62% tržný podiel. Koncentrácia na úrovni obchodu sa líši všade vo svete, no so zaujímavým zistením prišla štúdia vypracovaná Národným združením maloobchodov s potravinami v Austrálii (NARGA, 2010), ktorá ukázala, že až 80 % obchodu s potravinami v krajine realizujú dva maloobchodné reťazce. Aj keď v niektorých krajinách nie je sektor potravinového maloobchodu koncentrovaný (Bulharsko, Taliansko, Grécko), obecné platí trend zvyšovania tejto koncentrácie, čo platí aj na Slovensku.

Dopady procesov koncentrácie a konsolidácie v nadväzujúcich fázach potravinových reťazcov je možné tiež sledovať na cenovom vývoji a jeho štruktúre pri obchodovaní poľnohospodárskych produktov a potravín v rôznych fázach ich

spracovania. Čoraz väčšia časť v štruktúre ceny potravín pripadá na činnosti nadväzujúce na poľnohospodársku prvovýrobu, akými sú služby, spracovanie a obchod. Štruktúra výdajov za potraviny sa podľa Bečvárovej a kol. (2013) viaže v súvislosti s týmito nadväzujúcimi činnosťami k „nákladom práce (39%), balenia (8%), dopravy a energie (7,5%), zisku, reklamy a nájomného (po 4%), odpisov (3,5%) a nákladov ďalších činností spojených s opravami, úhradou úrokov, niektorých daní a pod.“ (Bečvářová a kol., 2013, str. 37). Najväčším podielom sa na týchto činnostiach podieľa faktor práce, čo dokazuje stále rastúci dopyt spotrebiteľov po predpripravených a vysoko upravovaných potravinách.

Ďalšie údaje súvisia s podielom poľnohospodárov, ako výrobcov základných surovín, na finálnej cene potravín z nich vyrábaných. Podľa Cramera a Jensena (1994) sa menej ako $\frac{1}{4}$ výslednej ceny za potraviny vracia k producentom poľnohospodárskej suroviny, zatiaľ čo zvyšné $\frac{3}{4}$ ceny tvoria marketingové náklady, zahrňujúce náklady spomínané vyššie. Schnepf (2013) zas uvádza, že priemerný podiel poľnohospodárskych podnikov na celkových spotrebiteľských výdajoch za potraviny klesol v USA od roku 1950 z približne 41% na 15,5% v roku 2011. Tento údaj je samozrejme priemerný a líši sa od úrovne spracovania jednotlivých produktov, napr. podiel farmárov na spotrebiteľskej cene čerstvého mäsa sa pohybuje na úrovni 30-50%, zatiaľ čo podiel poľnohospodárov na cene pečiva a ďalších cereálnych výrobkov tvorí len 8 % (Schnepf, 2013). Postupné znižovanie tohto podielu fariem na výslednej cene potravín má však dôležité dopady na cenovú transmisiu v rámci jednotlivých komoditných vertikál, pretože čím je tento podiel nižší, tým menší bude predpokladaný dopad zmeny cien poľnohospodárskych výrobcov na spotrebiteľské ceny.

Fenomén cenovej transmisie v rámci potravinových reťazcov má svoje špecifiká a Schnepf (2013) uvádza jej tri základné charakteristické črty:

- dôsledkom zmeny cien poľnohospodárskych výrobcov sa menia aj spotrebiteľské ceny,
- časové oneskorenia týchto zmien trvajú zvyčajne až mesiace, a to aj pri rýchloobrátkových typoch výrobkov, akými sú napr. mäso alebo mliečne výrobky,

- prenos cien poľnohospodárskych výrobcov na spotrebiteľské ceny sa javí asymetricky, čo znamená, že rast cien poľnohospodárskych výrobcov spôsobí nárast spotrebiteľských cien rýchlejšie a s menším oneskorením ako ich pokles. Pri poklese ceny poľnohospodárskych výrobcov sa naopak spotrebiteľské ceny znižujú pomalšie a len čiastočne v porovnaní s cenami prvovýroby.

Asymetrické cenové transmisie boli v praxi výskumom viackrát dokázané, napriek tomu však ekonomické teórie nevedia tento fenomén jasne vysvetliť. V dielach rôznych autorov sa uvádzajú faktory súvisiace so spotrebiteľským správaním, manažmentom zásob, alebo stratégiami obchodných reťazcov, ktoré tento jav čiastočne vysvetľujú. Vo výsledku tak tento jav sám o sebe nemusí znamenať existenciu nadmernej tržnej sily (Schnepf, 2013).

Bečvářová a Lechanová (2006) však tvrdia, že zvýšená koncentrácia na úrovni spracovateľských a distribučných článkov riziko zneužitia tržnej sily určite zvyšuje. Zneužitie postavenia nadväzujúcich článkov komoditných vertikál sa podľa nich vzťahuje hlavne na:

- trh poľnohospodárskych komodít - pri nákupe suroviny od farmárov pre spracovateľský priemysel;
- trh potravín – pri predaji konečných výrobkov spotrebiteľom (Bečvářová a Lechanová, 2006).

Vo výsledku je možné konštatovať, že konkurencia na úrovni finalizujúcich článkov komoditných vertikál sa stále stupňuje a ich vplyv na formovanie dopytu stále stúpa. V záujme vyrovnanosti síl na agrárnych trhoch dochádza k urýchľovaniu procesov vzájomného prepojovania všetkých fáz potravinových reťazcov, vrátane výroby, spracovania a distribúcie potravín (Bečvářová a kol., 2013).

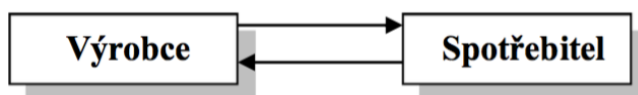
3.1.3 Typy agrárnych trhov

Podľa Samuelsona a Nordhausa (2007) je trh definovaný ako usporiadanie, pri ktorom na seba vzájomne pôsobia predávajúci a kupujúci, čo vedie k stanoveniu ceny a množstva daného tovaru.

Agrárny trh, resp. poľnohospodársko-potravinársky trh, podľa Bečvárovej (2001) v širšom pojatí predstavuje výmenu výrobkov prostredníctvom kúpy a predaja, ich dopravu, skladovanie, štandardizáciu, financovanie a preberanie rizika odberu a predaja poľnohospodárskych a potravinárskych výrobkov a poskytovanie marketingových informácií.

Bečvářová (2001) uvádza štyri základné typy vzájomných väzieb výrobcu a spotrebiteľa na agrárnom trhu:

- a) Naturálny trh** – na ktorom sú predávajúci a kupujúci rovnaké subjekty, výrobca je zároveň spotrebiteľom a neprebíha medzi nimi žiadna transakcia. Tento trh je charakteristický pre samozásobiteľské hospodárstva a tovar akým sú napr. vajcia, ovocie a zelenina.

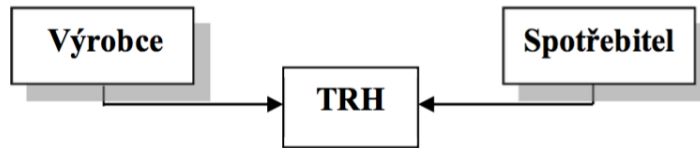


Obr. 5 - Naturálny trh

Zdroj: Bečvářová (2001)

- b) Surovinovo – potravinársky trh** - Tento typ trhu sa tiež označuje ako priamy, resp. krátky distribučný kanál a je typický pre trhy s potravinami alebo predaj priamo u výrobcu. Predávajúcimi sú poľnohospodársky výrobcovia, ktorí predávajú svoje výrobky v rôznom stupni spracovania priamo zákazníkovi. Spotrebiteľ si už potom upravuje dané suroviny do finálneho potravinárskeho výrobku. Príkladom výrobkov obchodovaných na týchto trhoch sú opäť ovocie, zelenina, vajcia, ale aj zemiaky a v obmedzenej miere aj mlieko alebo mäso. Do tohto typu patrí aj

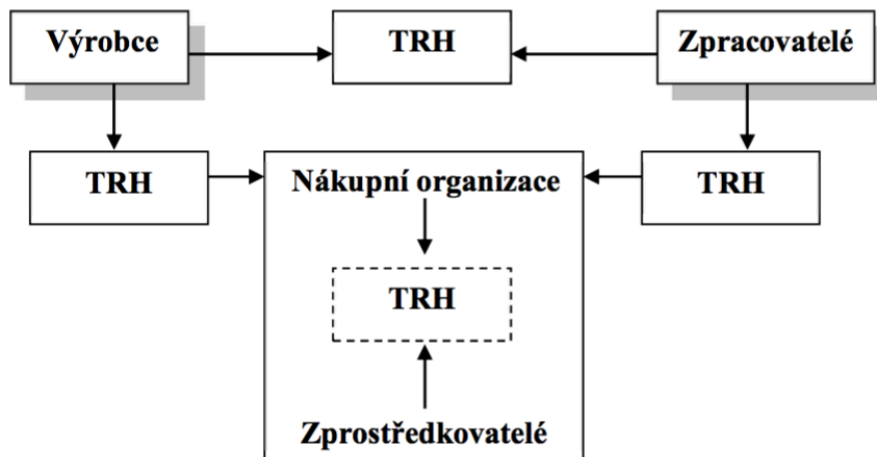
tzv. „samozber“, kedy si spotrebiteľ sám priamo na farme zbiera uvedený tovar.



Obr. 6 - Surovinovo - potravinársky trh

Zdroj: Bečvářová (2001)

- c) Trh poľnohospodárskych výrobkov** – Na tomto trhu sa stretávajú poľnohospodárske podniky na strane predávajúcich a spracovateľské podniky na strane nákupu. Prípadne sa na tomto trhu môžu vyskytovať aj nákupné organizácie, resp. sprostredkovatelia, ktorí obchodujú produkty buď medzi výrobcami a spracovateľmi alebo navzájom medzi sebou. Rozhodujúcu časť produkcie, akou je mlieko, mäso alebo cukrová repa predávajú poľnohospodári priamo jednotlivým spracovateľským podnikom, zatiaľ čo komodity ako obilniny a olejiny sa väčšinou realizujú na trhu prostredníctvom sprostredkovateľov.

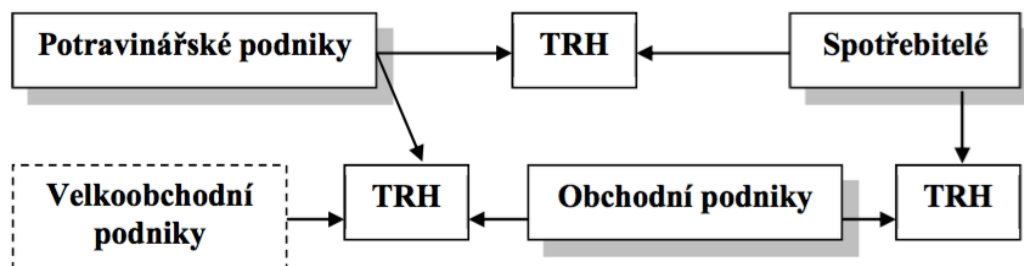


Obr. 7 - Trh poľnohospodárskych výrobkov

Zdroj: Bečvářová (2001)

- d) Trh potravinárskych výrobkov** – kedy na strane predávajúcich stoja potravinárske podniky a kupujúcimi sú pre menšiu časť výroby priamo spotrebiteľia, pre väčšinu výrobkov to sú obchodné podniky,

prostredníctvom ktorých sa potravinárske výrobky dostávajú k spotrebiteľom. Do tohto trhu sa tiež môžu zapájať aj veľkoobchodné podniky, ktoré nakupujú výrobky vo veľkom od potravinárskych výrobcov a následne ich predávajú podnikom v maloobchodnej sieti. Keďže spotrebitelia nakupujú potravinové výrobky najčastejšie v maloobchode, tento typ trhu je v praxi najbežnejší.



Obr. 8 - Trh potravinárskych výrobkov

Zdroj: Bečvářová (2001)

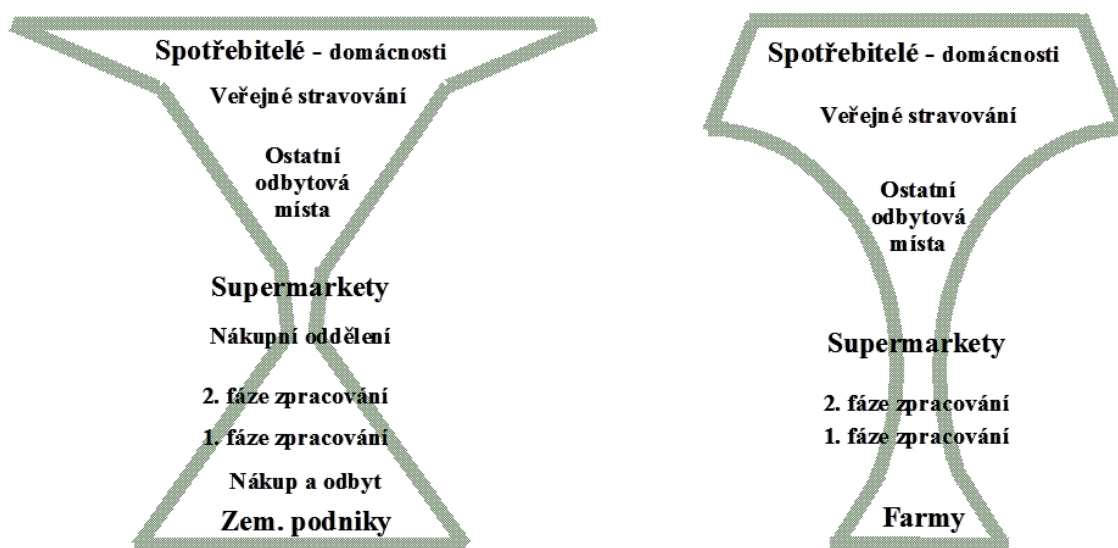
Jednotlivé typy agrárnych trhov rozoberané v tejto kapitole ukazujú rôzne prepojenia spájajúce výrobkové vertikály. Keďže pôvodná poľnohospodárska surovina je v rôznom stupni opracovania obchodovaná na rôznych tržných úrovniach, tržná nerovnováha na ktoromkoľvek z nich môže viesť k systémovej disproporcii celého agrárneho trhu (Bečvářová a Zdráhal, 2013). Nasledujúca kapitola sa zaoberá konkurenčnou štruktúrou na agrárnych trhoch, ako jednou z príčin potenciálnej tržnej nerovnováhy.

3.1.4 Konkurenčná štruktúra dnešného agrobiznisu

Bečvářová a Zdráhal (2013) uvádzajú, že na agrárnych trhoch nefungujú klasické tržné mechanizmy tak, ako je trh v ekonomike teoreticky definovaný. Tržná rovnováha poľnohospodárskych a potravinárskych výrobkov sa nevytvára výhradne pôsobením ponukovo-dopytových vzťahov, ako to funguje pri ostatných výrobkoch, ktoré pružne reagujú na trhové signály. Agrárny trh nie je preto tak účinným nástrojom efektívnej alokácie kapitálu a produkcie, ako bežné trhy nepoľnohospodárskej produkcie. Ako uvádzajú Tamáš a Bečvářová (2013), „akonáhle prechádza komodita z poľnohospodárskeho podniku k spotrebiteľovi

niekoľkými fázami potravinového reťazca, je prax celkom odlišná od teoretických predpokladov dokonalej konkurencie, ktoré boli prisudzované práve poľnohospodárstvu“ (Tamáš a Bečvářová, 2013, str. 54). Zapojením ďalších článkov agrobiznisu do systému potravinového hospodárstva tak nadobúda tradičná tržná štruktúra poľnohospodárstva nové dimenzie. Cenotvorba a množstvo ponúkanej produkcie sú okrem iného ovplyvňované do značnej miery konkurenčnou štruktúrou trhu.

Vývoj na agrárnych trhoch za posledné roky vytvoril špecifickú štruktúru agrobiznisu s narastajúcimi prvkami nedokonalej konkurencie na jednotlivých úrovniach potravinového reťazca, ktorá umožňuje najsilnejším subjektom rôzne formy zneužívania svojho tržného postavenia. Nasledujúci obr.9 znázorňuje štruktúru agrobiznisu vytvoreného Bečvářovou (2004) v EU-15 a USA.



Obr. 9 Model štruktúry agrobiznisu v EU-15 (vľavo) a USA (vpravo)

Zdroj: Bečvářová (2004)

Podľa konkurenčnej štruktúry sa v rôznej literatúre rozlišujú:

a) Dokonalá konkurencia

Charakterizuje ju veľmi vysoký počet účastníkov na tržných transakciách. Vyrábané produkty sú identické a žiadnymi charakteristikami sa nelíšia od produkcie ostatných subjektov. Podniky môžu na trh slobodne vstupovať a taktiež

z neho odchádzať. Každý z účastníkov produkuje tak malý podiel na celkovej produkcii, že prírastky/úbytky vyvolané jednotlivými firmami nemôžu ovplyvniť pohyb tržnej ceny. Podniky sa rozhodujú nezávisle a neuzatvárajú medzi sebou žiadne dohody.

Príkladom takejto štruktúry býva uvádzaný trh pšenice, ktorý sa najviac blíži podmienkam dokonalej konkurencie. Jednotlivé podniky pôsobia na trhu anonymne, neovplyvňujú žiadnym spôsobom dopyt po svojich výrobkoch, tým pádom jej cenu nemôžu nijako ovplyvniť. Tržná cena sa zmení len vtedy, ak sa zmení cena všetkých výrobkov na tomto trhu (cena pšenice všeobecne). Maximalizáciu zisku pri nezmenenom rozsahu produkcie je možné v takýchto podmienkach dosiahnuť len odstraňovaním prebytočných nákladov, resp. úsporami vo výrobe.

Podľa Macákovej (2007) by sme však dokonalú konkurenciu v reálnom svete hľadali len ťažko a treba ju považovať skôr za potrebnú abstrakciu ekonomickej teórie. Pre dnešný agrobiznis sú skôr typické podmienky nedokonalej konkurencie. Úspech jednotlivých poľnohospodárskych podnikov je ovplyvnený dôsledkami nedokonalej konkurencie v odvetviach, ktoré na poľnohospodársku výrobu nadväzujú (Bečvářová a kol., 2013). Medzi základné typy nedokonalej konkurencie patrí monopol, monopolistická konkurencia a oligopol.

b) Monopol

Monopol je považovaný za protiklad dokonalej konkurencie. Zatiaľ čo ponuku na trhu dokonalej konkurencie tvorí veľmi vysoký počet firiem, ponuku celého trhu, na ktorom existuje monopol, zabezpečuje len jedna firma. Podľa Samuelsona (2007) predpokladá model monopolu jedinou firmu, ktorá vyrába jedinečný produkt, ku ktorému neexistujú žiadne blízke substitúty (vzájomne nahraditeľné produkty). Predpokladom existencie monopolu sú veľmi vysoké bariéry vstupu do daného odvetvia, čo robí prakticky nemožným vstup iných firiem na tento trh. Medzi tieto prekážky patrí napr. vlastníctvo jedinečného prírodného zdroja, veľkosť vloženého kapitálu, patenty, prípadne regulácia štátom (Svoboda a Šrédli, 2012).

Keďže v tejto forme tržnej štruktúry neexistuje konkurencia, monopolista rozhoduje o výške ceny, alebo o množstve vyrábaného produktu. Podľa Variana (1997) môže monopolista rozhodovať v danom okamihu len o jednej z týchto možností – buď zvolí cenu výrobku a počká, aké množstvo sú za túto cenu spotrebiteľia ochotný nakúpiť, alebo zvolí určité množstvo výroby a nechá na spotrebiteľoch, koľko sú za toto množstvo ochotní zaplatiť.

Ako sumarizujú Svoboda a Šrédl (2012), monopol, tak isto ako dokonalá konkurencia, sú extrémnymi formami konkurenčnej štruktúry a v praxi sa vyskytujú len vzácné. V skutočnosti vždy existuje možnosť potenciálnej konkurencie vznikom substitútov vplyvom rozvoja v iných odvetviach. Čisto monopolné správanie preto nie je dlhodobo udržateľné, pokiaľ nemá firma úplnú legislatívnu ochranu, čím tvorí tzv. administratívny monopol.

c) Monopolistická konkurencia

Monopolistická konkurencia je podľa Variana (1995) pravdepodobne najbežnejšou formou tržnej štruktúry. Obsahuje ako prvky dokonalej konkurencie, akými sú veľký počet predávajúcich (výrobcov) s veľmi malým vplyvom na správanie celkového odvetvia, alebo možnosť voľného vstupu nových firiem na tento trh, resp. nízke bariéry vstupu do odvetvia. Tak aj prvky monopolu, keďže každá z firiem čelí klesajúcemu dopytu po svojom výrobku, získava tým určitú tržnú silu a môže si stanoviť vlastnú cenu. Nie je teda len pasívnym príjemcom ceny, ako firmy v dokonalej konkurencii (Varian, 1995).

Veľmi dôležitým rozdielom v porovnaní s dokonalou konkurenciou je tiež diferenciácia (odlíšenie) produktu. Produkty sa nelíšia od konkurencie svojou podstatou, ale svojím prispôbením, spôsobom reklamy, umiestnením, cenou, kvalitou produktu, súvisiacimi službami, obalom, úverovými podmienkami a inými vlastnosťami, ktoré ovplyvňujú spotrebiteľské preferencie (Svoboda a Šrédl, 2012). Jednotliví výrobcovia neovplyvňujú cenu ani množstvo predávané inými výrobcami, ovplyvňujú však dopyt po svojich produktoch väčšinou necenovou konkurenciou (Bečvářová a Zdráhal, 2013).

d) Oligopol

Svoboda a Šrédl (2012) opisujú oligopol ako typ nedokonalnej konkurencie, v ktorej na trhu pôsobí malý počet firiem s významným tržným podielom, ktoré sú vzájomne závislé na svojom rozhodovaní. Toto rozhodovanie sa týka ako ceny, množstva, tak aj napríklad kvality ponúkaných produktov. Podľa Franka (1995) je oligopol charakteristický aj tým, že jednotlivé firmy pri rozhodovaní o cene, resp. množstve vyrábanej produkcie vzájomne zvažujú okrem reakcie zákazníkov na ich ponuku aj správanie ostatných firiem v danom odvetví. Podľa Samuelsona (2007) sa toto správanie nazýva aj „strategická závislosť“. Čo sa týka bariér vstupu, tie závisia od individuálnych charakteristík jednotlivých typov oligopolu, no nie vždy existujú. Ak už sa vyskytujú, tak podľa Macha (1999) ide najčastejšie o vysoké náklady vstupného kapitálu nových firiem na daný trh, patentové obmedzenia, preferencie spotrebiteľov zavedených firiem na trhu, alebo rôzne dohody medzi existujúcimi firmami.

Pre charakteristiku jednotlivých typov oligopolných tržných štruktúr sa v literatúre uvádzajú viaceré modely opisujúce správanie jednotlivých firiem, ktoré v nich pôsobia. Niektoré modely charakterizujú správanie dvoch najväčších firiem na určitom trhu (duopol), niektoré sa sústreďujú na správanie niekoľkých rovnako silných firiem (kartel) a ďalšie na správanie firmy, ktorá má dominantné postavenie v oligopolnej tržnej štruktúre.

