

**Mendelova univerzita v Brně**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií



**Rozvoj a charakteristika bedýnkových systémů dodávek  
zemědělských produktů v České republice**

Vypracovala: Bc. Kateřina Hajná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivo Zdráhal, Ph.D.

Brno 2015

## **ABSTRAKT**

HAJNA K., *Rozvoj a charakteristika bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů v České republice*. Diplomová práce. Brno, 2015.

Hlavní cílem této diplomové práce je vymezit roli, přínosy a rizika krátkých potravinových řetězců v současném agrobiznisu, konkrétně bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů. Na tomto základě se zaměřuje na jednu z forem těchto řetězců, bedýnkové systémy dodávek zemědělských produktů, konkrétně na zhodnocení rozvoje a charakteristik tohoto systému v České republice, především pak prostorové souvislosti rozmístění bedýnkových systémů a jejich typologii z hlediska řízení a sortimentu. Z metodického hlediska je práce rozdělena do čtyř částí. První část je zaměřena na charakteristiky současného podnikatelského prostředí agrobiznisu obecně a souvislosti formování alternativních potravinových sítí a model bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů. Druhá část analyzuje prostorové rozmístění bedýnkových systémů a dynamiku rozvoje v České republice. Třetí část práce je zaměřena na zhodnocení typů bedýnkových systémů z hlediska řízení a sortimentu. Poslední část tvoří rozbor vzdáleností přepravovaných produktů, tzv. potravinovou míli a jejich kalkulaci. Závěrem práce jsou zhodnoceny výsledky analýz a navrženy možná řešení.

**Klíčová slova:** Česká republika, agrární sektor, Bedýnkový systém dodávek zemědělských produktů, potravinová míle.

## **ABSTRACT**

HAJNA K., *Development and characteristic Box schemes in Czech Republic*. Diplome thesis. Brno, 2015.

The main objective of this diploma thesis is to define role, benefits and risks of short supply chains in the current agribusiness, specifically box schemes. On this base it focuses on one of the forms of these chains, box schemes, specifically to evaluation of the development and characteristics of this system in Czech Republic, especially placement of the box schemes in the space and their typology from the term of control and product range. From the methodological point of view work is divided into four parts. First part describes general characteristics of the current business in the agrobusiness and context of the alternative food networks and model of the box schemes. Second part analyses spatial position of the box schemes and dynamic of development in the Czech Republic. Third part describes evaluation types of the box schemes from the term of control and product range. Last part contains analysis of distances transported products, so food miles and their calculation. Conclusion of the work are the main results of analyses and are designed possible solutions.

**Key words:** Czech Republic, agrarian sector, Box schemes, Food miles.

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Ing. Ivo Zdráhalovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, trpělivost, odborné rady a věcné připomínky během vedení mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Mgr. Ondřeji Konečnému, Ph.D. za pomoc při zpracování potřebných informací a podkladů.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Rozvoj a charakteristika bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů v České republice vypracovala samostatně pod odborným vedením Ing. Ivo Zdráhala, Ph.D. a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v přiloženém seznamu literatury.

Diplomová práce je školním dílem a může být použita ke komerčním účelům jen se souhlasem vedoucího bakalářské práce a děkana Fakulty regionálního rozvoje a mezinárodních studií Mendelovy univerzity v Brně.

V Brně dne 21. 12. 2015

.....  
podpis

## OBSAH

1	Úvod .....	6
2	Cíl práce a metodika .....	7
3	Současná podoba podnikatelského prostředí zemědělských podniků .....	10
3.1	Charakteristika ekonomického prostředí v rámci agrobyznysu .....	10
3.2	Alternativní potravinové sítě (AFN) .....	14
3.3	Specifika utváření AFN v České republice .....	23
4	Bedýnkové systémy dodávek zemědělských produktů v České republice .....	28
4.1	Typické znaky bedýnkových systémů .....	28
4.2	Typy bedýnkových družstev .....	29
4.3	Jak založit bedýnkový systém distribuce? .....	31
4.4	Možné výhody a nevýhody systému .....	32
5	Základní charakteristika bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů v České republice .....	34
5.1	Bedýnková družstva na území ČR .....	34
5.2	Základní charakteristika bedýnkových systémů .....	35
5.3	Analýza prostorového rozmístění bedýnkových systémů .....	39
6	Typy bedýnkových systémů V České republice z hlediska řízení a sortimentu .....	47
6.1	Analýza dle způsobu založení .....	47
6.2	Analýza nabízeného sortimentu .....	50
6.3	Bližší pohled na šíři sortimentu produktů .....	55
6.4	Analýza rozvozu družstev .....	58
6.1	Využití externího zajištění organizace a řešení odbytu .....	61
7	Další vybrané souvislosti fungování bedýnkových systémů v České republice .....	63
7.1	K otázce lokálnosti produkce, distribuce a spotřeby potravin v bedýnkových systémech .....	63
7.2	Modelová kalkulace nákladů na přepravu u bedýnkového družstva .....	65
8	Diskuze a závěr .....	67
9	Použitá literatura .....	73
10	Seznam obrázků a tabulek .....	79
11	Seznam příloh .....	80

## 1 Úvod

Česká republika v 90. letech prošla významnou transformací, která vyústila v převrat centrálně plánovacího ekonomického modelu na model tržní ekonomiky, vytvořený na základě liberalizace trhu. Dominující stranou tržního modelu se stala poptávková, která následně určovala a řídila směr nabídky produktů na trhu.