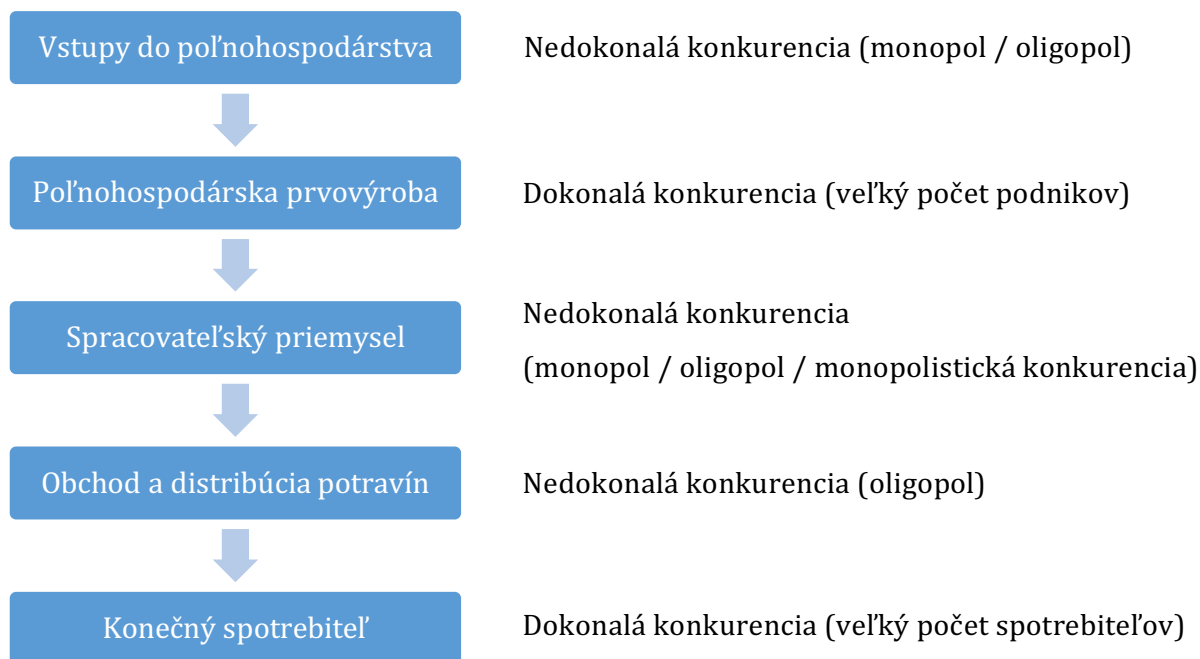
Pokiaľ hodnotíme štruktúru z dopytovej strany, tak sa jedná o:

- **Monopson** – ktorý sa dá prirovnať k obrátenému monopolu a vzniká tak, že na trhu pôsobí jediný nakupujúci určitého výrobku, resp. služby
- **Oligopson** – je podobne ako monopson, tzv. obráteným oligopolom, kedy sa na strane nákupu nachádzajú dve, alebo viac firiem s významným tržným podielom, ktoré nakupujú od veľkého počtu predávajúcich
- **Diskriminačný monopol** – na trhu pôsobí jediná firma, ktorá účtuje rôznym zákazníkom rôzne ceny za rovnaké produkty

- **Bilaterálny monopol/oligopol** – o takúto štruktúru ide vtedy, ak sa rovnaké odvetvové štruktúry stretnú na jednom trhu. Pre príklad, o bilaterálny oligopol ide vtedy, ak sa firma z oligopolného tržného odvetvia stretne ako nakupujúca s predávajúcou firmou z iného oligopolného odvetvia. To isté platí pre bilaterálny monopol, ktorý vzniká stretnutím nakupujúceho bez konkurenčných podnikov s monopolistickým dodávateľom.

Výsledky výskumu Bečvárovej (2005) týkajúce sa týchto súvislostí na agrárnych trhoch znázorňujú, že poľnohospodárske podniky pôsobia v konkurenčnej štruktúre charakterizovanej veľkým počtom podnikov vyrábajúcich identické produkty, ktoré predávajú najčastejšie jednému, prípadne viacerým nákupným/spracovateľským podnikom pôsobiacim v danom regióne. Nákupné a spracovateľské podniky sú tým pádom voči poľnohospodárskym podnikom monopsonom, resp. oligopsonom a ich snaha spočíva v zaobstaraní svojich nákupov za čo najnižšie ceny. V potravinovom reťazci je možné sledovať ďalší špecifický vzťah medzi potravinárskym priemyslom a obchodom, kedy v dnešných súvislostiach prevažuje bilaterálny oligopol. Nedokonalá konkurencia sa vyskytuje aj na trhu vstupov do prvovýroby, ktorý má charakter monopolu, resp. oligopolu dodávateľských odvetví voči poľnohospodárskym podnikom s dopadom na tlak rastu cien vstupov.

Nasledujúci Obr. 10, bližšie znázorňuje väzby a štruktúru jednotlivých fáz komoditných vertikál a slúži pre lepšie pochopenie súvislostí opísaných v predchádzajúcich odstavcoch. Takáto tržná štruktúra v rámci agrobiznisu umožňuje uplatňovať tržnú silu a ako už bolo spomínané v predchádzajúcich kapitolách, prejavuje sa v asymetrickom prenose cien a následne znižuje podiel poľnohospodárskych podnikov na výslednej cene produktu.



Obr. 10 Tržná štruktúra na jednotlivých úrovniach potravinového reťazca

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Bečvárovej (2005)

Zlepšenie tejto pozície pre poľnohospodárske podniky spočíva podľa Bečvárovej (2005) v posilňovaní pozície z hľadiska vyjednávacej sily voči ich obchodným partnerom. To je možné dosiahnuť viacerými spôsobmi, ako napríklad zvyšovaním hektárovej výmery jednotlivých podnikov (resp. rozširovaním živočíšnej výroby), alebo združovaním poľnohospodárskych podnikov do rôznych foriem odbytových družstiev.

Jednou z ďalších foriem zlepšenia pozície poľnohospodárskych podnikov je hľadanie iných, alternatívnych foriem odbytu svojich produktov, resp. snaha o vyššiu finalizáciu svojej produkcie, a tak aj vyšší podiel na finálnej cene potravinárskych výrobkov. S tým sa spája vznik rôznych alternatívnych potravinových systémov a krátkych dodávateľských reťazcov, ktorým sa venuje nasledujúca kapitola.

Požiadavky na posilnenie konkurencieschopnosti sa však v súčasných podmienkach netýkajú len poľnohospodárskych podnikov, ale celých reťazcov výroby potravín. Potreba prispôbovať sa a čo najrýchlejšie reagovať na rýchlo sa meniace vonkajšie a vnútorné podmienky, vrátane koordinácie činností v rámci potravinových vertikál je základom úspechu v dnešnom agrobiznise. Snaha ovládnuť ďalšie fázy výroby potravín a ich distribúciu spoločne s tlakom na neustálu úsporu nákladov a vyššiu efektívnosť vedie ku konsolidácii a zvýšenej koordinácii činností v agrobiznise. Na tomto základe tak dochádza na agrárnych trhoch k rôznym fúziám, akvizíciám, strategickým dohodám až po vertikálnu integráciu. Taktiež je možné pozorovať snahu o vznik a rozširovanie rôznych alternatív k tradičným potravinovým reťazcom, ktoré reagujú na už rozoberané nie ideálne fungovanie klasického systému a tiež reagujú na zmeny spotrebiteľských preferencií, ktorými sa práca ďalej zaoberá v nasledujúcich kapitolách.

3.2 Krátke potravinové reťazce

Reakciou na zmeny prostredia sa začali prejavovať nové formy dynamiky vývoja agrárnych trhov. Túto zmenu môžeme zaradiť do kontextu širších zmien v rámci premeny agrárnych ekonomík, charakterizovaných rôzne ako prechod z produkčného na “post-produkčný” režim výroby potravín (Ilbery a Bowler, 1998), ako vytvorenie novej “paradigmy rozvoja vidieka” (van der Ploeg a kol., 2000), alebo ako prechod k multifunkčnému poľnohospodárstvu (Bečvářová, 2005).

Ako jedny z kľúčových dimenzií týchto premien začali vznikať nové, resp. alternatívne potravinové reťazce. Podstatne k tomu prispeli aj na jednej strane zmeny vo vnímaní potravín u spotrebiteľov v dôsledku rôznych potravinových škandálov, na druhej strane rôzne tlaky na príjmy poľnohospodárov v dôsledku vývoja agrobiznisu. Podľa Marsdena (1998) sa trh s potravinami stáva čoraz diferencovanejším na báze sociálne konštruovaných kritérií kvality potravín.

Pojem alternatívne potravinové siete sa začal používať ako pomenovanie pre široké spektrum novo vzniknutých prepojení producentov so spotrebiteľmi a ďalšími subjektmi, ktoré tvoria alternatívy k štandardným potravinovým reťazcom a globalizovanému systému výroby potravín (Murdoch a kol., 2000).

Vznik týchto nových potravinových systémov odôvodnili Renting a kol. (2003) niekoľkými príčinnými súvislosťami, ktoré viedli k zmenám vo fungovaní jednotlivých fáz potravinových reťazcov:

a) Zmeny v spotrebiteľskom správaní

Na strane spotrebiteľov nastali zmeny vo vnímaní potravín a poľnohospodárstva. V širšom pohľade môže byť táto zmena dôsledkom zvýšeného záujmu verejnosti o témy akými sú zdravie, ekológia alebo životné podmienky zvierat. To následne vytvorilo potenciálny priestor na trhu pre potraviny, ktoré sa dôveryhodným spôsobom odlišujú v spomínaných kvalitatívnych aspektoch. Oveľa väčším spúšťačom zmien v spotrebiteľskom správaní však boli rôzne potravinové škandály, ktoré spôsobili pochybnosti a nedôveru voči potravinám pochádzajúcim z konvenčných potravinových reťazcov. Budúci vývoj potravinových systémov

bude podľa Rentinga a kol. (2003) záležať na schopnosti získať si dôvery zákazníkov a na vytvorení nových dôveryhodnejších systémov kontroly kvality potravín. Taktiež aj zmeny v zákazníckych požiadavkách postupne menia kvalitatívne štandardy. Ak zákazníci očakávajú jednoduchú prípravu, vyrábajú sa potraviny s čo najvyššou úrovňou spracovania (umyté, nakrájané, alebo predvarené). Ak majú zákazníci málo času, úspešnými sa stávajú fast-foody, prípadne nákupy potravín cez internet. Ďalšie požiadavky zákazníkov sú obsiahnuté v kvalitatívnych znakoch jednotlivých druhov potravín ako napr. „zdravé“, „regionálne“, „organické“ potraviny, alebo „slow-food“, atď.

b) Zvyšujúci sa tlak na príjmy poľnohospodárov

Na strane producentov sú novo vznikajúce potravinové reťazce výsledkom stále sa zvyšujúceho tlaku na ich príjmy. Modernizácia poľnohospodárstva dospela k špecifickej ekonomickej situácii, kedy zvyšovanie celkovej produkcie pri súčasnom zefektívňovaní výroby, ovplyvnila príjmy fariem. Tento kedysi úspešný model dosiahol svoje limity koncom 20. storočia pre niekoľko dôvodov. Celkový objem produkcie sa už nemohol ďalej zvyšovať kvôli nasýtenosti trhu; potravinárskemu priemyslu sa zlepšili možnosti získavať vstupy z nepoľnohospodárskych zdrojov; a na svetových trhoch rástol odpor voči dumpingu prebytkov poľnohospodárskej produkcie. Zároveň sa postupne zvyšovali výrobné náklady, čo nútilo poľnohospodárov kontinuálne investovať do nových technológií, aby sa dokázali udržať v boji o čo najnižšie náklady. Okrem toho sa farmy musia vysporiadať so stále sa zvyšujúcimi legislatívnymi, environmentálnymi a hygienickými požiadavkami, čo vedie k zvyšovaniu ich nákladov a tlaku na investície. Požiadavky spracovateľského priemyslu a obchodných reťazcov majú tiež efekt podobný zvyšujúcim sa nákladom, kedy je prístup na tieto trhy často podmienený napríklad vzhľadom produktov, rôznymi certifikátmi kvality a kapacitou flexibilných dodávok. Tieto požiadavky sú málokedy kompenzované vyššími príjmami poľnohospodárov.

Vývoj na globálnych agropotravinárskych trhoch týmto vytvára tzv. zovretie, v ktorom sa ekonomické marže poľnohospodárov štrukturálne znižujú (van der Ploeg et al, 2000). Dôsledkom týchto zmien sú farmári nútení hľadať nové cesty

zvyšovania príjmov. Jedným z možných riešení je cesta diverzifikácie podnikateľských aktivít farmárov do nových činností akými sú agroturistika, starostlivosť o krajinu, energetika, atď. Ďalšou možnosťou je zvyšovanie pridanej hodnoty poľnohospodárskej produkcie prostredníctvom zvyšovania kvality, spracovávaním produkcie na farme, priamym predajom, atď. Treťou potenciálnou možnosťou je znižovanie narastajúcich nákladov inovatívnymi spôsobmi (Renting a kol., 2003).

Vzhľadom na možnosti, ako sa prispôbiť zmenám v ich externom prostredí a nájdení ďalších zdrojov príjmu, je čoraz viac fariem ochotných zapojiť sa do alternatívnych foriem potravinových reťazcov a zvyšovať pridanú hodnotu svojich produktov. Krátke potravinové reťazce predstavujú v tomto kontexte pokus o opätovné získanie férového podielu na cene potravín, s cieľom zmierniť problémy súvisiace s tlakom na výkupné ceny. Tieto najrôznejšie pokusy skracovania klasických potravinových reťazcov predstavujú v praxi rôzne formy, štruktúru a dynamiku (Renting et al, 2003).

3.2.1 Definícia krátkych potravinových reťazcov

Alternatívne potravinové reťazce teda väčšinou vznikajú ako alternatíva k veľkým nadnárodným a anonymným potravinovým sieťam, ktoré dnes ovládajú trh s potravinami. Naprieč literatúrou, ktoré opisujú tento druh iniciatív sú často používané rôzne označenia ako alternatívne, lokálne, resp. krátke potravinové systémy a reťazce. Definície lokálnych a krátkych potravinových reťazcov sú si dosť podobné, no zatiaľ čo definície lokálnych potravinových systémov sa viac zaoberajú okruhom pôsobnosti, v ktorom sa určité potraviny považujú za lokálne, krátke potravinové reťazce sa namiesto toho sústreďujú na podstatu vzťahu producenta so spotrebiteľom. Aj keď sa v literatúre zdajú byť krátke dodávateľské reťazce jasnejšie definovaný koncept v porovnaní s lokálnymi potravinovými systémami, v praxi sa často stretáme s označením „lokálne“ aj pri krátkych potravinových reťazcoch. V marketingových stratégiách často využívajú pomenovanie „lokálne/regionálne potraviny“, hlavne kvôli zažitým hodnotám spojených s určitým regiónom.

Na základe definícií rôznych autorov odvodili Fondse a kol. (2012) štyri najdôležitejšie prvky krátkych potravinových reťazcov, ktoré sa prekrývali v analyzovaných definíciách. Väčšina definícií sa podľa nich vzťahuje ku geografickej blízkosti, ekonomickej pridanej hodnote, pozitívnym sociálnym vlastnostiam (ako zlepšenie občianskej zodpovednosti a prepojenie producentov so spotrebiteľmi), a vo viacerých prípadoch aj k udržateľnosti, resp. k environmentálnym aspektom týchto reťazcov (ako napr. pohoda a životné podmienky zvierat, krajnotvorba, biodiverzita a potravinové kilometre).

Ďalšie definície týkajúce sa krátkych potravinových reťazcov sa sústreďujú na počet prostredníkov, ktorý by mal byť "minimálny" (Ilbery a Maye, 2006) alebo ideálne nula (Progress Consulting Srl, 2010). Tieto predpoklady platia hlavne vo Francúzsku, kde panuje všeobecný konsenzus, že kľúčovou charakteristikou krátkych dodávateľských reťazcov je maximálne jeden prostredník medzi producentom a spotrebiteľom (Maréchal, 2008). Výsledkom ďalších debát na túto tému bolo definovanie krátkych dodávateľských reťazcov francúzskym ministerstvom poľnohospodárstva ako systémov s maximálne jedným prostredníkom, resp. sprostredkovateľom (ENRD, 2012).

Dlhú dobu od ich existencie a skúmania neboli krátke potravinové reťazce jednotne legislatívne definované. Konsenzus v rámci EÚ bol dosiahnutý až publikovaním nariadenia Európskej únie č. 1305/2013 o podpore rozvoja vidieka, ktorá ich vymedzila ako dodávateľské reťazce zahrňujúce obmedzený počet subjektov, ktoré sa zaviazali spolupracovať, rozvíjať miestne hospodárstvo a vytvárať úzke geografické a sociálne vzťahy medzi výrobcami, spracovateľmi a spotrebiteľmi. Delegované nariadenie Komisie EÚ č. 807/2014, ktoré je doplňujúcim k vyššie spomenutému nariadeniu, v článku 11 ďalej upravuje, že podporené z EÚ budú len krátke potravinové reťazce, ktorých súčasťou nie je viac než jeden sprostredkovateľ medzi poľnohospodárom a spotrebiteľom.

Podľa viacerých definícií sú krátke potravinové reťazce označované nielen ako modely pre zvyšovanie príjmov farmárov, ale často majú aj vyššie ciele ako reštrukturalizovať potravinové systémy alebo podporovať udržateľné a zdravé

metódy výroby potravín. Tieto vyššie ciele, ktorých dopady siahajú ďalej ako na úroveň producentov potravín, sú dôležité pri rozlišovaní medzi iniciatívami, ktoré chcú upozorniť na rôzne environmentálne a etické problémy a riešiť ich, a medzi tými, ktoré chcú pokračovať v podnikaní tak ako doteraz a tieto iniciatívy využívajú len pre svoj vlastný úžitok. Komplikovaným faktorom preberaným v diskusiách o krátkych potravinových reťazcoch je úroveň spolupatričnosti, resp. vzťah a motivácia jednotlivých aktérov zapojených v týchto systémoch zdieľať motivácie a presvedčenia jednotlivých krátkych potravinových systémov. Niektorí aktéri sa snažia založiť a byť súčasťou nových alternatívnych potravinových systémov, pretože majú pocit, že tradičný potravinový systém je zlý, neudržateľný, neetický a že sa už nedokáže zmeniť, takže sa snažia ísť tak povediac proti systému. Potom sú tu ďalší, ktorí sa snažia odbyť svoje produkty aj prostredníctvom klasických reťazcov, a to či už z čisto podnikateľského hľadiska a so zámerom dostať sa na väčší trh, alebo s úmyslom zlepšiť klasické potravinové systémy zvnútra a donútiť aj najsilnejších hráčov aby zmenili svoje správanie. V konečnom dôsledku musia jednotlivé subjekty v krátkych potravinových systémoch dobre zvažovať svoje ciele z pragmatického hľadiska aj preto, aby sa ich podnikanie dlhodobo udržalo (EIP-AGRI, 2015).

3.2.2 Morfológia a dynamika krátkych potravinových reťazcov

Hlavnou charakteristikou alternatívnych potravinových reťazcov je podľa Rentinga (2003) ich kapacita "resocializovať" a "reštrukturalizovať" trhy s potravinami. Tým pádom, umožniť spotrebiteľom rozhodnutia na báze ich vlastných hodnôt, vedomostí, skúseností, alebo iných vnímaných kvalít, ktoré ich zaujímajú. Nové potravinové reťazce sú tiež dôležitým prvkom v prepojení poľnohospodárstva so zvyškom spoločnosti. Vytvárajú určitý druh vzťahu spotrebiteľov k potravinám a vo viacerých prípadoch zahrňujú aj priamy kontakt medzi farmárom/producentom a konečným spotrebiteľom.

Vzťahy medzi producentmi a spotrebiteľmi v rámci krátkych dodávateľských reťazcov majú podľa Rentinga a kol. (2003) dve dimenzie.

- a) Prvá je zameraná na organizačnú štruktúru a mechanizmy odbytu
- b) Druhá sa sústreďuje na rôzne definície kvality a konvencie formujúce budovanie a fungovanie krátkych dodávateľských reťazcov.

ad a, Organizačná štruktúra a mechanizmy odbytu (s dôrazom na proximitu vytváraných vzťahov)

Nasledujúci Obr. 11 znázorňuje formy odbytu výrobkov prostredníctvom krátkych potravinových reťazcov so zameraním na proximitu vzťahov, resp. interakcií spotrebiteľov s producentami, ktoré vytvárajú.

Tvárou v tvár (Face-to-face)	Blízky (Proximate)	Vzdialený (Extended)
Predaj z dvora	Špecializované farmárske predajne	Certifikačné značky
Farmárske trhy	Spotrebiteľské družstvá	Fair trade
Ambulantný predaj (Farmárske obchody)	Komunitou podporované poľnohospodárstvo	Výrobky s chráneným označením pôvodu
“Nazbieraj si sám”	Debničkový predaj	Kódexy určitého spôsobu výroby
Rozvozy z fariem	Elektronický obchod	
	Reštaurácie / catering zameraný na lokálne suroviny	

Obr. 11 Formy odbytu výrobkov prostredníctvom krátkych dodávateľských reťazcov so zameraním na proximitu vzťahov

Zdroj: upravené podľa Rentinga a kol. (2003)

1) Tvárou v tvár („Face-to-face“)

Pod týmto mechanizmom sa rozumie stretnutie producenta so zákazníkom priamo, tvárou v tvár. Producenti vedia, kto sú ich zákazníci a to isté platí aj naopak. Tento typ predaja môžeme nazvať aj priamym predajom. Typickým príkladom takéhoto predaja sú predaj z dvora, farmárske trhy, ambulantný predaj a schémy ako samozbery (“nazbieraj si sám”) alebo rozvozy z fariem. Tieto formy predaja predstavujú príležitosti na vytvorenie puta lokálnej identity a solidarity medzi producentmi a spotrebiteľmi (Lyson a kol., 1995). Podľa Jarosza (2008) však len to, že sa farmári a zákazníci stretnú tvárou v tvár, nemusí nutne

znamenat', že ich interakcia podporí u spotrebiteľa morálny a sociálny význam spojovaný s vedomosťou, odkiaľ jeho potraviny pochádzajú.

2) **Blízky vzťah** („Proximate“)

V porovnaní s prvým vzťahom, tzv. “blízke prepojenia” nutne nevytvárajú priamy kontakt producentov so spotrebiteľmi. Sú prepojené prostredníkmi, ktorí by mali garantovať autenticitu ponúkaných produktov. Takýmto príkladom môžu byť napr. špecializované farmárske predajne, alebo debničkový predaj, v ktorých distribútor nakúpi produkty od farmárov a následne ich predáva koncovým zákazníkom. Do tejto skupiny patria tiež reštaurácie, moderné elektronické obchody s autentickými potravinami, komunitou podporované poľnohospodárstvo, alebo spotrebiteľské družstvá, ktoré môžu vytvárať takéto “blízke vzťahy”. Tieto vzťahy môžu mať podobu priestorového, alebo kultúrneho charakteru. V prvom prípade, sú produkty vyrábané a distribuované v rámci určitého regiónu, a spotrebiteľia sú oboznámení s touto lokálnou charakteristikou produktu pri jeho nákupe (Marsden a kol., 2000). Príkladom priestorového charakteru “blízkych vzťahov” je používanie lokálnych surovín v určitých reštauráciách. Z hľadiska kultúrneho charakteru týchto vzťahov, hrá významnú rolu predaj regionálnych špecialít. V oboch prípadoch takéto produkty vyjadrujú prirodzené, resp. kultúrne prvky určitej lokality (Ilbery and Maye, 2006).

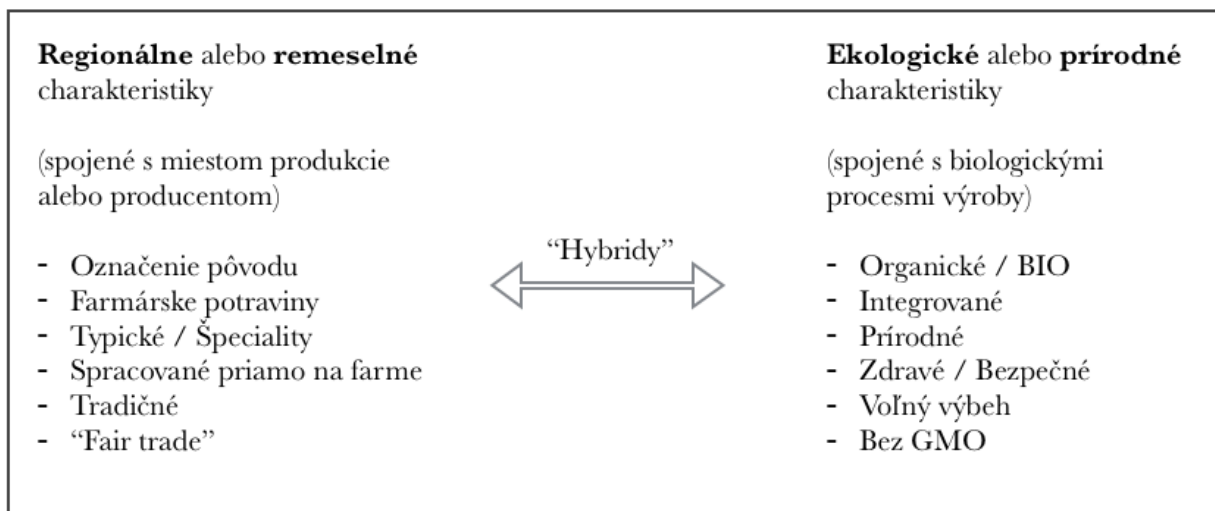
3) **Vzdialený vzťah** („Extended“)

Tretia kategória vzťahov zameraná na mechanizmy fungovania krátkych dodávateľských reťazcov sa sústreďuje hlavne na rozširovanie týchto systémov v priestore. Renting a kol. (2003) ich nazvali tzv. “vzdialenými” vzťahmi. Charakterizujú situácie, kedy sa informácia o mieste výroby a producentovi šíri spolu s produktom až ku konečnému spotrebiteľovi, ktorý nepochádza z regiónu, kde bol produkt vyrobený, a nemusí mať s týmto regiónom ani žiadne osobné skúsenosti (Marsden, 2000). Tieto produkty môžu byť distribuované v rámci určitej krajiny a aj do zahraničia. Pri týchto tvrdeniach, sa trochu bije význam slovného spojenia “krátke” potravinové reťazce. Renting a kol. (2003) však argumentujú tým, že vzdialenosť ktorú musia produkty precestovať, aby sa dostali

ku konečnému spotrebiteľovi, nie je až taká dôležitá, ako cenné informácie o mieste a spôsobe výroby takýchto produktov. Tieto informácie umožňujú spotrebiteľovi spojiť si výrobok s miestom produkcie a potenciálne aj so spôsobom výroby a hodnotami ľudí, ktorí ho vyrobili. Príkladmi takýchto regionálnych špecialít sú napríklad výrobky s chráneným označením pôvodu ako šumivé víno z oblasti Champagne,Parmská šunka, alebo syr Parmigiano Reggiano. Do tejto kategórie sa môžu zaradiť aj produkty s platným označením "fair trade" ako káva a čaj. Podstatné však pri tomto vzťahu je, aby boli informácie o pôvode a prípadnom spôsobe výroby dôveryhodne označené a odkomunikované či už na etiketách týchto výrobkov, alebo pri ich predaji.

ad b, Definície kvality a konvencie formujúce fungovanie krátkych dodávateľských reťazcov

Všetky druhy krátkych dodávateľských reťazcov fungujú na podobnom princípe, ktorého základom je snaha sa na trhu niečím odlišovať a tým byť vzácnejší. Diferenciácia produktu má za účel vytvoriť transparentné tržné vzťahy okolo špecifických definícií kvality, ktoré sú zdieľané všetkými zúčastnenými stranami. Tieto charakteristiky, ktoré jednotlivé reťazce a ich produkty odlišujú, musia byť dostatočne komunikované zákazníkom, aby ich presvedčili platiť prémiové ceny. Renting a kol. (2003) identifikovali dve hlavné kategórie definujúce rôzne charakteristiky kvality v praxi existujúcich krátkych dodávateľských reťazcov (Obr. 12).



Obr. 12 - Rôzne definície kvality v krátkych potravinových reťazcoch

Zdroj: Renting a kol. (2003)

Prvá kategória zdôrazňuje kvalitu produktu spojenú s miestom jeho výroby, alebo producentom, ktorý ho vyrobil. Špecifické charakteristiky určitého regiónu (prírodné podmienky, kultúrne a gastronomické tradície, atď.) alebo výrobného procesu (remeselné, tradičné, farmárske) sú kritickými charakteristikami definujúce kvalitu produktu. Typickým príkladom takýchto regionálnych špecialít sú potraviny s chráneným označením pôvodu, alebo chráneným zemepisným označením. Farmárske potraviny sú zase charakteristické svojím tradičným výrobným procesom, skúsenosťami a zručnosťami výrobcov, a v mnohých prípadoch odkazujú na kultúrne dedičstvo a miestne tradície. Do tejto kategórie spadajú aj "fair trade" výrobky svojím prepojením na producentov. V tomto prípade sú však dôležitejšími charakteristikami etika a spravodlivosť.

Druhá skupina identifikovaných krátkych dodávateľských reťazcov definuje kvalitu v súvislosti s biologickými procesmi výroby. Táto kategória zahŕňa produkty, ktoré sa odlišujú svojimi environmentálne šetrnými výrobnými postupmi, akými sú napríklad ekologické poľnohospodárstvo alebo integrovaná produkcia. Okrem jasne a legislatívne špecifikovaných označení sa na pulloch objavujú aj výrobky so všeobecnejším označením "natural", resp. prírodné. Svojou podstatou sa snažia do vyššej ceny nepriamo zakomponovať aj mimoprodukčné funkcie poľnohospodárstva, akými sú starostlivosť o prírodu a krajinu. Tieto produkty sú často považované za zdravšie a bezpečnejšie. Medzi spotrebiteľmi

prevláda názor, že produkty s menším použitím prídavných látok, resp. bez GMO, sú zdravšie. Taktiež do tejto kategórie patria aj výrobky živočíšneho pôvodu s označením “z voľného výbehu” alebo “kŕmené trávou“ (grass-fed). Definícia kvality je v tomto prípade zameraná na rešpektovanie prirodzených podmienok zvierat pre život a na ich životnú pohodu.

V praxi sa podľa Rentinga a kol. (2003) stretávame najčastejšie s tzv. “hybridmi”, ktoré vznikajú kombináciou rôznych definícií kvality. To môžu byť napríklad regionálne produkty, ktoré zdôrazňujú rolu poľnohospodárstva v udržovaní krajinného rázu. Na druhej strane to tiež môžu byť produkty vyrábané environmentálne udržateľnými spôsobmi, ktoré rozširujú svoje charakteristiky o regionálne dimenzie.

3.2.3 Prínosy, riziká a rola krátkych potravinových reťazcov

Záujem o krátke potravinové reťazce stále rastie najmä kvôli ich potenciálu prispievať k udržateľnosti potravinových systémov, rozvoju vidieka a zdraviu komún (Galli a Brunori, 2013). Keďže predchádzajúce kapitoly ilustrovali rôznorodosť krátkych dodávateľských reťazcov v praxi, je ťažké zovšeobecňovať ich prínosy a riziká, pretože každá forma aj jednotlivý reťazec sa v týchto kritériách môže líšiť. Literatúra identifikuje množstvo potenciálnych prínosov aj rizík v rôznych oblastiach. Táto kapitola uvádza prehľad vybraných aspektov rozdelených do štyroch nasledovných kategórií: zdravotných, environmentálnych, sociálnych a ekonomických.

a) Zdravotné aspekty

V procese výroby potravín z fariem až ku konečným spotrebiteľom je viacero faktorov, ktoré ovplyvňujú ich bezpečnosť a nutričnú hodnotu. Či už z hľadiska spôsobu pestovania rastlín, resp. chovu zvierat, spracovania, skladovania alebo dopravy. Tieto faktory pôsobia na jednotlivé potraviny značne individuálne, no niektoré vlastnosti krátkych potravinových reťazcov predisponujú potenciálnym ponúkaním zdravších potravín. Niektoré reťazce si zavádzajú interné pravidlá a regulácie spôsobov výroby ponúkaných produktov, ktoré zverejňujú pred zákazníkmi, čo zvyšuje ich transparentnosť a následne dôveru

zákazníkov v uvádzanej kvalite ponúkaných výrobkov. Ďalšou vlastnosťou s potenciálnym vplyvom na zdravie spotrebiteľov môže byť čerstvosť produkcie, ktorá môže znížiť pridávanie rôznych konzervačných a ďalších prídavných látok, zabezpečiť výnimočnejšiu chuť, no závisí od sezónnosti produkcie. Pri niektorých typoch produktov, akými sú ovocie alebo zelenina, môže skrátenie času od zberu k spotrebiteľovi zachovať oveľa väčšie množstvo nutričných látok (Frith, 2007). Krátke potravinové reťazce tiež zvyšujú spotrebiteľské znalosti a vedomosti o jedle všeobecne a vedú ich tak k zdravším formám stravovania. Tento jav je viditeľný hlavne na vyššej spotrebe ovocia a zeleniny u rôznych skupín obyvateľstva, najmä u detí v školskom veku (McCormack a kol., 2010). V niektorých prípadoch môže nakupovanie v týchto reťazcoch viesť k menej prospešným formám stravovania v dôsledku nedostatočne širokej ponuky potravín. Z hľadiska hygienických a sanitačných regulácií, sú požiadavky na potraviny z krátkych potravinových reťazcov rovnaké ako na potraviny z klasických reťazcov. Niektoré podmienky síce môžu byť zavedené v zjednodušenej forme napr. pre menšie typy prevádzok, no všetky povinné záležitosti a kritické kontrolné body musia byť identifikované, splnené a sledované.

b) Environmentálne aspekty

Krátke potravinové reťazce nie sú z hľadiska environmentálneho vo všeobecnosti lepšie ako klasické, dlhšie potravinové reťazce. Individuálne dopady jednotlivých reťazcov na životné prostredie závisia od spôsobov výroby, spracovania, balenia, distribúcie, chladenia a skladovania, prepravy a množstva tvoreného odpadu. Krátke potravinové reťazce však vytvárajú potenciálne výhody s ohľadom na environmentálne aspekty, hlavne v prípadoch, ak sa minimalizuje používanie fosílnych palív, obalových materiálov, alebo ak sa pri výrobe používajú menej intenzívne praktiky výroby, šetrnejšie k životnému prostrediu (Galli a Brunori, 2013). Environmentálna zodpovednosť určitého reťazca sa tiež môže postupne preniesť aj na jednotlivých spotrebiteľov, ktorí sa začnú viac zaujímať o tieto problémy a sami sa následne začnú správať zodpovednejšie voči životnému prostrediu.

c) Sociálne aspekty

Sociálne aspekty krátkych potravinových reťazcov zahrňujú otázky týkajúce sa férovosti jednotlivých aktérov potravinových systémov a komunit ovplyvnených týmito reťazcami. Vo svojej podstate si tieto aspekty zakladajú na dôvere, osobných vzťahoch, solidarite a zdieľaných hodnotách producentov a spotrebiteľov (Galli a Brunori, 2013). Najdôležitejším sociálnym aspektom je zblížovanie oddialeného vzťahu spotrebiteľov s výrobcami potravín. Bližší vzťah spotrebiteľov s výrobcami pomáha spotrebiteľom pochopiť "reálne" náklady výroby potravín a zvyšuje ochotu platiť za produkty, ktorým veria a ktoré poznajú. Producenti tak dostanú zaslúžený príjem za svoju odvedenú prácu (Renting a kol., 2003). Ďalšou výhodou tohto priameho kontaktu je na jednej strane možnosť spotrebiteľov dozvedieť sa všetko čo chcú vedieť o vybranom výrobku, na strane druhej môže byť pre výrobcov hodnotná tiež priama spätná väzba, či už v podobe vyjadrenia uznania, alebo konštruktívnej kritiky. Podľa Petersa (2012) majú krátke potravinové reťazce tiež príležitosť revitalizovať lokálne komunity, napríklad hodnotami a významom prisudzovaným produktom a jeho miesto výroby môže vyvolať pocit hrdosti, spoločenskej súdržnosti a pocit príslušnosti k danej lokalite, resp. určitej komunite. Niektoré typy krátkych dodávateľských reťazcov majú väčší potenciál v realizovaní sociálnych aspektov ako iné. Sociálne benefity sa dokážu naplno realizovať najmä v reťazcoch s priamym kontaktom so zákazníkmi, no podstata dôvery, solidarity a zdieľaných hodnôt je dôležitá pre všetky typy krátkych potravinových reťazcov.

d) Ekonomické aspekty

Medzi ekonomické aspekty vplývajúce na fungovanie krátkych dodávateľských reťazcov patrí ekonomická životaschopnosť systémov výroby potravín a ich jednotlivých aktérov, konkurencieschopnosť, efektívnosť využitia dostupných zdrojov a prínos pracovných príležitostí pre komunity v ktorých pôsobia. Keďže sa podľa Ruiza a kol. (2010) v krátkych potravinových reťazcoch nachádza menej prostredníkov, väčšina z nich pomáha farmárom dosahovať vyššie príjmy ako prostredníctvom klasického maloobchodu, hlavne pri rôznych formách priameho predaja, ktoré dávajú výrobcovi pomerne veľkú slobodu v rozhodovaní o spôsobe

výroby a tiež marketingových záležitostiach. V rámci krátkych potravinových reťazcov môžu zlepšiť svoju ekonomickú životaschopnosť aj malé a stredné podniky a spracovatelia. V dôsledku slabej konkurencieschopnosti v tradičných potravinových reťazcoch, týkajúcej sa chýbajúcich úspor z rozsahu a vyšších cien, a tiež slabej konzistencie dodávok z hľadiska množstva, kvality alebo kontinuity, im krátke potravinové reťazce umožňujú alternatívny a férovejší odbyt svojich výrobkov. Ďalším rozoberaným aspektom je ich ekonomický vplyv na komunity a regióny, v ktorých pôsobia. Podľa Petersa (2012) krátke potravinové reťazce pomáhajú recirkulovaniu príjmov v rámci komunit a vytvárajú nové pracovné príležitosti. Zároveň si však pôsobenie v takýchto reťazcoch vyžaduje doplňujúce investície a špeciálne zručnosti, ktoré môžu tvoriť bariéry úspechu. Navyše, konkurencia zo strany rozširujúcich sa klasických potravinových reťazcov, z ktorých niektoré začali s ponúkaním regionálnych produktov a rozvozom potravín vo väčších mestách, dostáva aj krátke dodávateľské reťazce pod neustály ekonomický tlak (Galli a Brunori, 2013).

3.2.4 Zhrnutie významu krátkych potravinových reťazcov

Veľké nadnárodné reťazce svojou všadeprítomnou ponukou medzinárodných značiek, predávajúcich širokú škálu produktov z celého sveta, nahradili už len ťažko predstaviteľnú diverzitu lokálne vlastnených a riadených obchodov a predajní akými boli napríklad malí zeleninári, mäsiari a pekári. Oveľa menej rozoberaná téma s tým súvisiaca je krach mnohých bitúnkov, spracovateľov, výrobcov a veľkoobchodníkov, ktorí podporovali a zásobovali tieto miestne potravinové systémy.

Rozširovaním svojich prevádzok do oblastí s nižšími cenami pozemkov a získavaním nových zákazníkov dosahujú veľké nadnárodné reťazce ešte vyššie úspory z rozsahu. To im následne umožňuje tlačiť finálnu cenu potravín ešte nižšie a vytvára ďalší tlak na konkurencieschopnosť menších obchodníkov, ktorí tento tlak už často neustoja. Dôsledky týchto zmien sú ešte širšie, pretože stratou týchto možností odbytu sa aj výrobcom obmedzuje prístup na trh. Tých málo väčších hráčov, ktorí na finalizujúcich článkoch vertikál stále pôsobia, požadujú tvrdé podmienky a ak výrobca/farmár nevyhoví, obrátia sa na ďalších. Podniky musia

rásť, zvyšovať svoju tržnú silu a snažiť sa buď o úspory z rozsahu, alebo iné cesty odbytu svojich výrobkov, ináč sú nútené ísť pod cenu, čo je z dlhodobého hľadiska neudržateľné.

Pri takýchto scenároch môžu vznikať otázky, prečo je vôbec dôležité zaoberať sa týmito súvislosťami. Keď sa obchody a farmy zväčšujú a zvyšujú svoju efektivitu, tržné sily tlačia náklady a ceny dolu, tým pádom z toho musia profitovať aj zákazníci. Spotrebiteľské nákupy sa zlacňujú, sú jednoduchšie a pohodlnejšie ako kedykoľvek predtým. Spotrebiteľom to ako vidieť prináša len samé výhody. Situácia na trhu poľnohospodárov a výrobcov potravín je však osobitný prípad.

Len málo produktov ovplyvňuje nás a náš každodenný život takým zásadným spôsobom ako potraviny. Aj keď sú faktory ako cena a pohodlie pri nákupe dôležité, nie sú všetkým, čo rozhoduje.

Potraviny sú iné ako väčšina vecí, ktoré nakupujeme. To, čo jeme, môže podporiť, alebo narušiť naše zdravie a životnú pohodu. Dáva to určitú štruktúru a profil našej rodine a sociálnej stránke nášho života. Zatiaľ čo potraviny, ktoré jeme, nás tvoria, tak skutočnosť, kde a ako ich nakupujeme, tvorí charakter našich miest, vidieka a komunít. Keď budeme nakupovať na viacerých miestach, vo viacerých obchodoch, pomôžeme im tým prežiť. Ak nakupujeme len v jednom, prežije len ten jeden. Stále, keď niečo jeme, nepriamo tým podporujeme pestovanie, resp. chovanie niečoho niekde, či už je to kuracie mäso, syr alebo zemiaky. Poľnohospodárstvo presne takto mení pôdu a svoje okolie, ktoré využíva na produkciu potravín. Či už obrábanie pôdy, alebo jej zatrávenie kvôli pastve má merateľné aj menej viditeľné dopady na úrodnosť pôdy, kvalitu vody a ovzdušia, voľne žijúcich živočíchov a krajinu všeobecne.

Dopady našich rozhodnutí pri nákupe potravín môžu byť viditeľné lokálne, no taktiež v širších súvislostiach. Dovozy potravín vytvárajú tlak na globálne poľnohospodárstvo a prírodné zdroje v iných krajinách. Zatiaľ čo medzinárodný obchod s potravinami môže prispievať k našej potravinovej bezpečnosti, v celosvetovom merítku je stabilita a odolnosť poľnohospodárstva do budúcnosti

ohrozená. Poľnohospodárstvo a celý potravinový systém čelí mnohým hrozbám od problémov hladu a obezity, cez tlaky na využívanie prírodných zdrojov, pôdy, vody, živín, po zvyšujúce sa náklady energií, rastúci počet obyvateľov a v neposlednom rade klimatické zmeny. Svetové poľnohospodárstvo čelí požiadavkám vyššej produkcie pri využívaní stále sa zmenšujúcej zdrojovej základne. Pre ochranu a stabilizáciu ekosystémov, na ktorých sme závislí, by sme mali minimalizovať environmentálne dopady výroby potravín a tam, kde je to možné, zvrátiť niektoré škody spôsobené riadením výroby za posledné pol storočie.

Aj keď alternatívne potravinové systémy dnes zaberajú stále malý podiel trhu s potravinami, ich rozvoj je v poslednom období výrazný. Krátke potravinové reťazce prispievajú k prosperite regiónov a komunít, v ktorých pôsobia. Lákajú zákazníkov pre svoju odlišnosť, chuť a čerstvosť, alebo pre možnosť nakupovať výrobky šetrnejšie k životnému prostrediu a podporu lokálnych podnikov. Obchody s regionálnymi potravinami môžu priniesť do miest a oblastí, v ktorých pôsobia, turistov práve kvôli unikátnym potravinám, alebo charakteru miesta, ktorý pomáhajú tvoriť. Krátke dodávateľské reťazce tiež podporujú životaschopnosť rozmanitého poľnohospodárstva a prostredníctvom neho aj zdravie a charakter krajiny v ktorej pôsobia. Ďalej poskytujú životne dôležité formy odbytu pre nových, malých a stredne veľkých producentov potravín. Zabezpečujú férovú cenotvorbu medzi výrobcami a konečnými zákazníkmi. Rozsah a rôznorodosť alternatívnych potravinových systémov podporuje diverzitu v poľnohospodárskych systémoch, ktoré sú ich súčasťou. Potraviny z týchto reťazcov podporujú u spotrebiteľov záujem o to, čo jedia a vytvárajú spojenie s ich jedlom. To, na čom záleží, je znovu vytvoriť vzťahy medzi producentmi a spotrebiteľmi a dať vyšší zmysel každodenným nákupným rozhodnutiam. Jedným z príkladov naplnenia tejto vízie, je budovanie krátkeho potravinového reťazca Farmfoods, ktorý je prostredníctvom prípadovej štúdie rozoberaný v nasledujúcich kapitolách.

4 Vlastná práca

4.1 Opis spoločnosti a kontextu skúmaného prostredia

Spoločnosť AGROTRADE GROUP spol. s r.o., vznikla zápisom do obchodného registra v Košiciach 17. marca 1993. Od tejto doby prešla významným rozvojom a dnes patrí medzi jednu z najvýznamnejších firiem v slovenskom poľnohospodárstve. Jej rozsiahla podnikateľská činnosť zahŕňa predaj a servis poľnohospodárskej techniky, predaj náhradných dielov, vstupov do prvovýroby, vlastnú poľnohospodársku prvovýrobu a obchod s komoditami, ďalej výrobu listových hnojív, stavebnú činnosť, výrobu energie, predaj úžitkovo - osobných automobilov značky ISUZU a ďalšie služby spojené s poľnohospodárstvom. Do skupiny podnikov AGROTRADE GROUP dnes patrí deväť dcérskych spoločností a štyri pridružené firmy. Vo všetkých podnikoch dnes skupina zamestnáva vyše 450 zamestnancov a jej ročný obrat sa pohybuje okolo 70-80 miliónov eur. Poľnohospodársku výrobu skupina realizuje na výmere 15 889 hektárov poľnohospodárskej pôdy, z čoho je 13 826 hektárov ornej pôdy. Živočíšnu výrobu tvorí hlavne chov hovädzieho dobytká (2962 ks) a oviec (3252 ks). V posledných rokoch sa skupina pripravuje na ďalší veľký projekt, ktorého cieľom je výroba potravín z vlastných fariem a ich predaj.

Prípadová štúdia sa zameriava na spomínaný projekt výroby a predaja potravín. Konkrétne na vytvorenie krátkeho potravinového reťazca pod názvom Farmfoods, koordinovaného firmou Agrotrade Group. Jej výsledkom má byť vymedzenie súvislostí, ktoré viedli k rozhodovaniu o implementácii modelu krátkeho dodávateľského reťazca a tiež vyhodnotenie potenciálu, prínosov a rizík spojených s takouto formou integrácie vo vybranom prostredí.

Nasledujúca kapitola sa bližšie venuje historickému vývoju spoločnosti s cieľom ilustrovať a odôvodniť postupnú diverzifikáciu činností a podnikateľských aktivít v rámci skupiny Agrotrade Group.

4.1.1 Historický vývoj spoločnosti AGROTRADE GROUP spol. s r.o.

Ako uvádza predchádzajúca kapitola, spoločnosť AGROTRADE GROUP vznikla v roku 1993. Na začiatku bol hlavný cieľ firmy spojený s technickým zabezpečením poľnohospodárstva a poskytovaním mechanizovaných služieb. Prvotnou myšlienkou bolo nájdenie diery na zahraničných trhoch a dodávka náhradných dielov určených pre traktory Zetor. Postupným budovaním zahraničnej klientely a pôsobnosti na domácom trhu prišla myšlienka ponúkať na slovenskom trhu modernú poľnohospodársku techniku. V roku 1994 spoločnosť začala svoju prvú spoluprácu v tejto oblasti so značkou Tecnomat. O rok neskôr pribudli ďalšie dve významné značky a to Massey Ferguson a Pöttinger. Veľmi dôležitým bol v začiatkoch spoločnosti práve predaj traktorov a kombajnov značky Massey Ferguson. Postupne sa portfólio ponúkanej poľnohospodárskej techniky a rôznych značiek rozširovalo, kedy do ponuky postupne pribúdali značky Väderstad (1999), Caterpillar (2000), Sauerburger a Trioliet (2002), Hatzenbichler a Hydrac (2003), Samson (2010), Krampe, Fuhrmann, Güstrower a Rauch (2011) a Weidemann (2012). Aby spoločnosť dokázala ponúknuť každému zákazníkovi kompletne strojové vybavenie potrebné pre ich poľnohospodársku výrobu, vyvinula aj vlastnú poľnohospodársku techniku pod názvami AT Slamár a AT Transportline pre manipuláciu s voľne loženou slamou a senom, po ktorých nasledoval špecifický stroj AT Vápnar zabezpečujúci variabilnú aplikáciu mletého vápna. Spolu s predajom techniky začala spoločnosť ponúkať aj jej servis a predaj náhradných dielov. Činnosť firmy v začiatkoch dopĺňalo aj ponúkanie mechanizovaných služieb pre poľnohospodárov. Firma okrem poľnohospodárskej techniky začala v roku 2014 ponúkať aj osobné autá značky ISUZU. V posledných rokoch sa skupina v tejto oblasti bližšie venuje a zaujíma o problematiku precízneho poľnohospodárstva, kde je jej cieľom vyvinúť komplexné riešenie zberu údajov, analýzy, poradenstva a variabilnej aplikácie na základe individuálneho prístupu k pozemkom jednotlivých zákazníkov.

Začiatok poľnohospodárskej výroby sa datuje do roku 1996, kedy spoločnosť začala s vlastnou prvovýrobou na stredisku Gemerská Ves. Neskôr v roku 1998 pribudlo stredisko poľnohospodárskej výroby Malý Čepčín/Turček. Ďalšie rozširovanie spoločnosti v tomto smere uľahčila neľahká ekonomická situácia

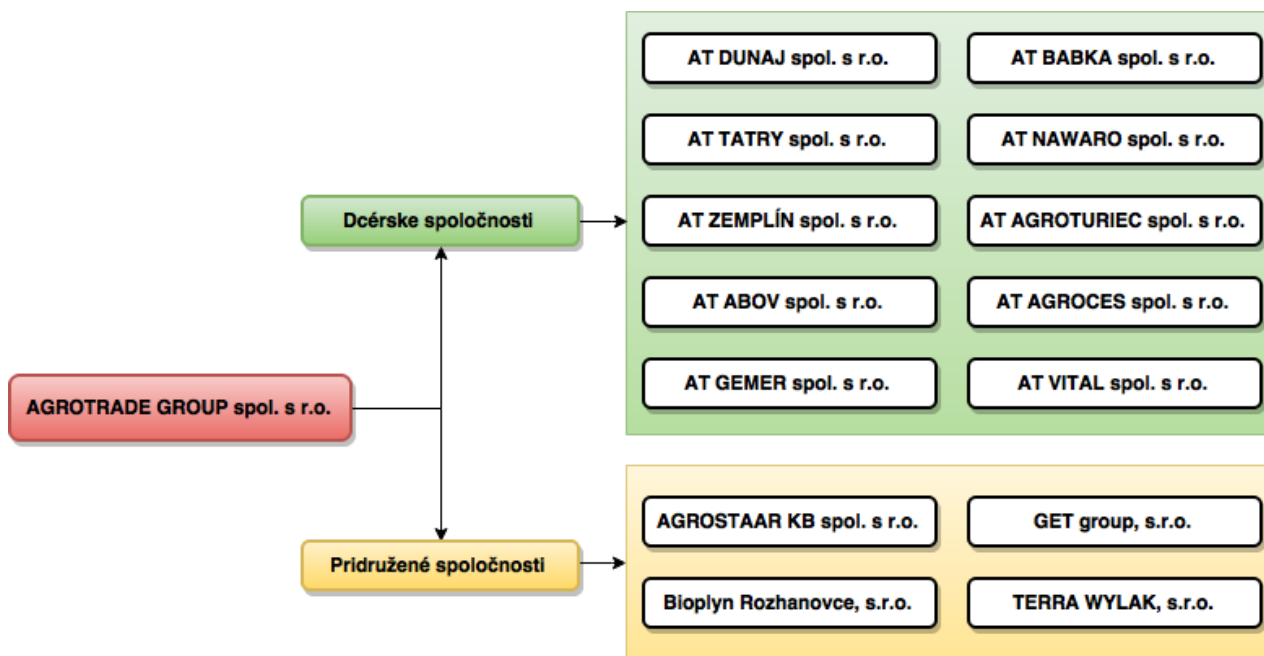
podnikov po prechode z centrálne riadeného na trhový systém hospodárstva. Viaceré podniky sa postupne kvôli svojej slabej konkurencieschopnosti dostávali do krachu, a tak sa na trhu naskytla príležitosť hospodáriť na vlastnej pôde. Túto príležitosť firma využila a postupne zakladala nové dcérske spoločnosti venujúce sa prvovýrobe v rôznych lokalitách Slovenskej republiky. Ako prvou vznikla v roku 1997 dcérska spoločnosť AT TATRY, spol. s r.o., v roku 1999 pribudla dcérska spoločnosť AT DUNAJ, spol. s r.o., a do roku 2000 sa datuje vznik dcérskej spoločnosti AT ZEMPLÍN, spol. s r.o. Rozširovanie o ďalšie dcérske spoločnosti hospodáriace na poľnohospodárskej pôde pokračovalo v roku 2006 založením dcérskej spoločnosti AT ABOV, spol. s r.o., v roku 2007 vznikom ďalšej dcérskej spoločnosti AT BABKA, spol. s r.o., no a posledné dve dcérske spoločnosti AT AGROCES, spol. s r.o. a AT AGROTURIEC, spol. s r.o. vznikli v uvedenom poradí v rokoch 2008 a 2010. V roku 2008 sa k skupine ako pridružená spoločnosť pridala aj firma AGROSTAAR KB spol. s r.o.

Agrotrade Group a jej dcérske spoločnosti zamerané na poľnohospodársku výrobu trápili vysoké náklady na nákup vstupov. Tento problém sa týkal viacerých ďalších poľnohospodárov a tak firma v roku 2004 založila vlastné nákupno-odbytové stredisko. Toto stredisko sa stará o úspešné fungovanie nielen vlastných podnikov, ale aj ďalších, vyše 100 externých prvovýrobcov. Činnosť strediska spočíva vo výhodnejšom obchodovaní neustále sa zvyšujúcej ceny vstupov, akými sú osivá, chemické prípravky a hnojivá. Svojou významnou veľkosťou tak dokáže nákupno-odbytové stredisko uplatňovať výhody z rozsahu a nakupovať potrebné vstupy za oveľa nižšie ceny, ktoré následne s rozumnou maržou obchoduje ďalej svojim partnerom. Prostredníctvom svojich obchodných zástupcov ponúka svojim partnerom tiež komplexné poradenstvo v oblasti výživy rastlín, ochrany pestovaných plodín a širokej ponuky osív, kedy je pre jednotlivých farmárov náročné vyznať sa vo všetkých dostupných produktoch na dnešnom trhu. Od roku 2009 sa spoločnosť začala venovať aj vývoju a výrobe vlastných listových hnojív, kedy firma identifikovala, že na trhu chýba cenovo dostupná ponuka komplexných prípravkov, ktoré by stimulovali rastliny k lepšiemu využívaniu potenciálu živín pre dosiahnutie vyšších úrod.

Predaj poľnohospodárskej techniky, obchod so vstupmi do prvovýroby a vlastná poľnohospodárska výroba tvoria základné piliere spoločnosti, ktoré stoja za väčšinou jej tržieb. Okrem týchto hlavných činností je od roku 2003 významnou súčasťou firmy aj stavebná skupina, ktorá sa venuje výstavbe poľnohospodárskych skladov, silážnych žľabov, moderných maštali a od roku 2005 v spolupráci s firmou Biogas Hochreiter aj výstavbe bioplynových staníc. Rozšírenie pôsobnosti spoločnosti do oblasti obnoviteľných zdrojov energie bolo motivované hlavne dostupnosťou rôznych dotačných podpôr pre poľnohospodárov v období po vstupe do EÚ. Pre účely projektovej prípravy, spracovania projektovej dokumentácie a zastrešovanie stavebných prác týkajúcich sa bioplynových staníc a ďalších poľnohospodárskych stavieb bola založená dcérska spoločnosť AT NAWARO, spol. s r.o. Skupina Agrotrade Group má dnes bioplynové stanice na dvoch dcérskych a v jednej partnerskej spoločnosti. Pridružená spoločnosť Bioplyn Rozhanovce s.r.o. sa venuje prevádzkovaniu jednej z bioplynových staníc v spolupráci s VSE Ekoenergia, s.r.o., zatiaľ čo dcérska spoločnosť AT GEMER, spol. s r.o. sa venuje prevádzkovaniu ďalšej bioplynovej stanice v rámci skupiny. Dcérska spoločnosť AT VITAL spol. s r.o. nie je momentálne využívaná, no tiež patrí do skupiny.

Od roku 2014 má spoločnosť v pláne rozšíriť svoju činnosť o spracovanie vlastných poľnohospodárskych produktov do potravín s vyššou pridanou hodnotou a ich predaj. V súvislosti s týmto plánom sa vytvorili dve nové spoločnosti s kapitálovou účasťou materskej firmy AGROTRADE GROUP spol. s r.o. Prvou je GET group, s.r.o., ktorej cieľom je spracovávať mäso a mäsové výrobky (najmä hovädzie, bravčové a jahňacie) a druhou je firma TERRA WYLAK, s.r.o., ktorej hlavným cieľom je spracovanie hrozna a výroba kvalitných slovenských vín. Tieto dve spoločnosti, spolu s niektorými dcérskymi spoločnosťami a zatiaľ jedným externým partnerom sú základom a súčasťou novo vytvoreného krátkeho potravinového reťazca.

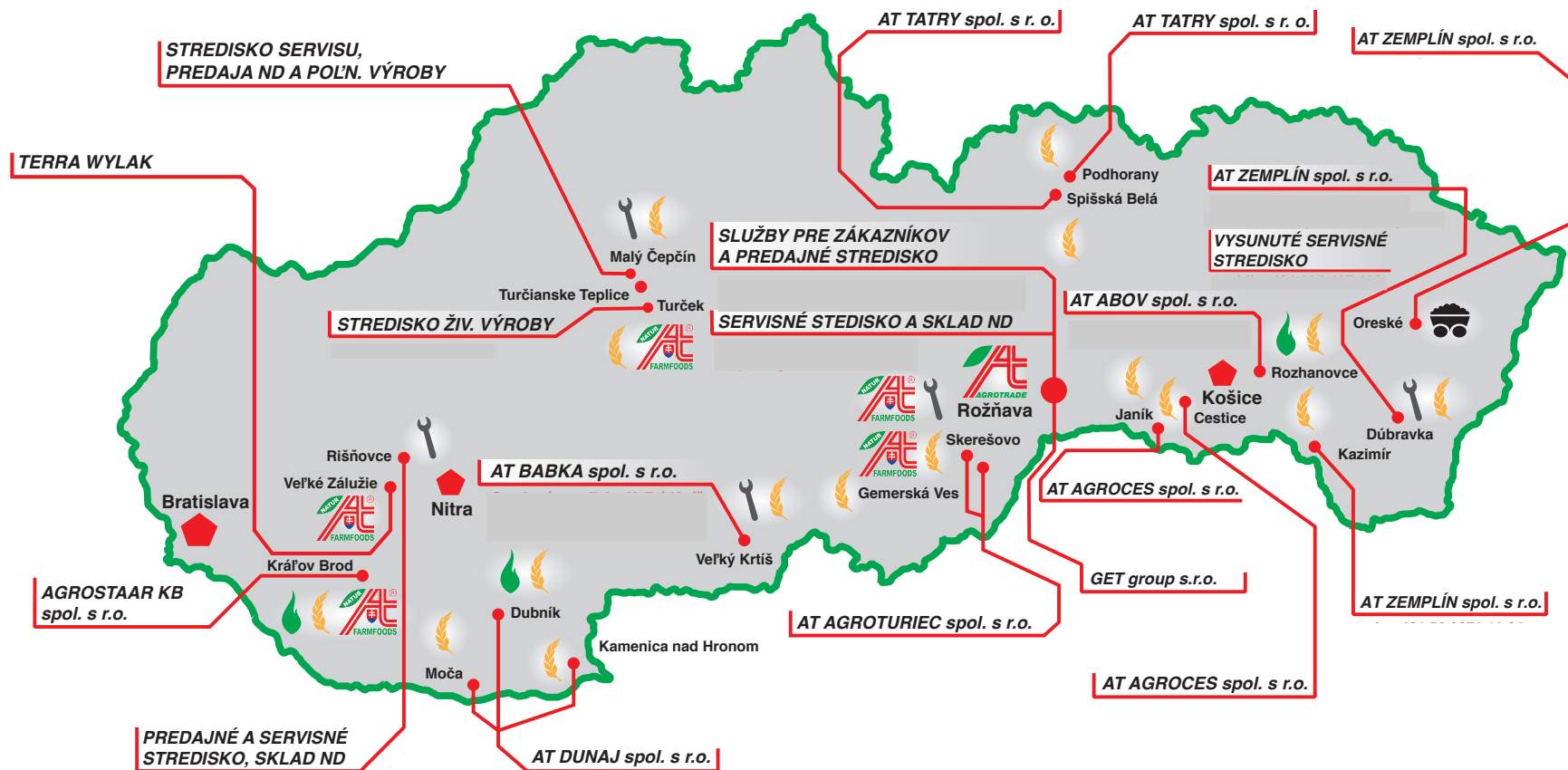
Nasledujúci Obr. 13 znázorňuje organizačnú štruktúru skupiny AGROTRADE GROUP s rozdelením na dcérske a pridružené spoločnosti. V dcérskych spoločnostiach má AGROTRADE GROUP spol. s r.o. minimálne 80% podiel, zatiaľ čo v pridružených spoločnostiach je podiel materskej spoločnosti pod 50 %.



Obr. 13 - Organizačná štruktúra skupiny AGROTRADE GROUP

Zdroj: vlastné spracovanie

Priestorové rozmiestnenie jednotlivých spoločností a stredísk zobrazuje Obr. 14. Na obrázku sú značkou obilia vyznačené strediská poľnohospodárskej výroby, značkou francúzskeho kľúča sú znázornené servisné strediská a sklady náhradných dielov, zelenou značkou sú vyznačené bioplynové stanice a čiernym vozíkom je označený lom, ktorý pred pár rokmi pribudol do skupiny. Ťaží a spracováva sa v ňom vápenec, hlavne pre poľnohospodárske účely. Červeno-zelené logá "Farmfoods" znázorňujú dnes existujúce strediská potravinárskej výroby v Kráľovom Brode, Veľkom Záluží, na Turčeku, v Skerešove a Rožňave. Skupina plánuje ďalšie investície do stredísk potravinárskej výroby aj v ďalších lokalitách, o čom bližšie pojednávajú nasledujúce kapitoly.



Obr. 14 - Priestorové rozmiestnenie jednotlivých spoločností a stredísk v rámci skupiny

Zdroj: upravené z www.agrotradegroup.sk

4.1.2 Predstavenie projektu krátkeho potravinového reťazca Farmfoods

Hlavným zámerom tejto novej iniciatívy je posilnenie odbytových schopností zapojených poľnohospodárskych a spracovateľských podnikov prostredníctvom novovytvoreného krátkeho dodávateľského reťazca pod názvom Farmfoods.



Obr. 15 - Logo krátkeho potravinového reťazca Farmfoods

Zdroj: www.farmfoods.sk

Novo vytvorený reťazec vytvorí ako horizontálnu, tak vertikálnu spoluprácu medzi prvovýrobcami a spracovateľmi, zameranú na skrátenie klasického dodávateľského reťazca. Cieľom celého reťazca je ponúkať vyrobený sortiment výrobkov prostredníctvom vlastných predajných kanálov tak, aby si spotrebitelia vedeli urobiť bežný denný nákup čerstvých surovín pod jednou strechou. Predajné kanály by mali majoritne tvoriť sieť vlastných predajní po celej Slovenskej republike, ďalej elektronický obchod s rozvozom po celom Slovensku a pojazdné predajne vo vybraných mestách, ktoré by sa príležitostne zúčastňovali relevantných a pre skupinu zaujímavých podujatí. Každý z členov však smie odbyť svoje výrobky aj iným spôsobom a hľadať nové, alternatívne cesty pre uplatnenie sa na trhu. Výnimkou je zapojenie sa do klasických potravinových reťazcov, ktoré je z hľadiska koncepcie a stratégie krátkeho potravinového reťazca neželané. Najdôležitejšou podmienkou pre produkty ponúkané pod značkou Farmfoods je ich výnimočnosť. Hlavný slogan krátkeho dodávateľského reťazca Farmfoods znie: „Kvalitne, poctivo a zdravo k výnimočným výrobkom“. Výnimočnosť v tomto zmysle znamená individuálne charakteristiky jednotlivých výrobkov, ktoré ich odlišujú od ostatných na trhu. Okrem výnimočnosti jednotlivých produktov, je však veľmi dôležitý aj výrobný postup, ktorý stojí na kvalite, poctivosti a výrobe zdravých výrobkov. V tomto kontexte tvoria sortiment

Farmfoods výrobkov čo najkvalitnejšie farmárske produkty s vysokou pridanou hodnotou, vyrábané zo slovenských surovín na výlučne prírodnej báze, kompletne bez geneticky modifikovaných organizmov, bez použitia konzervantov a ďalších prídavných látok, ktoré znehodnocujú ich kvalitu. Konkurenčnou výhodou je jednak unikátnosť tejto koncepcie v očiach zákazníkov, ktorí ju vedia oceniť, ako aj využívanie vlastných zdrojov v podobe vlastných chovov a prvovýroby, ktoré odbúrajú náklady na získavanie a udržanie dodávateľov prvotnej suroviny. Navyše sa tak zlepšuje koordinácia celého reťazca, čo zvyšuje jeho transparentnosť, keďže celý výrobný proces od pestovania rastlín a chovu zvierat, cez spracovanie a výrobu potravín, ich manipuláciu, skladovanie, až po ich predaj je pod dozorom spoločnosti koordinujúcej celý krátky potravinový reťazec.

Nasledujúca

Tab. 2 zobrazuje spoločnosti zapojené do projektu Farmfoods. Tabuľka zobrazuje situáciu pred vytvorením krátkeho potravinového reťazca a rozdelenie partnerov na poľnohospodárskych výrobcov, spracovateľov a v poslednom stĺpci predstaviteľov oboch skupín zároveň. Červeným písmom sú označené firmy v ktorých momentálne prebiehajú investície do spracovateľských technológií, po ich dokončení sa tieto spoločnosti zaradia do tretieho stĺpca ako poľnohospodárski

Poľnohospodárski výrobcovia	Spracovatelia	Poľnohospodárski výrobcovia a spracovatelia
AT TATRY	Natur Products - Németh	AGROTRADE GROUP
AT DUNAJ		AGROSTAAR KB
AT GEMER		TERRA WYLAK
AT ZEMPLÍN		GET group

výrobcovia aj spracovatelia.

Tab. 2 – Aktuálni partneri krátkeho potravinového reťazca Farmfoods

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov

Nasledujúce podkapitoly sa venujú jednotlivým partnerom projektu, opisu ich situácie pred vstupom do krátkeho potravinového reťazca, ďalej plány a zmeny,

ktoré prinieslo ich zapojenie do reťazca a príklady plánovaného sortimentu, ktorý chcú v rámci krátkeho dodávateľského reťazca ponúkať.

4.1.2.1 AGROTRADE GROUP spol. s r.o.

Materská spoločnosť skupiny je generálnym partnerom projektu, je vlastníkom ochrannej známky loga AGROTRADE, ktorého jednou z variácií je aj logo "Farmfoods". Jej úlohou je koordinácia celého fungovania krátkeho potravinového reťazca, zabezpečenie logistiky a marketingových činností zameraných na reklamu, propagáciu značky a výkon ďalších strategických činností. Poľnohospodárskej výrobe sa firma venuje na troch strediskách – v Gemerskej Vsi, na Malom Čepčíne a na Turčeku. Dokopy spoločnosť hospodári na približne 1650 ha poľnohospodárskej pôdy a živočíšnu výrobu tvorí chov dobytka (290 ks) a oviec (1800 ks). Do krátkeho dodávateľského reťazca sa firma zapojuje prostredníctvom farmy na Turčeku, ktorá v dnešnej dobe chová približne 800 ks dojnych oviec s ročnou produkciou cca 100 000 litrov ovčieho mlieka, čo je v prepočte ekvivalent približne 21 700 kg ovčieho syra.



Obr. 16 Farma Turček

Zdroj: Agrotrade Group spol. s r.o.

Farma disponuje rekonštruovanou dojárnou, ktorá je na pomerne vysokej hygienickej úrovni. Časť produkcie je momentálne spracovávaná na farme a odbytuje sa formou predaja z dvora, zatiaľ čo väčšia časť produkcie sa dodáva vo forme surového ovčieho mlieka do bryndziarne v Turčianskych Tepliciach. Predaj z dvora tvoria výrobky ako bryndza, údený ovčí syr, alebo pološtiepok. Predaj

z dvora však funguje len sezónne, v období dojenia oviec (apríl – október), pretože prevádzka nespĺňa hygienické a výrobné parametre modernej výroby schopnej uvádzať produkciu na trh aj mimo farmy. V rámci investícií týkajúcich sa potravinového reťazca sa zmodernizujú priestory a technológie pre výrobu syrov a bryndze celoročne, čím sa zvýši aj množstvo spracovávaného mlieka priamo na farme. Odbyt celej produkcie plánuje farma realizovať prostredníctvom siete predajní Farmfoods. Cieľom je zvýšiť pridanú hodnotu svojej produkcie, zvýšiť príjmy zo spracovateľskej činnosti a tiež rozšíriť ponúkaný sortiment pod značkou Farmfoods.

4.1.2.2 AT TATRY spol. s r.o.

Spoločnosť AT TATRY spol. s r.o. hospodári na 2589 ha poľnohospodárskej pôdy. Živočíšnu výrobu firmy tvoril dlhodobo chov hovädzieho dobytku a oviec, dnes sa podnik špecializuje na odchov teliat bez tržnej produkcie mlieka, pre potreby krátkeho dodávateľského reťazca.



Obr. 17 – Stredisko AT TATRY spol. s r.o.

Zdroj: www.agrotradegroup.sk

Typickými plodinami, ktoré podnik pestuje, sú obilie, repka a zemiaky. Pestovanie sadbových a konzumných zemiakov má v spoločnosti dlhoročnú tradíciu a práve zemiaky sú komoditou, ktorou sa spoločnosť plánuje zapojiť do krátkeho potravinového reťazca. Predaj sadbových zemiakov sa realizuje prostredníctvom predaja z dvora malým aj väčším záhradkárom. Konzumné zemiaky podnik doteraz predával balené v rôznych hmotnostiach prostredníctvom predaja z dvora

a rozvozom do školských jedální, reštaurácií, hotelov a veľkoskladov. Cena, za ktorú sa takto zemiaky obchodujú, je ovplyvňovaná trhom a je pomerne nestabilná. Pri dnešných trhových cenách väčšinou nepokryje ani výrobné náklady. Investície v rámci vzniku krátkeho dodávateľského reťazca pomôžu spoločnosti efektívnejšie zhodnotiť produkciu zemiakov ich spracovávaním do vyššej pridanej hodnoty. Technologická linka na spracovanie a tepelnú úpravu zemiakov pomôže spoločnosti v zapojení do krátkeho potravinového reťazca, stabilizuje jej príjmy a zníži závislosť na kolísavých cenách zemiakov. Potenciálnymi odbytovými kanálmi okrem siete predajní Farmfoods naďalej ostávajú aj subjekty zo segmentu HoReCa (hotely, reštaurácie, catering), školy alebo nemocnice. Poľnohospodársky podnik AT TATRY spol. s r.o. im však bude môcť ponúknuť širší sortiment výrobkov. Sortiment plánovaných produktov sa skladá z rôznych foriem a balení zemiakov v surovom stave, predvarených aj pečených výrobkov zo zemiakov.

4.1.2.3 AT ZEMPLÍN spol. s r.o.

Poľnohospodársky podnik AT ZEMPLÍN spol. s r.o. hospodári na približne 2124 ha poľnohospodárskej pôdy na východe Slovenska. Rastlinná výroba spoločnosti stojí na 4 hlavných tržných plodinách – pšenici, sóji, kukurici a repke. V rámci živočíšnej výroby sa táto spoločnosť venuje najmä chovu ošípaných. Chov ošípaných tvoria prasnice plemena Mangalica, kance plemena Duroc a niekoľko 100 prasiat vo výkrme. Úžitkovým krížením prasnice Mangalice s kancom plemena Duroc vzniká jedinečný druh ošípaných, ktoré sú materskou spoločnosťou registrované pod ochrannou známkou "Mangadurca". Cieľom chovu je ročne vykŕmiť približne 1000 ks tohto druhu ošípaných pre potreby reťazca. V rámci reťazca má teda AT ZEMPLÍN spol. s r.o. na starosti chov a výkrm ošípaných "Mangadurca", ktoré sú porávané v bitúnku AT AGROTURIEC spol. s r.o. a následne spracovávané v mäsovýrobe GET group, s.r.o. AT ZEMPLÍN spol. s r.o. tiež plánuje spracovávať svoju produkciu sóje, ktorá tvorí približne 30 % osevnej plochy spoločnosti. Momentálne je tento zámer v štádiu rokovania s partnerom, ktorý by mal surovinu spracovávať do výrobkov s vyššou pridanou hodnotou. Následne sa tieto výrobky plánujú predávať v sieti predajní Farmfoods.

4.1.2.4 AT AGROTURIEC spol. s r.o.

AT AGROTURIEC spol. s r.o. je ďalším poľnohospodárskym podnikom v rámci skupiny venujúcim sa ako rastlinnej, tak živočíšnej výrobe. Spoločnosť navyše disponuje aj malým bitúnikom. Rastlinnú výrobu podnik realizuje na 2369 ha poľnohospodárskej pôdy a v živočíšnej výrobe sa venuje najmä výkrmu hovädzieho dobytká (785 ks) a mäsových oviec (747 ks). Spomínaný bitúnok je určený na porážanie hovädzieho dobytká a jahniat. Kapacita bitúnka je momentálne limitovaná na 13 dobytčích jednotiek týždenne. Prevádzka je vybavená aj malou rozrábkarňou a spracovateľským miestom. Bitúnok distribuuje porazené zvieratá v jatočných štvrtiach, resp. polovicách do mäsovýroby GET group, s.r.o. a tiež do predajnej siete, väčšinou malým mäsiarom, alebo do závodných a školských jedální a reštaurácií. Zapojením spoločnosti do krátkeho dodávateľského reťazca sa plánuje kapacita bitúnka rozšíriť na týždenne 15 ks hovädzieho dobytká, 50 ks oviec a 40 ks ošípaných, doplniť niektoré technológie a rozšíriť porážku zvierat aj o ošípané. Po realizovaní týchto investícií bude bitúnok zabezpečovať porážku hovädzieho dobytká z vlastných chovov, ošípaných z AT ZEMPLÍN, spol. s r.o. a oviec z GET group, s.r.o. Väčšina výstupov z bitúnka bude následne spracovávaná v mäsovýrobe GET group, s.r.o. a predávaná v rámci predajní Farmfoods konečným zákazníkom.

4.1.2.5 GET group, s.r.o.

Spoločnosť GET group, s.r.o. je zameraná hlavne na živočíšnu výrobu a spracovanie produktov živočíšneho pôvodu. Živočíšnu výrobu spoločnosti tvorí chov a výkrm jahniat a oviec, ktoré sú umiestnené na hospodárskom dvore v Skerešove. V rámci spracovateľských aktivít spoločnosti sa v roku 2015 podarilo spustiť do prevádzky mäsovýrobu v Rožňave. Jej hlavným cieľom je rozrábka, spracovanie a balenie mäsa z hovädzieho dobytká, ošípaných a jahniat. Výrobný program je zameraný na kvalitu a vysokú pridanú hodnotu vyrábaných produktov, ktoré na slovenskom trhu chýbajú, alebo nie sú pre spotrebiteľov bežne dostupné. Ďalším unikátnym znakom týchto výrobkov je ich výroba na prírodnej báze, čo znamená že sú vyrábané bez pridania chemických konzervantov a iných prídavných látok, ktoré znehodnocujú kvalitu potravín.

Výrobky z hovädzieho mäsa pochádzajú najmä z býkov mäsového plemena Charolais chovaných a porázaných na farme AT AGROTURIEC, spol. s r.o. Jedná sa hlavne o výrobky z vyzretého mäsa porciovaného na rôzne druhy steakov, ktoré na Slovensku z vlastných chovov robí len málo fariem. Ďalšie produkty tvoria sušené mäsa, mleté mäsa, údené a tepelne upravené výrobky. Výrobky z ošípaných Mangadurca sú považované za jedny z najlepších a cenovo najdrahších na trhu s bravčovým mäsom. Sortiment vyrábaných produktov tvoria rôzne sušené mäsa, masť, slanina, oškvarky a ďalšie údené a tepelne upravené výrobky. Výrobky z jahňaciny sú veľmi zdravé a na Slovensku má ich konzumácia svoju tradíciu aj napriek nízkej spotrebe tohto mäsa medzi slovenskými spotrebiteľmi. Sortiment týchto produktov tvoria výrobky tradičných aj zahraničných receptúr, čerstvé aj tepelne upravené výrobky. Mäsovýroba GET group, s.r.o. vyrába aj zaujímavý sortiment rôznych klobás s vysokým obsahom kvalitného mäsa z býkov Charolais, ošípaných Mangadurca a jahňaciny.



Obr. 18 - Ukážka sortimentu mäsových výrobkov spoločnosti GET group, s.r.o.

Zdroj: www.farmfoods.sk

Investície spojené so zapojením tejto spoločnosti do krátkeho dodávateľského reťazca súvisia s rozšírením dnešnej prevádzky o ďalšie technológie, chladiace priestory a väčšej baliarne, ktorá by mala slúžiť aj pre potreby ostatných členov reťazca. Spoločnosť dnes odbytuje svoje výrobky prostredníctvom pojazdných predajní Farmfoods a elektronického obchodu. Zapojením do reťazca by sa mali výrobky predávať najmä prostredníctvom siete predajní Farmfoods. Ďalšími potenciálnymi predajnými kanálmi sú hotely, reštaurácie, cateringové spoločnosti. Pri týchto predajných kanáloch by však museli byť vyrábané produkty jednoznačne identifikovateľné a odlišné od ostatných, čo by šlo dosiahnuť konceptom franchisingu.

4.1.2.6 AT DUNAJ, spol. s r.o.

Spoločnosť AT DUNAJ spol. s r.o. hospodári na juhu Slovenska na troch hospodárskych dvoroch v Dubníku, Kamenici nad Hronom a Rúbani. Dokopy hospodári na 3352 ha poľnohospodárskej pôdy a typickými pestovanými plodinami sú tržné plodiny ako obilniny, slnečnica, repka a kukurica na zrno a siláž. Živočíšnu výrobu tvorí hlavne chov kráv s TPM (tržnou produkciou mlieka), približne 650 ks dojníc. Momentálne farma produkuje 5 miliónov litrov mlieka ročne, plán na najbližšie obdobie je navýšiť produkciu na 6 miliónov. Produkcia tohto mlieka sa predáva do mliekarne Gemermilk rs, s.r.o. za nevýhodné ceny, ktoré neumožňujú adekvátne zhodnotiť príjmy a pridanú hodnotu pre prvovýrobcu. Zapojením podniku do projektu krátkeho potravinového reťazca sa investuje do malej mliekarne na spracovanie vlastnej produkcie mlieka a výrobu mliečnych výrobkov, ktoré bude spoločnosť predávať v sieti predajní Farmfoods. Potenciálnym predajným kanálom sú podobne ako pri mäsových výrobkoch hotely, reštaurácie a cateringové spoločnosti, pri splnení podmienky identifikovateľnosti a odlišnosti. Plánovaný sortiment výrobkov majú tvoriť kyslomliečne produkty (kefír, jogurty, smotana), konzumné mlieka (polotučné/plnotučné mlieko), tvarohy a syry (Eidam, Gouda, Ementáler a rôzne ochutené syry). Vzhľadom na dobrú pozíciu tohto poľnohospodárskeho podniku v rámci Slovenskej republiky sa v rámci projektu investuje aj do logistického skladu na hospodárskom dvore v Dubníku, určeného pre zabezpečenie logistiky predajní a uskladnenie produktov všetkých partnerov v rámci reťazca.

4.1.2.7 AT GEMER, spol. s r.o.

Poľnohospodársky podnik hospodári na výmere cca 157 ha poľnohospodárskej pôdy. Od roku 2012 má spoločnosť v prevádzke bioplynovú stanicu s výkonom 1 MWh v Dubníku, ktorá vyrába a dodáva elektrickú energiu pre ZSE (Západoslovenskú energetiku). AT GEMER, spol. s r.o. sa plánuje zapojiť do krátkeho dodávateľského reťazca produkciou čerstvej zeleniny, ktorú bude pestovať s využitím tepla z bioplynovej stanice. Do budúcnosti spoločnosť uvažuje o akvakultúrnej produkcii a spracovaní sumčeka afrického.

4.1.2.8 AGROSTAAR KB, spol. s r.o.

Firma AGROSTAAR KB, spol. s r.o. pôsobí na západnom Slovensku v obci Kráľov Brod a venuje sa rastlinnej a živočíšnej výrobe na celkovej výmere približne 2000 ha poľnohospodárskej pôdy. Rastlinná výroba podniku je zameraná na pestovanie obilnín, olejní a krmovín pre živočíšnu výrobu. Špeciálna rastlinná výroba sa zameriava na integrovanú produkciu ovocia (jablone, broskyne). Z hľadiska živočíšnej výroby sa firma zaoberá chovom hovädzieho dobytku, konkrétne kráv s tržnou produkciou mlieka, ďalej chovom brojlerových kurčiat a chovom kačíc. Chov kačíc je stratový, pretože na Slovensku chýba bitúnok vodnej hydiny a jatočne zrelé zvieratá musia byť niekoľko mesiacov preskladňované, kým sa uskutoční ich odbyt. Pri predaji mlieka má podnik rovnaký problém ako AT DUNAJ, spol. s r.o., a to nízke výkupne ceny. Podnik sa snaží uvedené problémy riešiť finalizáciou vlastnej produkcie a zabezpečením predaja koncovým zákazníkom vo vlastnej réžii. V súčasnosti spoločnosť realizuje predaj svojich výrobkov formou mliečneho automatu a predaja z dvora, ktorého sortiment tvorí hlavne ovocie, mak a jatočná hydina.



Obr. 19 - Predajný stánok pred administratívnou budovou spoločnosti

Zdroj: www.agrostaar.sk

Vzhľadom k tomu, že predaj z dvora je regionálne aj kapacitne limitujúci a nerieši existujúci problém odbytu, podnik sa rozhodol taktiež zapojiť do spolupráce a fungovania krátkého potravinového reťazca Farmfoods. Investície v rámci

zapojenia do reťazca sa týkajú hlavne bitúnka pre vodnú hydinu s postačujúcou kapacitou, a ďalšieho rozširovania hlavne skladovacích kapacít. Podnik plánuje v rámci siete predajní Farmfoods ponúkať vlastnú produkciu jatočných kurčiat a kačíc, maku, sušeného ovocia a slnečnicového oleja. Ďalšími potenciálnymi partnermi sú hotely, reštaurácie, školy alebo nemocnice.

4.1.2.9 TERRA WYLAK, s.r.o.

Spoločnosť TERRA WYLAK, s.r.o. vznikla v roku 2015 a venuje sa pestovaniu hrozna, jeho spracovaniu a výrobe vín. Za minulý rok firma spracovala približne 65 tisíc kg hrozna do 12 rôznych vín o objeme spolu približne 46 tisíc litrov. Predaj doterajšej produkcie vín je realizovaný klientom zo segmentu HoReCa a cez vinotéky. Vedľajším predajným kanálom sú degustácie v priestoroch vinárstva a aj mimo vinárstva. Vinárstvo sa do projektu krátko dodávateľského reťazca zapojí formou výroby špeciálne určených vín k jednotlivým jedlám ponúkaných v sieti predajní Farmfoods. V rámci zapojenia do reťazca sa investuje do rozšírenia výrobných kapacít vinárstva na 160 tisíc litrov vína. Vína TERRA WYLAK budú špeciálne doporučené k ponuke čerstvého mäsa, mäsových výrobkov, špeciálnym technologickým úpravám mäsových výrobkov, syrov, špeciálnym technologickým úpravám syrov a iných mliečnych výrobkov.



Obr. 20 - Víno a vinárstvo TERRA WYLAK

Zdroj: TERRA WYLAK, s.r.o.

4.1.2.10 Natur Products – Németh, s.r.o.

Hlavnou činnosťou spoločnosti Natur Products – Németh, s.r.o je spracovanie včelieho medu a výroba a vývoj produktov z medu. Sortiment výrobkov tvorí medovina a rôzne druhy lekvárov a pečených čajov s medom. V súčasnosti

spoločnosť pôsobí na trhu strednej Európy a predáva svoje výrobky hlavne do hotelov, ale aj reťazcov Metro, Tesco a rôznym menším lokálnym odberateľom. Spoločnosť chce svojím zapojením do krátkeho potravinového reťazca priblížiť svoju výrobu konečnému spotrebiteľovi a zvýšiť objem svojich predávaných produktov.

4.1.2.11 Formy odbytu krátkeho potravinového reťazca Farmfoods

Ako už bolo spomenuté pri jednotlivých partneroch projektu krátkeho dodávateľského reťazca, hlavným predajným kanálom bude sieť novo vytvorených predajní Farmfoods po celom území Slovenskej republiky. Ide o samoobslužné a obslužné kontajnerové predajne, ktoré sú rýchlo postaviteľné a flexibilné, takže je v pomerne krátkom čase možné premiestniť ich podľa potreby. Samozrejme predajne musia spĺňať všetky hygienické, veterinárne a legislatívne predpisy. Na jednotlivé predajné miesta budú použité buď väčšie, samoobslužné predajne (Obr. 21) o rozmere 9 x 7,5 m (60 m²), alebo menšie, obslužné predajne (Obr. 22) s nepravidelným pôdorysom (do 25 m²).



Obr. 21 - Vizualizácia samoobslužnej predajne Farmfoods

Zdroj: Agrotrade Group, spol. s r.o.



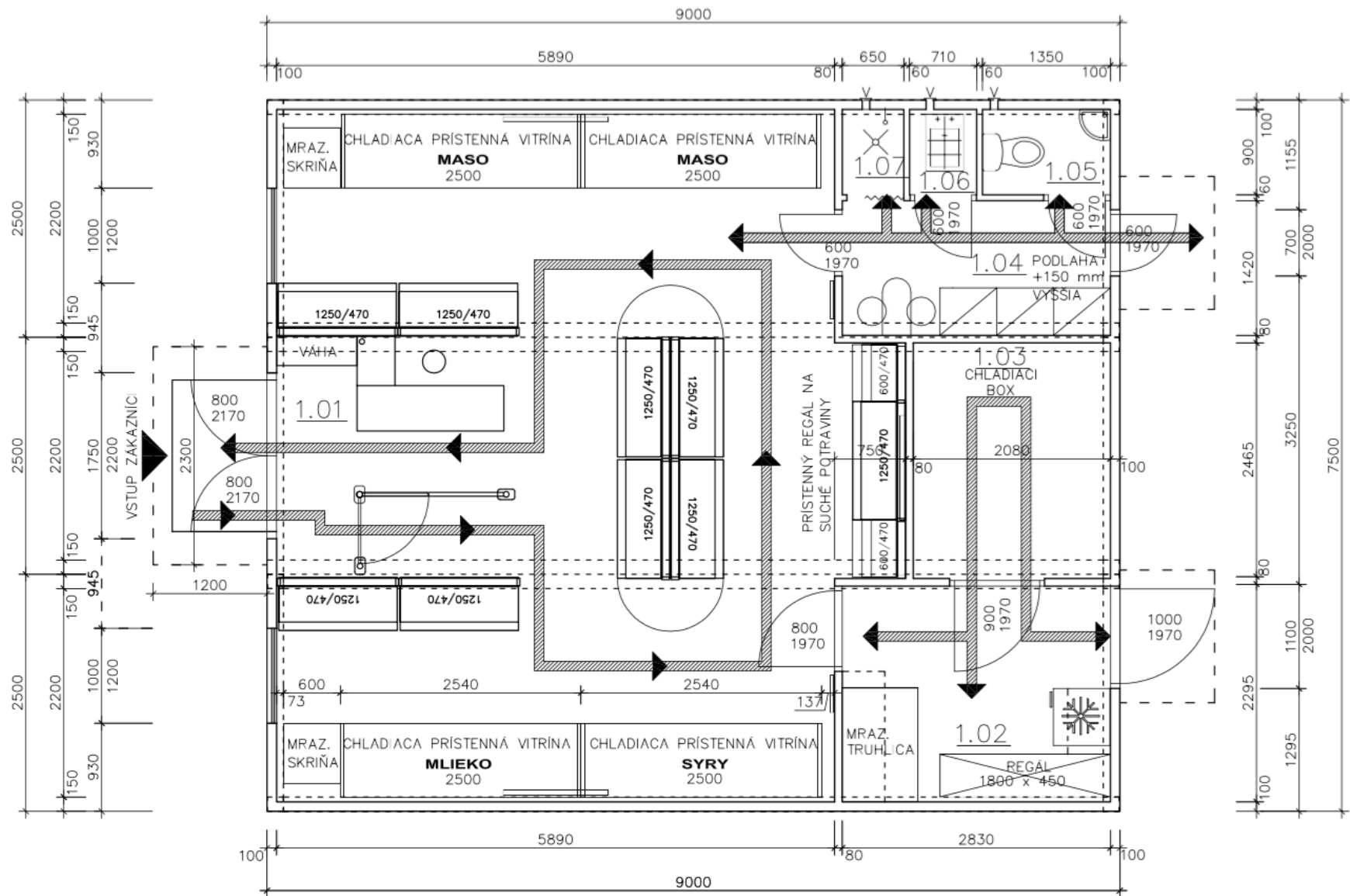
Obr. 22 - Vizualizácia obslužnej predajne Farmfoods

Zdroj: Agrotrade Group, spol. s r.o.

Investície do predajných miest a ich prevádzku majú na starosti vybraní členovia reťazca, konkrétne:

- GET group, s.r.o.
 - 17 ks väčších, samoobslužných predajní
 - 15 ks pojazdných predajní
- TERRA WYLAK, s.r.o.
 - 26 ks väčších, samoobslužných predajní
- AT AGROTURIEC, spol. s r.o.
 - 22 ks menších, obslužných predajní

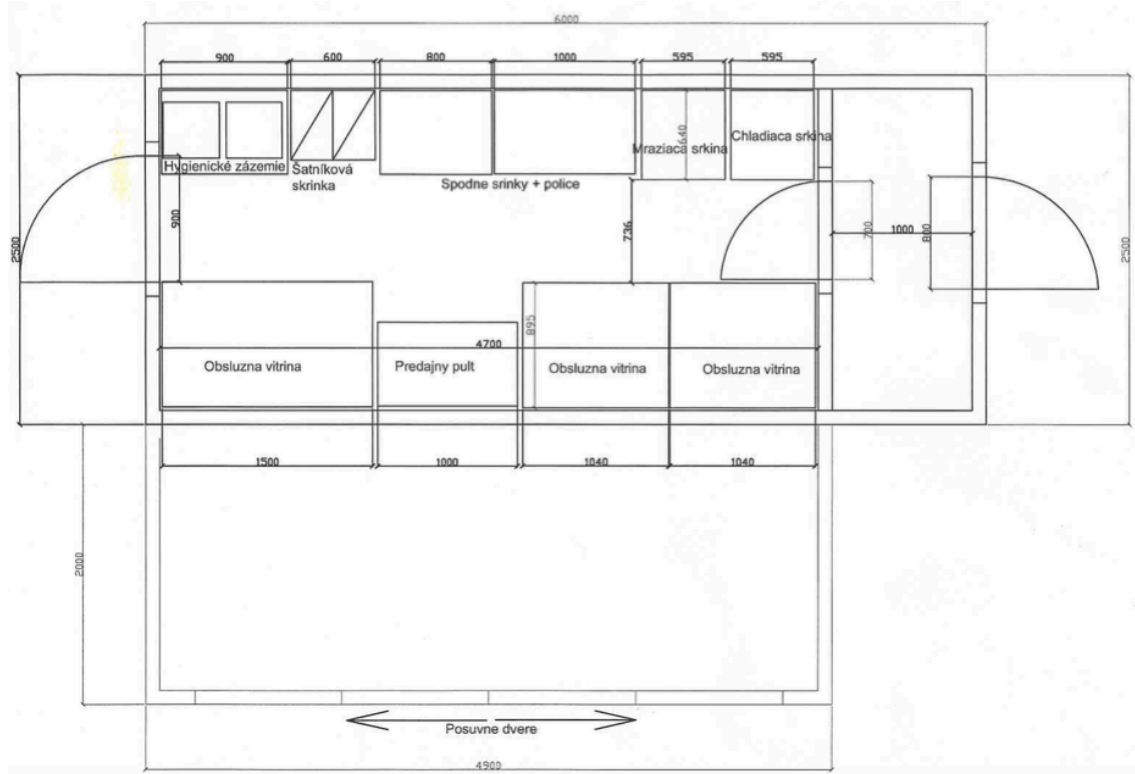
Väčšie, samoobslužné predajne sa skladajú z troch hlavných častí a to predajnej časti, hygienického zázemia so šatňou a chladiacich a skladovacích priestorov. Plocha predajnej časti tvorí približne 40 m² a budú v nej umiestnené chladiace prístenné vitríny s posuvnými dverami, rozdelené podľa predajného sortimentu a požadovanej teploty na predaj mäsa a mäsových výrobkov a mlieka, mliečnych výrobkov a syrov. Ďalej sa budú v predajni nachádzať regály a police na suchý tovar, víno a nápoje, chlebový regál na chlieb a pečivo, zeleninové regály a mraziace skrine. Výbavu predajne ďalej tvorí mechanický turniket pri vstupe a pokladničný box s predajným pultom. Detailný pôdorys samoobslužnej predajne znázorňuje Obr. 23.



Obr. 23 - Pôdorys samoobslužnej predajne Farmfoods

Zdroj: Agrotrade Group, spol. s r.o.

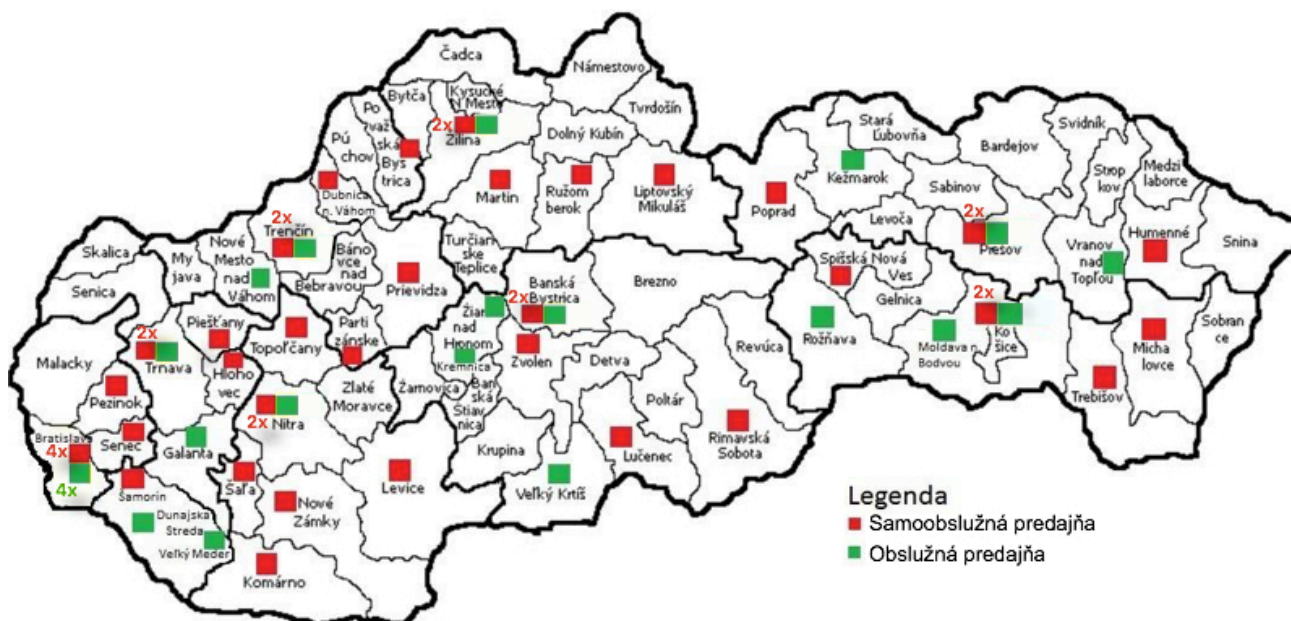
Menšie, obslužné predajne tvorí obslužná časť s predajným pultom a vitrínami, skriňami a policami zobrazujúcimi predávaný sortiment, priestor pre zákazníkov a skladové priestory. Obr. 24 zobrazuje pôdorys tohto typu predajní.



Obr. 24 - Pôdorys obslužnej predajne Farmfoods

Zdroj: Agrotrade Group, spol. s r.o.

Priestorové rozmiestnenie samoobslužných a obslužných predajní v rámci Slovenskej republiky znázorňuje Obr. 25. Umiestnenie predajní je plánované vo všetkých krajských a vybraných okresných, resp. väčších mestách na základe vymedzených logistických trás a kúpyschopnosti obyvateľstva.



Obr. 25 - Rozmiestnenie samoobslužných a obslužných predajní Farmfoods v rámci Slovenskej republiky

Zdroj: Agrotrade Group, spol. s r.o.

Okrem samoobslužných a obslužných predajní sa výrobky krátkeho dodávateľského reťazca Farmfoods budú predávať a prezentovať aj prostredníctvom 15 pojazdných predajní (Obr. 26).



Obr. 26 - Pojazdne predajne Farmfoods

Zdroj: Agrotrade Group, spol. s r.o.

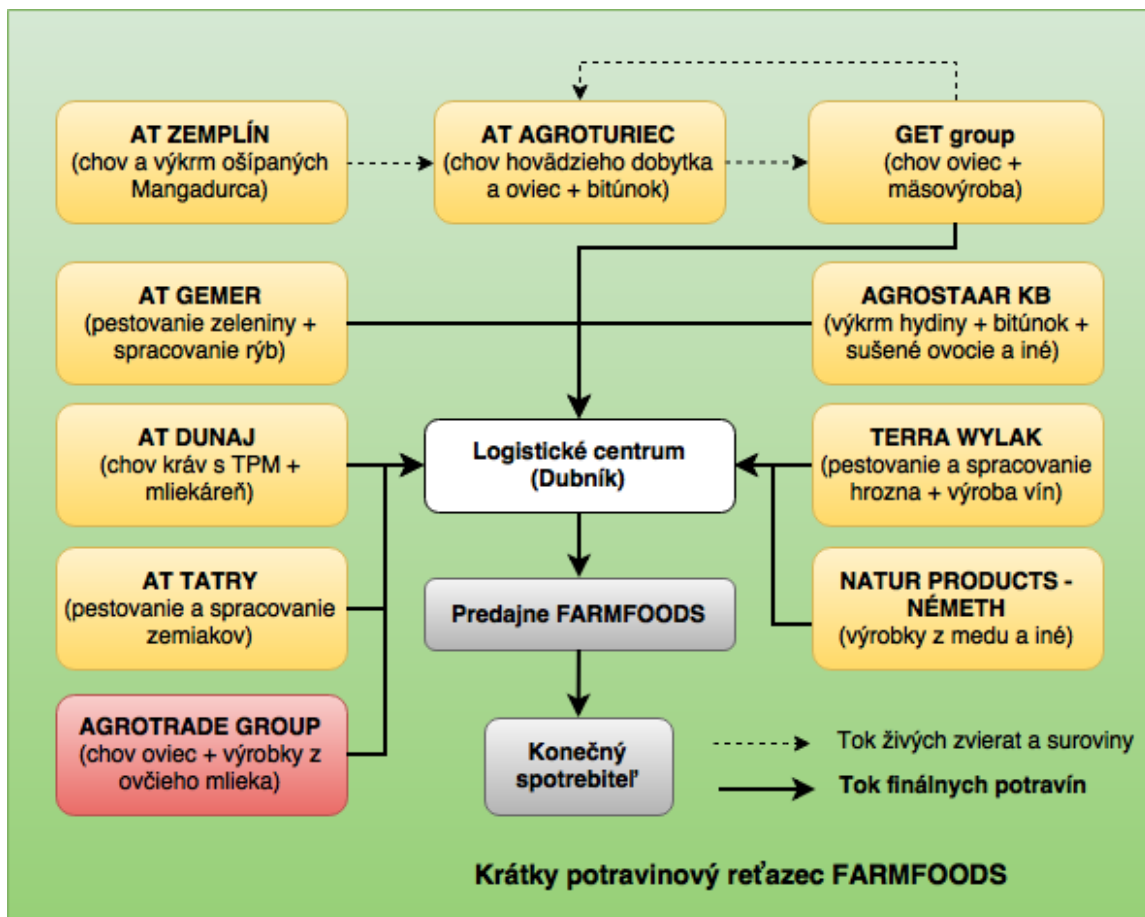
Tieto predajne sa budú počas sezóny zúčastňovať najmä rôznych festivalov, trhov a ďalších kultúrno-spoločenských udalostí. Mimo sezóny a v priebehu týždňa sa tieto predajne budú zastavovať na vybraných stanovištiach, napríklad pri nemocniciach, obchodných centrách, obytných zónach, pri väčších firmách v čase

ukončenia pracovnej doby, alebo ďalších miestach s vyššou koncentráciou potenciálnych zákazníkov. Na otestované lokality s vybudovanou klientelou a dostatočným potenciálom môžu byť následne umiestnené buď obslužné, alebo samoobslužné predajne.

Okrem toho má krátky potravinový reťazec aj vlastné webové stránky s internetovým obchodom, kde si zákazníci môžu prečítať nielen dôležité informácie o filozofii a koncepcii Farmfoods a o jednotlivých výrobkoch, ale aj ďalšie zaujímavé informácie, rady, tipy a recepty, ktoré sa na webových stránkach nachádzajú. Elektronický obchod funguje v rámci celej Slovenskej republiky, čo je v online obchode s potravinami na Slovensku zatiaľ raritou. Doručenie objednávky pri splnení určitých podmienok je možné už nasledujúci deň, najneskôr do troch pracovných dní.

4.1.2.12 Zhrnutie opisu krátkeho potravinového reťazca Farmfoods

Nasledujúci model (Obr. 27) znázorňuje toky živých zvierat, surovín a finálnych potravín (výrobkov) v rámci fungovania krátkeho potravinového reťazca Farmfoods. Základným predpokladom krátkeho dodávateľského reťazca je čo najkratšia cesta výrobku od producenta k spotrebiteľovi, kedy v tomto vzťahu môže byť maximálne jeden sprostredkovateľ. Výzva Pôdohospodárskej platobnej agentúry č. 11/PRV/2015 pre podopatrenie č. 16.4 z dňa 14.9.2015 bližšie definuje, čo je v kontexte krátkeho dodávateľského reťazca myslené pod pojmom sprostredkovateľ. Spoluprácou poľnohospodárskych a spracovateľských subjektov v rámci krátkeho potravinového reťazca Farmfoods sú všetky uvedené podmienky splnené. V modeli je červenou farbou označený generálny partner projektu, ktorý má zastrešuje management, logistiku, marketing a strategické smerovanie celého reťazca. Taktiež zabezpečuje informačný systém, s ktorým pracuje celý reťazec a umožňuje jeho efektívne fungovanie. Úlohy a zameranie jednotlivých partnerov v rámci reťazca opisovali predchádzajúce kapitoly, v modeli je ich hlavné zameranie uvedené len stručne v zátvorke pod názvom partnera.



Obr. 27 - Model fungovania krátkeho potravinového reťazca Farmfoods

Zdroj: vlastné spracovanie

V dobe písania tejto diplomovej práce prebiehajú v rámci krátkeho potravinového reťazca Farmfoods a všetkých partnerov verejné obstarávanie pre spomínané investície a ich realizácia. Spreádzkovanie celého reťazca aj s umiestnením jednotlivých predajní do vybraných lokalít je naplánované na október – december 2016. V súvislosti s investíciami do rozširovania aktivít jednotlivých partnerov, spracovateľských technológií, logistického zázemia, jednotlivých predajných miest a spúšťania celého projektu bude vytvorených cez 190 nových pracovných miest.

Predchádzajúce kapitoly opísali kontext, v ktorom vzniká projekt krátkeho potravinového reťazca. Opis jednotlivých partnerov priblížil ich situáciu a plány v súvislosti so zapojením do projektu. Nasledujúca kapitola sa bližšie sústreďuje na súvislosti, ktoré viedli k myšlienke o krátkom potravinovom reťazci a následne jeho formovaniu.

4.2 Príčinné súvislosti formovania krátkeho potravinového reťazca v konkrétnom prostredí

Ako sa uvádza v literárnom prehľade, formovanie krátkych dodávateľských reťazcov má podľa Rentinga a kol. (2003) dve základné príčiny:

- a) Zmeny v spotrebiteľskom správaní
- b) Zvyšujúci sa tlak na príjmy poľnohospodárov

Tieto príčiny sa stali základom aj pri formovaní krátkeho potravinového reťazca Farmfoods, no dôležitým predpokladom pre vznik takejto formy spolupráce súvisí aj s ďalšími faktormi ako pomerne veľká a konkurencieschopná zdrojová základňa iniciátora projektu alebo nový program rozvoja vidieka na roky 2014 – 2020, ktorý sa zameriava aj na riešenie problémov súvisiacich s nízkou pridanou hodnotou poľnohospodárskej produkcie alebo odbytovými schopnosťami slovenských fariem. Nasledujúce kapitoly bližšie približujú spomínané súvislosti v konkrétnom prostredí.

4.2.1 Zmeny v spotrebiteľskom správaní

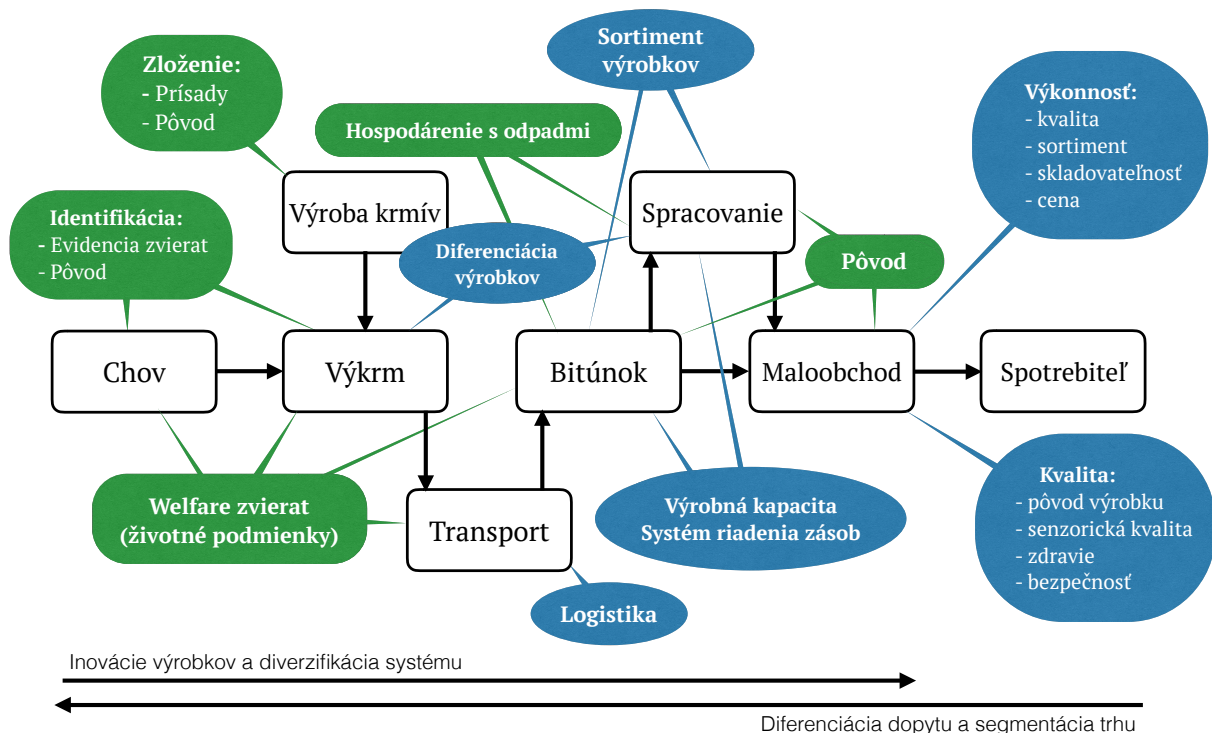
Spotrebiteľské správanie pri nákupe potravín je ovplyvňované veľkým množstvom faktorov, akými sú napríklad kvalita a vlastnosti produktov, ich cenová úroveň, krajina pôvodu, značka, vlastná skúsenosť, doporučená, vizuálny dojem, propagácia, reklama, dostupnosť predajne, zdravotné hľadisko, ročné obdobie atď. Jednotliví spotrebiteľia sa správajú pri nákupe potravín jedinečne, aj keď sa pri určitých skupinách spotrebiteľov môžu prejavovať podobné charakteristiky. Niektoré spotrebiteľské rozhodnutia sa dajú považovať za racionálne (nákup väčšieho množstva výrobkov pri ich výhodnej cene), iné za emocionálne (nákup určitého výrobku kvôli jeho zaujímavému obalu, zvedavosti, alebo podvedome vyvolanou okamžitou potrebou). V literárnom prehľade spomínaná zmena v spotrebiteľskom vnímaní potravín, rôzne potravinové škandály a meniace sa kvalitatívne štandardy vytvárajú určité skupiny spotrebiteľov, ktoré majú záujem o kvalitnejšie, zdravšie a zodpovednejšie vyrábané potraviny a sú za nich ochotní platiť vyššie ceny.

Najdôležitejšími faktormi, ktoré z dlhodobého hľadiska ovplyvňujú správanie spotrebiteľov pri nákupe potravín sú podľa Hesa a kol. (2008): cena, kvalita, značka a miera propagácie. V ich výskume, ktorý porovnával spotrebiteľské správanie v období od roku 1998 do roku 2007, bolo najdôležitejšou sledovanou zmenou uprednostňovanie kvality pred cenou produktov, zatiaľ čo propagácia a značka sa umiestnili nezmenené na treťom a štvrtom mieste, no s pribúdajúcim významom. Preferencia kvality pred cenou sa neukázala ako veľmi výrazná, no do budúcnosti sa predpokladá ešte výraznejším uprednostňovaním kvality a posilnením pozície značky jednotlivých výrobkov. Tento trend ešte nie tak úplne zodpovedá aj realite, kedy spotrebiteľia síce v rôznych výskumoch a dotazníkových prieskumoch udávajú význam kvality pre svoje nákupy, no v konečnom dôsledku nie sú ochotní za tieto kvalitnejšie výrobky platiť aj vyššiu cenu, ktorá je s nimi nevyhnutne spojená. Cena hrá a bude hrať veľmi dôležitú rolu, no českí a slovenskí spotrebiteľia sa začínajú podľa Hesa a kol. (2008) správať zodpovednejšie, zaujímajú ich kvalitatívne vlastnosti a krajina pôvodu kupovaných potravín. V tomto kontexte začali vznikať a postupne si hľadať svoju klientelu aj špecializované predajne potravín, ktoré sú transparentnejšie, dokážu deklarovať kvalitu predávaných produktov, a tým si budovať dôveru v očiach zákazníkov.

V súčasnosti by sa dal charakterizovať dopyt spotrebiteľov po potravinách rastúcou diferenciáciou, z čoho vyplýva segmentácia trhu na rôzne typológie zákazníkov odlišujúcimi sa rozdielnymi požiadavkami aj správaním. Táto diferenciácia dopytu preniká často celými potravinovými reťazcami v súvislosti s fungovaním dopytovo orientovaného modelu dnešného agrobiznisu. Zatiaľ čo v minulosti boli najdôležitejšie opatrenia vedúce k výrobe lacných a bezpečných potravín, dnes sa tieto požiadavky rozširujú o ďalšie faktory ako trvalú udržateľnosť výroby, životnú pohodu zvierat (welfare), etické pracovné postupy, atď. Najväčšie rozšírenie týchto požiadaviek je podľa Tamáša (2012) v Európe, čo vytvára tlak na zvyšovanie nákladov a je jednou z príčin znižovania konkurencieschopnosti európskych podnikov na svetovom trhu.

Za kvalitatívne charakteristiky hlavne u mäsa a mäsových výrobkov boli v tradičnom ponukovom modeli považované základné faktory uvádzaných podľa

Simeonovej (2003) ako plemenná príslušnosť, pohlavie, vek, výživa zvierat, spôsob chovu, zdravotný stav a pred porážkovú manipuláciu. Zatiaľ čo tieto faktory zostali relevantné aj v dopytovo orientovanom modeli, čoraz viac naberajú na význame práve požiadavky spotrebiteľov, ktoré môžeme rozdeliť na ekonomické, socioekonomické a ekologické. Nasledujúci obrázok (Obr. 28) zobrazuje komoditnú vertikálu mäsa a mäsových výrobkov, no s obdobnými požiadavkami naprieč vertikálou je možné sa stretnúť aj pri iných typoch výrobkov.



Obr. 28 - Ekonomické, socioekonomické a ekologické faktory ovplyvňujúce komoditný reťazec mäsových výrobkov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Trienekensa a Wognuma (2009)

Obrázok v dolnej časti zobrazuje pôsobenie diferenciácie dopytu a segmentácie trhu na základe správania spotrebiteľov a ich požiadaviek naprieč celým dodávateľským reťazcom. Tento jav následne vyvoláva reakciu v podobe inovácií ponúkaných výrobkov a diverzifikáciou systému, resp. jednotlivých reťazcov do rôznych podôb, v ktorej každá spĺňa požiadavky vybraného segmentu zákazníkov. Ďalej sú modrou farbou znázornené ekonomické faktory a zelenou farbou sú označené socioekonomické a ekologické faktory.

Medzi ekonomické faktory ovplyvňujúce celé potravinové reťazce patria hlavne požiadavky spotrebiteľov vznikajúce pri nákupe potravín, akými sú napríklad rôzne nároky na ich pôvod, senzorickú kvalitu, zloženie, rôznu úroveň spracovania, trvanlivosti a samozrejme cenu, za ktorú sú ochotní daný výrobok nakúpiť. Tieto všetky požiadavky sa prejavujú v zmenách a potrebe diferenciacie výrobkov od chovu a výkrmu až po ich spracovanie a kladú nároky na širší sortiment ponúkaných výrobkov. Súčasne je dôležité, aby si podniky udržali ekonomickú rentabilitu a konkurencieschopnosť, maximalizovali využitie svojich zdrojov, optimálne využívali svoje výrobné kapacity a dobre riadili svoje zásoby, hlavne ak ide o rýchlo sa kaziace potravinárske výrobky. Dôležitým ekonomickým faktorom je aj logistika, ktorá sa netýka v tomto prípade len prepravy zvierat na bitúnok, ale je dôležitá počas celého procesu od výroby určitého výrobku až ku konečnému zákazníkovi. Dobre fungujúca logistika dokáže dostať výrobky k spotrebiteľom na rôznych miestach bez veľkých dopadov na ich finálnu cenu.

Socioekonomické a ekologické faktory sa dostali do popredia najmä vďaka rôznym krízam a potravinovým škandálom európskeho mäsového priemyslu. Negatívny obraz, ktorý tieto udalosti vytvorili, vyvolali u spotrebiteľov obavy a následne vyššie požiadavky na sprísnenie fungovania potravinárskeho priemyslu. V dnešnej dobe sa tak vo výrobe mäsových výrobkov riešia ako ekologické požiadavky (napr. hospodárenie s odpadmi), tak aj etické pracovné postupy (prísady v krmivách, používanie antibiotík, sledovanie pôvodu surovín) a welfare, resp. životné podmienky zvierat (pri chove a výkrme, spôsobe ustajnenia alebo transporte zvierat). Podniky môžu v dopytovo fungujúcom systéme na báze socioekonomických a ekologických faktorov tvoriť nové cesty zvyšovania pridanej hodnoty a diverzifikácie svojich výrobkov, či už z hľadiska balenia potravín, ich zdraviu prospešnosti a bezpečnosti, alebo transparentnou identifikáciou pôvodu, spôsobu chovu a výroby v rámci celých dodávateľských reťazcov.

Tieto súvislosti z hľadiska zmien v spotrebiteľskom správaní boli jedným zo spúšťačov iniciatívy vyrábať zdravšie, kvalitnejšie a poctivejšie výrobky na slovenskom trhu s potravinami. Unikátnosťou koncepcie opísanej v predchádzajúcich kapitolách, výnimočnosťou každého jedného výrobku

a transparentnosťou od chovu, cez výrobu až ku konečnému spotrebiteľovi sa krátky potravinový reťazec Farmfoods má v pláne postupne diverzifikovať, nájsť si svoje miesto na trhu a napĺňať vysoké požiadavky vybraných segmentov na trhu s potravinami.

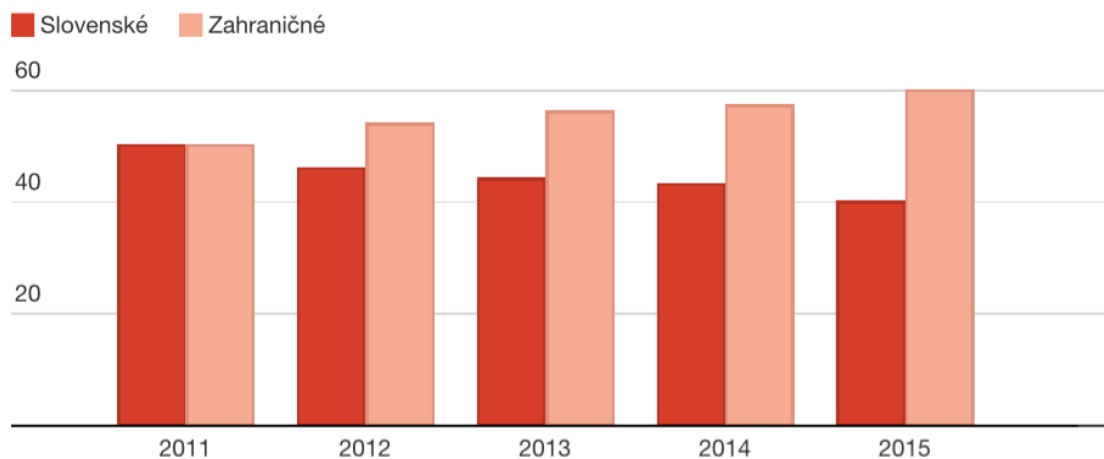
4.2.2 Zvyšujúci sa tlak na príjmy poľnohospodárov

Medzi spomínané faktory spôsobujúce tlaky na príjmy poľnohospodárov patria zvyšujúce sa náklady vstupov do prvovýroby, obmedzené možnosti odbytu poľnohospodárskych komodít a prísnejšie legislatívne, environmentálne a hygienické požiadavky, ktoré vedú k tlaku na investície a zvyšovanie nákladov. Situáciu v agropotravinárskom sektore na Slovensku ďalej ovplyvňujú konkurenčné tlaky na liberalizovanom trhu EÚ umožňujúce veľké objemy dovážaných potravín, volatilita trhov v súvislosti s extrémnymi výkyvmi počasia a ich vplyvmi na ceny komodít a nevyvážené dodávateľsko-odberateľské vzťahy v rámci potravinových reťazcov.

Vplyvom globalizácie sa na Slovensku začali koncentrovať a rozširovať nadnárodné obchodné reťazce, ktoré svojou širokou ponukou často zahraničných potravinárskych výrobkov vytvárajú tlak na znižovanie cien, čo má za následok pokles výkonnosti agropotravinárskeho sektora a vysoký podiel dovážaných potravín. Alarmujúcou a na tento jav nadväzujúcou je situácia, kedy Slovensko síce disponuje dostatkom kvalitných domácich agrárnych komodít, no väčšinu vyváža vo forme nespracovanej suroviny, ktorá sa k nám následne dováža vo forme spracovaných potravinových výrobkov. Podľa Ministerstva pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR (2015) sa na Slovensku v súčasnosti spracováva len 65% domácej agrárnej produkcie. Dôvodom tejto situácie sú buď chýbajúce spracovateľské kapacity, alebo lepšie výkupné ceny určitých komodít ponúkané zahraničnými podnikmi.

Podiel slovenských potravín na domácom trhu každoročne klesá a podľa prieskumov agentúry GfK Slovakia klesol od roku 2011 z 50% na 40% v roku 2015 (Obr. 29). Tieto výsledky naznačujú, že obchodníci často radšej investujú do reklamy, ktorou presvedčajú zákazníkov o svojom vzťahu k Slovensku, čo sa však

reálne neprejavuje na sortimente, ktorý ponúkajú. Zastúpenie slovenských výrobkov v jednotlivých obchodných reťazcoch sa na Slovensku pohybuje od 14 do 62 %.



Obr. 29 - Podiel potravinárskych výrobkov na pultoch slovenských predajní (v %)

Zdroj: GfK Slovakia (2015)

Zastúpenie jednotlivých druhov produktov sa štrukturálne líši. Zatiaľ čo podiel slovenského mlieka tvorí na pultoch predajní takmer 63%, pri pohľade na sortiment mliečnych výrobkov je tento podiel už len 48 % a v ponuke syrov 40 %. Sortiment vína tvoria slovenské výrobky z 52,5 %, sortiment cestovín z 39,5% a ponuku konzervovaných produktov tvoria slovenské len z 13,6 %. Najvýraznejší pokles ponuky domácich výrobkov za sledovaných 5 rokov sa prejavil u olejov z 40 na 13%, trvanlivého pečiva z 52 na 28 % a mäsových výrobkov zo 62 na 45%. Medzi hlavné príčiny tohto stavu môžeme zaradiť liberalizáciu trhov EÚ, koncentráciu maloobchodných sietí a pretrvávajúci dopyt po výrobkoch s nižšími cenovými hladinami.

Ďalším aspektom, ktorý nepriaznivo pôsobí na situáciu poľnohospodárov a potravinárov na Slovensku je nevyváženosť dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Okrem zvyšovania efektivity výroby môže byť reakciou na vývoj nepriaznivých cien podľa Matoškovej a Gálika (2013) posilňovanie a vyváženosť práve vzťahov v rámci komoditných reťazcov. Tie by sa mali následne stať tzv. piliermi zachovania regionálnej produkcie, hlavne v obdobiach vyššej volatility

agrárnych trhov. Situácia nevyváženosti obchodných vzťahov na Slovensku je viditeľná pri pohľade na počet aktérov pôsobiacich na jednotlivých stupňoch vertikál. Podľa oficiálnych údajov prezentovaných Matoškovou a Gálikom (2013) v roku 2012 na Slovensku produkovalo kravské mlieko 615 podnikov, bravčové mäso 860 podnikov, hovädzie mäso 1228 podnikov, ovčie mäso 1091 podnikov a hydinu 439 podnikov. Tieto podniky následne predávali svoju produkciu 29 mliekarenským podnikom, 61 podnikom mäsového priemyslu a 7 podnikom hydinárskeho priemyslu. Na poslednom stupni vertikály sa nachádza 11 dominantných maloobchodných reťazcov, ktoré podľa aktuálnych štúdií predávajú 85 % všetkých potravinárskych výrobkov. Táto situácia je podobná aj pre komoditné reťazce výrobkov rastlinného pôvodu. Výrazný nepomer v počte aktérov jednotlivých fáz komoditných vertikál vedie najmä k dominantnému postaveniu maloobchodných reťazcov, ktoré si môžu jednoduchšie presadzovať svoje požiadavky a diktovať podmienky voči spracovateľom a prvovýrobcom. Vo vzťahu poľnohospodárov so spracovateľmi sú z hľadiska svojho postavenia na trhu vo výhodnejšej vyjednávacej pozícii spracovatelia, čo vytvára ďalšie tlaky na poľnohospodárske podniky a menších výrobcov. Tieto tlaky často vedú poľnohospodárske podniky ku združovaniu do rôznych odbytových organizácií, ktoré so spracovateľskými závodmi uzatvoria kontrakt na dlhšie obdobie, v ktorom sa stanovujú určité cenové podmienky, objemy a termíny dodávok, spolu s ďalšími zmluvnými podmienkami na základe ktorých môžu ako výrobcovia, tak spracovatelia spoločne efektívnejšie fungovať a nie sú odkázaní výhradne na nestabilné ceny komodít realizované na otvorenom trhu.

Najvyšší stupeň kontroly, koordinácie a spolupráce v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov predstavuje vertikálna integrácia. Na Slovensku sú pri využívaní tejto formy v praxi ešte značné rezervy, kedy sa odhaduje že na nadväzujúci článok potravinovej vertikály má majetkové prepojenie len približne 25 % pestovateľov olejní, 15 % pestovateľov obilnín a menej ako 8 % chovateľov hovädzieho dobytku a ošípaných. Čo sa týka krátkych potravinových reťazcov, tie na Slovensku zatiaľ veľmi rozšírené nie sú, no začínajú sa objavovať alternatívne potravinové reťazce v rôznych formách s rôznymi definíciami kvality. V dnešnej dobe sa priamo z farmy predáva len 3 % agrárnej produkcie, čo je dôsledkom

chýbajúcich spracovateľských prevádzok na farmách akými sú bitúnky, výrobné mliekarenských, mäsových a ďalších druhov výrobkov, skladovacie priestory a baliace linky. Z hľadiska krátkych dodávateľských reťazcov sú dôležité aj regionálne farmárske trhy, ktorých je momentálne funkčných na Slovensku len 5. Tieto trhy sa okrem predaja štandardnej produkcie viac sústreďujú aj na predaj regionálnych a miestnych špecialít. Do budúcnosti je v záujme agrárnej politiky počet regionálnych farmárskych trhov zvyšovať, ako aj zvyšovať podiel predaja agrárnej produkcie priamo z fariem.

Novo vznikajúci krátky potravinový reťazec Farmfoods sa snaží adresovať väčšinu spomínaných problematík. Jednak sú do reťazca zapojené jednotlivé poľnohospodárske podniky, ktoré mali doteraz skúsenosti a problémy s fungovaním spolupráce s nadväzujúcimi článkami vertikál v ktorých pôsobia. Viacero z nich sa pri predaji svojej produkcie stretávalo s nízkymi výkupnými cenami, ktoré sú navyše nestabilné a kolísavé. Niektoré podniky predávali kvalitné suroviny (napr. hovädzí dobytok kvalitných mäsových plemien) do zahraničia, pretože na Slovensku sa nenašiel dostatočný odbyt, resp. zodpovedajúca výkupná cena. Spoluprácou jednotlivých partnerov a investíciami do spracovateľských technológií a odbytových miest sa vytvoril krátky potravinový reťazec, ktorý nie je pod tlakom nadväzujúcich fáz spracovania a obchodu. Novo vzniknutý reťazec ponúka čisto slovenské výrobky, ktorých podiel v klasických obchodných reťazcoch stále klesá. Konceptia z vlastných slovenských fariem, cez vlastné spracovateľské linky až po predaj vo vlastných obchodoch je na Slovensku v takomto rozsahu jedinečná. Ďalej veľmi dôležitá je výnimočnosť a kvalita celého ponúkaného sortimentu, kedy sa každý jeden výrobok určitým spôsobom odlišuje od bežne dostupných potravín na trhu. Či už svojou kvalitou, ktorú odráža kvalita a množstvo vstupných surovín, alebo zloženie výrobkov bez použitia konzervantov, zahusťovadiel, aróm a ďalších prídavných látok, ktoré sa dnes do potravín bežne pridávajú pre dosiahnutie vyššej trvanlivosti, nižšej cenovej úrovne a zlepšenie sensorických vlastností. Výrobky sa tiež odlišujú svojimi udržateľnými spôsobmi výroby už od chovu zvierat, resp. pestovania rastlín, cez ich rôzne spracovanie, receptúry a vyššiu pridanú hodnotu aká na trhu nie je bežne dostupná. Práve týmito charakteristikami produktov a celou koncepciou sa snaží osloviť náročné

segmenty spotrebiteľov, ktorý sú ochotný platiť vyššiu cenu za takto kvalitné produkty. Vyššia pridaná hodnota vyrobená na farme, alebo v rámci reťazca poskytne producentom v prvom rade vyšší príjem. Navyše, v krátkom potravinovom reťazci sa výrobok dostane k zákazníkovi rýchlejšie a cez oveľa menej sprostredkovateľov ako pri bežných obchodných reťazcoch, takže na pôvodnú cenu výrobku sa nenabávajú ďalšie zbytočné náklady. Okrem toho, logistické, marketingové a strategické činnosti koordinuje generálny partner reťazca, čo v rámci jeho celého fungovania vytvára predpoklad pre jednoduchšiu spoluprácu, odbúrava vysoké transakčné náklady a riziká spojené s neistotou a fluktuáciami cien a zvyšuje konkurencieschopnosť celého reťazca.

4.2.3 Konkurencieschopná zdrojová základňa iniciátora projektu

Spoločnosť AGROTRADE GROUP, spol. s r.o. pôsobí na slovenskom trhu poľnohospodárstva už vyše 23 rokov. Za tú dobu sa jej podarilo vybudovať postupnou diverzifikáciou svojich podnikateľských činností pomerne veľké zázemie spomínané v predchádzajúcich kapitolách. Skupina podnikov AGROTRADE GROUP sa vytvárala a formovala postupnou, ale pohotovou reakciou na zmeny v podnikateľskom prostredí dnešného agrobiznisu. Poľnohospodárskym podnikom v rámci skupiny už dlhšiu dobu nevyhovuje ich postavenie v čoraz globalizovanejších a vysoko konkurenčných klasických potravinových reťazcoch a tak hľadajú alternatívne spôsoby akými by tieto tlaky zmiernili. Najprv to bolo v tomto kontexte vytvorenie pomerne veľkého nákupno-odbytového strediska, ktoré čiastočne znižuje vysoké náklady vstupov do prvovýroby. Každý podnik sa tiež neustále snaží inovovať svoje výrobné postupy s cieľom znižovať náklady a optimalizovať výnosy pre čo najlepšie uplatnenie sa na trhu vyrábaných komodít. Tieto opatrenia však stále neboli dostačujúce a tak sa ďalšou potenciálnou možnosťou javilo aktívnejšie zapojenie do nadväzujúcich fáz komoditných vertikál.

Spoluprácou zapojených podnikov na vytvorení alternatívneho, resp. krátkeho potravinového reťazca a investovať tak do tejto formy vertikálnej integrácie v rámci takmer celej skupiny bolo veľkým rozhodnutím, ktoré si vyžadovalo obrovské množstvo finančných prostriedkov a zapojenie ďalších zdrojov v rámci, aj mimo skupiny. Práve táto veľká zdrojová a surovinová základňa, dlhoročné skúsenosti s poľnohospodárskou výrobou a dostatok pôdy na ktorej spoločnosti hospodária sú základom konkurenčnej výhody oproti iným potravinovým reťazcom. Samozrejme aby boli tieto vysoké investície udržateľné a ziskové musia byť vyrovnané buď významnými nákladovými úsporami alebo príjmami pokrývajúcimi náklady na fungovanie celého projektu.

4.2.4 Nový program rozvoja vidieka na roky 2014 – 2020

Na základe analýzy a posúdenia potrieb slovenského agrárneho sektoru sa pre nové programové obdobie stanovil výber cieľov, priorít a oblastí zamerania pre tvorbu stratégie rozvoja vidieka na roky 2014 – 2020. V zmysle Spoločnej poľnohospodárskej politiky si stratégia stanovila 3 hlavné strategické ciele:

- ❖ Posilnenie konkurencieschopnosti pôdohospodárskeho sektora
- ❖ Udržateľný manažment prírodných zdrojov a prispôsobovanie sa klimatickým zmenám
- ❖ Vyvážený územný rozvoj vidieckych hospodárstiev a komunít vrátane vytvárania a udržiavania pracovných miest

Najdôležitejším strategickým cieľom je práve posilnenie konkurencieschopnosti sektorov poľnohospodárstva, potravinárstva a lesníctva. V kontexte krátkych dodávateľských reťazcov a skúmaného prostredia, tak boli pre naštartovanie projektu zaujímavé hlavne potreby a opatrenia, ktoré adresujú potrebu zvyšovania efektivity výrobných faktorov a dosiahnutie nárastu pridanej hodnoty a ďalej potrebu podpory predaja domácej produkcie cez odbytové organizácie výrobcov a podpora krátkych dodávateľských reťazcov. Zatiaľ čo prvý strategický cieľ priamo adresuje a podporuje formovanie krátkych potravinových reťazcov, ich vznik a rozvoj môže reálne ovplyvniť a podporiť aj ďalšie dva ciele, hlavne z environmentálneho a sociálneho hľadiska.

Ponuka dostupných opatrení je podobná ako u minulého programu rozvoja vidieka, na novo je zavedená akurát podpora riadenia rizík a významnejší dôraz sa kladie na inovácie, spoluprácu, zmiernovanie zmien klímy a prispôsobeniu sa jej negatívnym dopadom. Práve Opatrenie č. 16 – Spolupráca a v rámci neho podopatrenie č. 16.4 – Podpora horizontálnej a vertikálnej spolupráce medzi subjektmi krátkého dodávateľského reťazca, patria k novým aspektom rozvojovej politiky, ktoré priamo podporujú vznik a rozvoj krátkych potravinových reťazcov. Podpora je určená pre zriaďovanie a prevádzkovanie logistických platforiem, ktoré umožnia prístup aktérom krátkych dodávateľských reťazcov a zintenzívnia činnosti horizontálnej a vertikálnej spolupráce, s predpokladom skrátenia dodávateľského reťazca, zvýšením predaja slovenských, kvalitných agropotravinárskych výrobkov a posilnenia odbytových schopností slovenského agropotravinárskeho sektora. Prípadne získané finančné prostriedky na rozvoj krátkého potravinového reťazca Farmfoods by mali výrazný prínos k predpokladu udržateľnosti a zníženiu rizika spojeného s vysokými vstupnými investíciami do tohto projektu.

5 Diskusia

Táto kapitola sa venuje vyhodnoteniu potenciálu, prínosov a rizík tejto formy integrácie v konkrétnom prostredí. K vyhodnoteniu je použitá ekonomická teória prínosov a rizík vertikálnej integrácie a SWOT analýza krátkeho potravinového reťazca (Tab. 3), ktorá znázorňuje interné ako aj externé faktory ovplyvňujúce potenciál jeho fungovania. Keďže je ešte celý projekt v štádiu realizovania investícií, testovania a príprave na spustenie, je ťažké vyhodnotiť potenciál takejto formy integrácie podľa reálnych údajov tržieb, nákladov, efektívnosti fungovania a spotrebiteľského správania. V dôsledku toho sa zvolil subjektívnejší pohľad založený na vlastnom názore a vyhodnotení doterajších skúseností. Pohľadom na jednotlivé silné a slabé stránky, a následne na identifikované príležitosti a riziká, sa utvorí ucelenejší pohľad potenciálu, prínosov a rizík spojených s vznikajúcim krátkym dodávateľským reťazcom Farmfoods.

Predchádzajúce časti práce identifikovali príčinné súvislosti, ktoré viedli k formovaniu vertikálnej a horizontálnej integrácie v analyzovanom prostredí. Taktiež načrtli spoločné ciele podnikov zapojených do novovznikajúceho krátkeho potravinového reťazca. Tieto ciele sú často spojené s nižšou závislosťou na naviazujúcich fázach spracovania a obchodu, nižšou závislosťou na nestabilných cenách komodít, spracovávaním svojich produktov rastlinnej a živočíšnej výroby do výrobkov s vyššou pridanou hodnotou a tým pádom zvyšovaním príjmov svojej činnosti a znižovaním závislosti na klasických potravinových reťazcoch. Ďalšími dôvodmi spolupráce a zapojenia jednotlivých podnikov do krátkeho potravinového reťazca je spoločne vytváraná vyššia konkurencieschopnosť všetkých podnikov a zdieľanie určitých nákladov, ktoré by boli pre jednotlivé podniky samostatne nerealizovateľné.

Pri pohľade na ekonomickú teóriu vertikálnej integrácie, by mali byť pre jej úspešné fungovanie dodržané a maximálne využité jej potenciálne prínosy, zatiaľ čo riziká spojené s touto formou integrácie by mali byť čo najefektívnejšie eliminované, prípadne znížené.

Z ekonomickej teórie sú hlavnými prínosmi vertikálnej integrácie:

- **Zníženie transakčných nákladov** – kedy spoločnosti potenciálne šetria náklady spojené s odbytom, jednaním o cenách a obchodovaním na trhoch.
- **Zníženie rizika** – na strane dopytu aj ponuky sa uplatnením tejto formy koordinácie znižuje riziko fluktuácie cien a závislosť na dodávateľoch a odberateľoch.
- **Zvýšená schopnosť inovovať a diferencovať** – Integrácia smerom k nadväzujúcim článkom reťazcov a bližšie k spotrebiteľom umožňuje rýchlejší prístup k informáciám k trhovým informáciám a požiadavkám zákazníkov, na základe ktorých môže firma rýchlejšie prispôbiť svoje výrobky. Integrácia smerom vzad, bližšie k zdrojom základných surovín, naopak umožňuje získavanie špecializovaných vstupov, vďaka ktorým môže firma zlepšiť, resp. odlíšiť svoj konečný produkt.
- **Efektívnejšia výmena informácií** – umožňuje firme znížiť potrebu a náklady spojené so získavaním informácií, kedy sa získanie informácie na jednej úrovni automaticky dostáva do ďalších častí reťazca. Vertikálna integrácia v tomto ohľade tiež umožňuje zavedenie špeciálnych procedúr a organizačných štruktúr pre zefektívnenie organizácie fungovania celého reťazca.
- **Zlepšenie pozície na trhu** – formou vytvorenia určitých vstupných bariér vznikom výrazných úspor z rozsahu, vysokými kapitálovými požiadavkami, alebo špeciálne vytvoreným, ťažko kopírovateľným know-how.

Medzi riziká môžeme zaradiť dôsledky týkajúce sa hlavne:

- **Rozptýlenia zdrojov** – súvisí s investovaním do zaostávajúcich článkov vertikály, pretože výkon celého reťazca závisí na každom z jeho článkov. S tým súvisí aj preberanie nákladových nevýhod, kedy by určité operácie, resp. vstupy/výstupy bolo výhodnejšie realizovať na trhu.
- **Vysoké nároky zhodnotenia kapitálu** – vysoké investície by mali byť vyrovnané významnými nákladovými úsporami alebo príjmami väčšími než cena príležitosti investovať kapitál firmy do iných činností.

- **Znížená flexibilita a rigidita organizačných štruktúr** – znížená flexibilita súvisí s vysokými investíciami, kedy prípadná zmena technológií, výrobového dizajnu alebo trhového vývoja môže celú výrobu alebo technológiu urobiť nákladnejšou v porovnaní s možnosťou využitia služieb ponúkaných nezávislými subjektmi na trhu. Rigidita súvisí s vyžadovanými odlišnými manažérskymi prístupmi riadenia rôznych stupňov vertikály, ktoré často nie sú týmito veľkými integrovanými firmami rešpektované.

Tieto faktory poukazujú na potenciál a motiváciu spoločností realizovať v praxi rôzne formy vertikálnej integrácie. Na druhej strane upozorňujú na riziká a slabé stránky spojené s touto zložitou formou koordinácie. Krátky dodávateľský reťazec Farmfoods by mal čo najefektívnejšie využiť potenciálne prínosy týkajúce sa najmä zvýšenej schopnosti inovovať a diferencovať, efektívnej výmeny informácií a samozrejme úspory transakčných nákladov, ktoré ak sa správne podchytiť a realizujú, môžu poskytnúť celému projektu značnú konkurenčnú výhodu oproti iným reťazcom. Prínosom pre jednotlivé poľnohospodárske podniky je určite aj zníženie rizika spojeného s volatilitou cien a zníženej závislosti na odberateľoch nimi vyrábaných surovín, čo je aj jednou z hlavných príčin zapojenia týchto podnikov do projektu krátkeho potravinového reťazca. Na druhej strane najväčšími rizikami vyplývajúcim z ekonomickej teórie a kontextu skúmaného reťazca sú rozptýlenie zdrojov a vysoké nároky zhodnotenia kapitálu. Rozptýlenie zdrojov na slabšie články reťazca navyše pri nižších objemoch produkcie často obmedzujú úspory z rozsahu a následne vedú k vyšším nákladom fungovania celého reťazca. Vysoké nároky zhodnotenia kapitálu sú zase dôležité z hľadiska rizikovosti projektu a výšky investície, kedy je otázne či bude po slovenských a vysoko kvalitných potravinách za vyššie ceny dostatočný dopyt, ktorý vygeneruje príjmy potrebné pre rentabilitu tohto projektu.

Nasledujúca Tab. 3 zobrazuje SWOT analýzu krátkeho potravinového reťazca Farmfoods, ktorá vyhodnocuje silné a slabé stránky celého reťazca, ako aj príležitosti a riziká v konkrétnom prostredí.

Tab. 3 - SWOT analýza krátkeho potravinového reťazca Farmfoods

<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výnimočné výrobky ➤ Konceptia od chovu na vlastných farmách, cez spracovanie až po predaj ➤ Konkurencieschopná zdrojová základňa jednotlivých partnerov projektu a dlhoročné skúsenosti v poľnohospodárskej prvovýrobe ➤ Schopnosť poľnohospodárskych podnikov odbyť svoje výrobky bez sprostredkovateľa ➤ Sortiment je k dispozícii vysokej koncentrácii potenciálnych zákazníkov (v jednotlivých mestách a na internete) ➤ Široký sortiment kvalitných, zdravých a poctivých potravín ➤ Transparentnosť, vysledovateľnosť ➤ ISO 9001, 14001, 18001, 22000 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nový, začínajúci projekt ➤ Nízke povedomie medzi spotrebiteľmi o značke a koncepcii ➤ Malé skúsenosti partnerov s výrobou a distribúciou potravín ➤ Vyššia cenová úroveň kvalitných výrobkov ➤ Vysoké vstupné investície ➤ Užší sortiment výrobkov ako v iných typoch obchodov s potravinami ➤ Pomerne krátky čas medzi spúšťaním niektorých spracovateľských miest a ich zapojenia do predaja ➤ Výrobky bez prídavných látok („bez E“) zaostávajú v senzorickom porovnaní vzhľadom s klasickými potravinami
<u>Príležitosti</u>	<u>Riziká</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trend vyššieho záujmu o slovenské, kvalitné a zdravšie potraviny ➤ Rozširovanie sortimentu o ďalšie druhy výrobkov ➤ Zvyšujúca sa životná úroveň spotrebiteľov ➤ Zvyšovanie tržieb a pridanej hodnoty zúčastnených partnerov (farmárov) ➤ Slabnúca dôvera voči klasickým obchodným reťazcom aj kvôli potravinovým škandálom ➤ Nízky podiel slovenských výrobkov na pulloch obchodných reťazcov ➤ Spolupráca s ďalšími odbytovými miestami v rámci franchisingu (reštaurácie, hotely, cateringové spoločnosti) ➤ Využitie dotačných politík EÚ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zle odhadnuté kvalitatívne a množstevné požiadavky zákazníkov ➤ Obmedzené možnosti uspokojiť nárazovo vyšší dopyt ➤ Nízka predajnosť niektorých druhov výrobkov ➤ Stále dodržiavanie kvalitatívnych parametrov ponúkaných tovarov a služieb ➤ Správny výber a prípadná fluktuácia zamestnancov ➤ Nesprávny výber umiestnenia predajných miest ➤ Neadresná reklama a prezentácia výnimočnosti ➤ Administratívna a legislatívna záťaž – ich zmeny a sprísňovanie

Zdroj: vlastné spracovanie

Najdôležitejšími silnými stránkami krátkeho potravinového reťazca Farmfoods sú jeho unikátna koncepcia z vlastných fariem až ku konečnému spotrebiteľovi, spolu s výrobou a ponúkaním výhradne výnimočných produktov, ktoré sa odlišujú od ponuky blízkych substitútov na trhu jasne identifikovateľnými charakteristikami. Konkurencieschopná zdrojová základňa vo forme silnej prvovýroby, pomerne veľkej obhospodarovanej výmery a dlhoročných skúseností vo výrobe poľnohospodárskych komodít zabezpečuje krátkemu dodávateľskému reťazcu významnú konkurenčnú výhodu a schopnosť diferencovať svoje finálne výrobky už od spôsobu chovu, resp. pestovania rastlín ako základných surovín pre výrobu kvalitnejších a zdravších potravín. Schopnosť partnerov projektu odbyť svoje výrobky ako poľnohospodársky výrobcovia bez sprostredkovateľa je tiež jednou zo silných stránok projektu, kedy sa výrobcom spracovávaním komodít do potravín s vyššou pridanou hodnotou zvyšuje ich podiel na finálnej cene potravín, čo následne zvyšuje ich príjmy a odbúrava závislosť na nadväzujúce články klasických potravinových vertikál. Ďalšou silnou stránkou je pomerne široký sortiment ponúkaných slovenských, kvalitnejších a zdravších výrobkov, ktoré zabezpečujú jednotlivý partneri krátkeho dodávateľského reťazca. Tento sortiment je k dispozícii vysokej koncentrácii potenciálnych zákazníkov, či už v rôznych veľkých mestách, alebo prostredníctvom internetového obchodu, čo zvyšuje potenciál oslovenia dostatočne širokej zákazníckej základne. Zaujímavou silnou stránkou v rámci reťazca je aj jeho transparentnosť a vysledovateľnosť všetkých výrobkov a ich cesty k spotrebiteľom, čo dodáva celému reťazcu potrebnú dôveryhodnosť pre uznanie všetkých charakteristík kvality spojených s jeho ponúkaným sortimentom.

Medzi slabé stránky projektu patrí skutočnosť, že ide o nový, nepoznaný a zatiaľ neoverený koncept na slovenskom trhu s potravinami. Medzi spotrebiteľmi je zatiaľ nízke povedomie o značke a koncepcii nového krátkeho potravinového reťazca, ktoré treba potenciálnym zákazníkom dostatočne odkomunikovať. Vybudovanie si mena a pozície na trhu reťazcu určite chvíľu potrvá, no hneď od začiatku je dôležité venovať sa komunikácii najdôležitejších informácií, ktoré reťazec dostatočne diferencujú v očiach spotrebiteľov. To zároveň vysvetlí vyššie ceny za kvalitnejšie a zdravšie výrobky a presvedčí zaujatých zákazníkov o nákupe.

Medzi ďalšie slabé stránky projektu patrí zatiaľ pomerne nízka skúsenosť zapojených partnerov s výrobou a distribúciou potravín, čo by mali vyriešiť doplnujúce vzdelávanie a odborné konzultácie s partnermi, ako aj postupné naberanie skúseností, ktoré prinesie prax. Aj keď sa v rámci krátkeho dodávateľského reťazca Farmfoods bude ponúkať široký sortiment výrobkov postačujúci na bežný spotrebiteľský nákup, tento sortiment bude pochopiteľne užší ako ponuka veľkých obchodných reťazcov.

Z identifikovaných príležitostí uvedených v tabuľke si zaslúži pozornosť najmä nízky podiel slovenských potravín na pultoch obchodných reťazcov a s nimi spojená slabnúca dôvera spotrebiteľov, kvôli rôznym potravinovým škandálom z nedávnej minulosti. V kombinácii s postupným zvyšovaním životnej úrovne a trendu slovenských, zdravších a kvalitnejších produktov má krátky potravinový reťazec pomerne veľký potenciál svojou ponukou na slovenskom trhu zaujať potenciálnych zákazníkov. Ako potenciálna príležitosť sa tiež javí vývoj nových výrobkov a postupné rozširovanie sortimentu o ďalšie druhy výrobkov. Príležitosťou pre zvládnutie vyšších vstupných nákladov spojených s investíciami do spustenia projektu je využitie dotačných podpôr, ktoré sú v rámci nového projektu rozvoja vidieka SR zamerané aj na vznik a rozvoj krátkych potravinových reťazcov.

Tabuľka znázorňujúca výsledky SWOT analýzy tiež poukazuje na významné riziká spojené so vznikom a fungovaním krátkeho potravinového reťazca Farmfoods, ktoré je treba vnímať a systematicky ich dopadom predchádzať, prípadne ich využiť vo svoj prospech. Medzi identifikované riziká patria zle odhadnuté kvalitatívne a množstevné požiadavky zákazníkov, obmedzené možnosti uspokojiť nárazovo vyšší dopyt a nízka predajnosť niektorých druhov výrobkov. Pre čo najvyšší zákaznícky servis je dôležité stále dodržiavanie kvalitatívnych parametrov ponúkaných tovarov a služieb a tiež správny výber a predchádzanie, resp. riešenia prípadnej fluktuácie zamestnancov. Pre úspech predajných miest je kritický výber správnych lokalít na ich umiestnenie. Ďalším identifikovaným rizikom je neadresná reklama a prezentácia výnimočnosti, ktorá by mala byť zameraná na správnu cieľovú skupinu a zaujímavu ju oslovovať. Medzi potenciálne riziká sa zaradili aj zmeny a sprísňovanie administratívnych a legislatívnych povinností.

6 Záver

Krátke potravinové reťazce vznikajú v dnešnom meniacom sa prostredí agrobiznisu ako alternatíva k tradičným potravinovým reťazcom kvôli viacerým dôvodom. Jedným z najdôležitejších je čoraz silnejšia pozícia nadväzujúcich článkov komoditných vertikál spracovania a obchodu. Poľnohospodárske podniky sa zmenou ponukovo orientovaného modelu na dopytovo orientovaný ocitli v tzv. zovretí, kedy sa na jednej strane prejavuje tlak na zvyšovanie cien vstupov do prvovýroby, na strane druhej tlak na znižovanie výkupných cien a presadzovanie ďalších podmienok spracovateľského priemyslu, resp. obchodu. Poľnohospodárske podniky tak boli nútené reakciou na tieto zmeny hľadať nové cesty zvyšovania svojich príjmov. Jednou z potenciálnych možností sa ukazuje práve možnosť spracovávanía svojej produkcie do kvalitných produktov s vyššou pridanou hodnotou a odbyt vlastných výrobkov prostredníctvom alternatívnych potravinových reťazcov, medzi ktoré okrem krátkych potravinových reťazcov patria aj miestne („lokálne“) potravinové systémy. Rozvoj a vznik týchto reťazcov tiež podporili zmeny v spotrebiteľských preferenciách a oslabenie dôvery voči potravinám z konvenčných obchodných reťazcov, ktoré zapríčinili rôzne potravinové škandály.

Základnou myšlienkou krátkych potravinových reťazcov je skrátenie vzťahu medzi producentom a spotrebiteľom. V praxi tieto iniciatívy naberajú rôzne formy ako predaj z dvora, farmárske trhy, špecializované farmárske predajne, debničkový predaj, komunitou podporované poľnohospodárstvo a ďalšie. V súvislosti s produktami predávanými prostredníctvom týchto reťazcov je možné identifikovať aj rôzne definície kvality. Zatiaľ čo niektoré sa sústreďujú na regionálne, alebo remeselné charakteristiky, iné zas zdôrazňujú ekologické a prírodné charakteristiky ponúkaných produktov. V praxi sa tiež vyskytujú tzv. „hybridy“, ktoré ponúkajú výrobky využívajúce kombinácie rôznych charakteristík. Potenciálne prínosy a riziká formovania krátkych potravinových reťazcov boli v práci rozdelené na zdravotné, environmentálne, sociálne a ekonomické aspekty.

Prípadová štúdia zaoberajúca sa novovznikajúcim krátkym potravinovým reťazcom Farmfoods opisuje kontext a jednotlivých partnerov podieľajúcich sa na jeho fungovaní. Príčinné súvislosti, ktoré viedli k formovaniu takejto formy integrácie v konkrétnom prostredí rozdeľuje do štyroch hlavných skupín: zmeny v spotrebiteľskom správaní, zvyšujúci sa tlak na príjmy poľnohospodárov, konkurencieschopná zdrojová základňa iniciátora projektu a nový program rozvoja vidieka na roky 2014 – 2020. Identifikáciou silných a slabých stránok, ako aj príležitostí a rizík, ktorými je diskusia podložená, sa analyzoval potenciál, prínosy a riziká tejto formy integrácie v konkrétnom prostredí.

Krátke potravinové reťazce majú v dnešnom agrobiznise zatiaľ síce malý, ale stále sa zvyšujúci význam pre posilňovanie pozície poľnohospodárskych výrobcov. Náročným spotrebiteľom uprednostňujúcim kvalitné, čerstvé a zdravšie výrobky prinášajú tieto reťazce alternatívu voči klasickým obchodným reťazcom, ktorá ich navyše láka svojou odlišnosťou a ponukou diferencovaných potravín. Krátke potravinové reťazce navyše svojou podstatou a širšími súvislosťami prispievajú k rozvoju regiónov a komunít v ktorých pôsobia.

7 Zoznam použitej literatúry

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

BEČVÁŘOVÁ, V., 2004: Změny podnikatelského prostředí zemědělských podniků formované vývojem v agrobyznysu. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelinae Brunensis*, Vol. 52, No. 3, s. 7-16, ISSN 1211-8516

BEČVÁŘOVÁ, Věra. *Agribusiness – a scope as well as an opportunity for contemporary agriculture*[online]. 2005.

BEČVÁŘOVÁ, Věra. *Agrobyznys mění koncepci i kritéria úspěchu zemědělských podniků*. In *Agrární perspektivy XIV – Znalostní ekonomika*. Praha: ČZU, 2005, pp. 48–52. ISBN 80-213-1372-2.

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

BEČVÁŘOVÁ, Věra., VINOHRADSKÝ, Karel. ZDRÁHAL, Ivo. *České zemědělství a vývoj cenového prostředí společného trhu EU*. 1. vyd. Brno: MZLU Brno, 2009. 70 s. Folia II, č.11. ISBN 978-80-7375-368-9.

BEČVÁŘOVÁ, Věra. a kol., I. *Integrační procesy agrárního sektoru*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. 136 s. ISBN 978-80-7375-763-2.

BEČVÁŘOVÁ, Věra. *Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu*. 1st ed. Brno: MZLU v Brně, 2005. 68 pp. ISBN 80-7157-911-4.

BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I., 2006: Zemědělství a potravinářský průmysl v rámci komoditních vertikál, obecné a regionální aspekty. Brno: MZLU v Brně, 49 s. ISBN 80-7157-921-1

BEČVÁŘOVÁ, V., LECHANOVÁ, I., 2006: Možnosti využití analýzy cenové transmise pro posouzení vlivu tržní síly v potravinových vertikálách. Brno: MZLU v Brně, 80 s. ISBN 80-86633-70-5

BOEHLJE, M., 1996: “Industrialization of Agriculture: What are the implications?” *Choices First Quarter*. s.30-33

BRUNORI, Gianluca, GALLI, Francesca (ed.). Short Food Supply Chains as drivers of sustainable development. *Foodlinks* [online]. 2013.

Competition Issues in the Food Chain Industry. *Policy roundtables* [online]. 2013.

DAVIS, J.H., GOLDBERG, R.A., 1957: A Concept of Agribusiness, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 136 s.

DOROTTYA, Szabó a Juhász ANIKÓ. *Consumers' and producers' perceptions of markets: service levels of the most important short food supply chains in Hungary* [online]. 2015.

DUNNE, A. J., 2002: Supply Chain Management: Fad, Panacea or Opportunity? Agribusiness Perspectives Papers 2001, Paper 48, University of Queensland, 25 s. ISSN 1442-6951

EU Rural Review. *Local Food and Short Supply Chains* [online]. 2015.

Facilitating and Encouraging Short Food Supply Chains. *A national rural network report* [online]. 2013.

FONDSE, F., E. WUBBEN, H. KORSTEE a S. PASCUCCI. The Economic Organizations of Short Supply Chains. *Paper prepared for the 126th EAAE Seminar* [online]. 2012.

GIUCA, Sabrina, GIARÉ, Francesca (ed.). Farmers and short chain. *Legal profiles and socio-economic dynamics* [online]. 2013.

GOLDBERG, R.A., 1998: Why the International Agribusiness Management? In Global Agribusiness for the future, Boston, IAMA, 110 s.

GRIEVINK, J.W., 2003: The changing face of the global food industry. In Changing dimensions of the food economy: exploring the policy issues. The Hague, conference paper, s. 15

GOODMAN, D a M.K, GOODMAN. *Alternative Food Networks* [online]. 2009.

HES, Aleš. 2008. *Chování spotřebitele při nákupu potravin*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. *Ekonomie studium*. ISBN 978-80-87197-20-2.

Innovative Short Food Supply Chain management. *EIP-AGRI Focus Group* [online]. 2015.

IVAN, Masár. Konkurenčné prostredie v potravinárskom priemysle. *Ekonomika poľnohospodárstva*[online]. 2015.

JAHANISOVÁ, Nad'a. Hypermarkety, externality a my. *Kultúrny týždenník A2* [online]. 2005.

KARNER, Sandra. *Local Food Systems in Europe* [online]. 2010.

KNEAFSEY, Moya, Laura VENN a Ulrich SCHMUTZ. *Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics* [online]. 2014.

LECHANOVÁ, I., BEČVÁŘOVÁ, V., 2005: Formování cen v komoditní vertikále krmného obilí. Disertační práce, MZLU v Brně, 173 s.

MARSDEN, Terry. *Sustainable food systems: building a new paradigm*. New York: Routledge, 2014. ISBN 9780415639545.

MARSDEN, Terry, Jo BANKS a Gillian BRISTOW. *Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development* [online]. 2000.

MATOŠKOVÁ, Dagmar a Jozef GÁLIK. *Konkurencieschopnosť Slovenských výrokov rastlinného pôvodu*[online]. 2014.

MATOŠKOVÁ, Dagmar a Jozef GÁLIK. *Konkurencieschopnosť Slovenských výrobkov živočíšneho pôvodu*[online]. 2013.

MCCORRISTON, Steve. Competition in the Food Chain. *Transparency of Food Pricing* [online]..

Program rozvoja vidieka 2014-2020 [online].

RENTING, Henk, Terry K MARSDEN, Jo BANKS a S. PASCUCI. Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and Planning A*[online]. 2003.

RICHARDS, Richard R. *Short Food Supply Chains: Expectations and Reality*. University of Vermont, 2015.

ROEP, Dirk a Johannes S. C. WISKERKE. On Governance, Embedding and Marketing: Reflections on the Construction of Alternative Sustainable Food Networks. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* [online]. 2012.

SONKA, S.T., HUDSON, M.A., 1999: "Why agribusiness Anyway?" *Agribusiness: An International Journal*, Vol. 5, No. 4, s. 305-314. ISSN 0742-4477

SCHNEPF, Randy. *Farm-to-Food Price Dynamics* [online]. 2013.

Skupina AGROTRADE: Výročná správa za účtovné obdobie k 31. 12. 2014.

Skupina AGROTRADE: Výročná správa za účtovné obdobie k 31. 12. 2013.

SLEE, Bill a James KIRWAN. *Exploring hybridity in food supply chains* [online]. , 15 [cit. 2016-04-28].

Supermarket concentration and effects on suppliers of abusive buyer power practices by supermarkets in EU member states. *ANNEX 2* [online]. Planet Retail, 2006.

SVOBODA, Roman a Karel ŠRÉDL. 2012. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-61-5.

TAMÁŠ, V., BEČVÁŘOVÁ, V. *Nové aspekty formování trhu v rámci komoditní vertikály vepřového masa*. Disertační práce. MENDELU Brno, 2012.

The state of food prices and food prices monitoring in Europe. *Document accompanying the forum's 2014 report* [online]. 2014.

8 Zoznam obrázkov

Obr. 1 - Základná štruktúra agrobiznisu	14
Obr. 2 - Ponukovo orientovaný model.....	16
Obr. 3 Dopytovo orientovaný model	17
Obr. 4 - Miera koncentrácie 5 najväčších zástupcov potravinárskeho obchodu vo vybraných krajinách EÚ.....	22
Obr. 5 - Naturálny trh.....	25
Obr. 6 - Surovinovo - potravinársky trh	26
Obr. 7 - Trh poľnohospodárskych výrobkov.....	26
Obr. 8 - Trh potravinárskych výrobkov.....	27
Obr. 9 Model štruktúry agrobiznisu v EU-15 (vľavo) a USA (vpravo).....	28
Obr. 10 Tržná štruktúra na jednotlivých úrovniach potravinového reťazca	33
Obr. 11 Formy odbytu výrobkov prostredníctvom krátkych dodávateľských reťazcov so zameraním na proximitu vzťahov.....	40
Obr. 12 - Rôzne definície kvality v krátkych potravinových reťazcoch.....	43
Obr. 13 - Organizačná štruktúra skupiny AGROTRADE GROUP	54
Obr. 14 - Priestorové rozmiestnenie jednotlivých spoločností a stredísk v rámci skupiny	55
Obr. 15 - Logo krátkeho potravinového reťazca Farmfoods	56
Obr. 16 Farma Turček	58
Obr. 17 - Stredisko AT TATRY spol. s r.o.....	59
Obr. 18 - Ukážka sortimentu mäsových výrobkov spoločnosti GET group, s.r.o.	62
Obr. 19 - Predajný stánok pred administratívnou budovou spoločnosti	64
Obr. 20 - Víno a vinárstvo TERRA WYLAK	65
Obr. 21 - Vizualizácia samoobslužnej predajne Farmfoods.....	66
Obr. 22 - Vizualizácia obslužnej predajne Farmfoods.....	67
Obr. 23 - Pôdorys samoobslužnej predajne Farmfoods.....	68
Obr. 24 - Pôdorys obslužnej predajne Farmfoods	69
Obr. 25 - Rozmiestnenie samoobslužných a obslužných predajní Farmfoods v rámci Slovenskej republiky	70
Obr. 26 - Pojazdne predajne Farmfoods.....	70
Obr. 27 - Model fungovania krátkeho potravinového reťazca Farmfoods	72

Obr. 28 - Ekonomické, socioekonomické a ekologické faktory ovplyvňujúce komoditný reťazec mäsových výrobkov	75
Obr. 29 - Podiel potravinárskych výrobkov na pulloch slovenských predajní (v %)	78

9 Zoznam tabuliek

Tab. 1 - Tradičná koncepcia agrobiznisu v porovnaní s novou	18
Tab. 2 - Aktuálni partneri krátkeho potravinového reťazca Farmfoods	57
Tab. 3 - SWOT analýza krátkeho potravinového reťazca Farmfoods	87