Liberalizace ovlivnila postavení jednotlivých aktérů trhu, rozšířila jejich kompetence a nabídla nové příležitosti pro soukromé podnikání. Kromě toho, rozpad předchozího systému eliminoval bariéry pro vstup na trh a tím umožnil příchod nového segmentu – velkoobchodních řetězců. Ty v krátkém časovém období ovládli velkou část trhu, protože jako jediné nabízely velkoobjemový prodej, se širokou nabídkou sortimentu, za nízké ceny, kterému nemohli místní prodejci konkurovat. Staly se tak dominantním aktérem na trhu, avšak na úkor postavení maloobchodního prodeje, který se stal doplňkovým prodejem.

Problémy, které provázely konvenční způsob produkce a distribuce, vedly ke změně spotřebitelského vnímání a k obrácení zájmu zpět k místním produktům. Změna postoje k potravinám vyústila v rozvoji nových způsobů výroby a prodeje, založených na lokálnosti, známé jako nové alternativní formy sítí. Výhody těchto nekonvenčních iniciativ jsou spatřovány v jejich lokálnosti a podpoře menších zemědělských podniků, zkrácení distribuční vzdálenosti potravin a především v prodeji čerstvých a kvalitních surovin spotřebitelům za spravedlivou cenu.

Jak již bylo naznačeno, nekonvenční iniciativy byly zavedeny na podnět spotřebitelů v důsledku jejich nespokojenosti. Podpora pro jejich udržení vznikala pak na základě kooperace s farmáři a s ostatními lokálními zdroji.

V současnosti na území České republiky představují tyto alternativní formy - farmářské trhy, bedýnkový systém, komunitou podporované zemědělství a další. První zavedenou iniciativou z výše vyjmenovaných byly farmářské trhy. Ty po zavedení získaly velkou oblibu a sloužily tak jako předloha pro vymezení rámce pravidel struktury fungování, pro nově příchodící iniciativy do odvětví. Zájem o tyto formy prodeje se velmi rychle rozšířil a nadále stoupá, což dokazuje zvyšující se počet skupin a komunit, podporující tento druh výroby a prodeje. Současným problémem je však nedostatečná interpretace požadavků na správné fungování modelu, která se projevuje v dynamičnosti systému. Jaká bude jejich budoucnost, ukáže následující vývoj a další adaptace systému.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je *vymezit roli, přínosy a rizika krátkých potravinových řetězců v současném agrobyznysu obecně. Na tomto základě se zaměřit na jednu z forem těchto řetězců, bedýnkové systémy dodávek zemědělských produktů, konkrétně na zhodnocení rozvoje a charakteristiky tohoto systému v České republice, především pak prostorové souvislosti rozmístění bedýnkových systémů a jejich typologii z hlediska řízení a sortimentu.*

Cíl této práce byl naplňován pomocí stanovených dílčích podcílů:

- Vymezit roli, přínosy a rizika krátkých potravinových řetězců v současném agrobyznysu obecně, včetně specifíků pro jejich vývoj v podnikatelském prostředí agrobyznysu v České republice
- Popsat podstatné charakteristiky bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů
- Charakterizovat rozvoj bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů v České republice a podrobněji analyzovat prostorové rozmístění bedýnkových družstev na našem území
- Vymezit typy bedýnkových systémů z hlediska sortimentu a způsobů distribuce
- Zhodnotit míru lokálnosti tohoto systému ve smyslu tzv. potravinových mílí (prostorová vzdálenost při distribuci)
- Diskutovat výsledky a formulovat závěry práce.

V rámci řešení byly postupně formulovány následující výzkumné otázky. Poněvadž doposud neexistují práce, které by poskytovaly ucelenější charakteristiky bedýnkových systémů v České republice, jsou otázky zaměřeny na vybrané základní znaky, jejichž poznání je nutné pro další výzkum v této oblasti.

### **Výzkumná otázka č. 1**

*Jak jsou prostorově na území České republiky rozmístěny bedýnkové systémy dodávek zemědělských produktů?*

Tato otázka míří nejen směrem k získání informace, kde přesně jsou na území české republiky rozmístěny bedýnkové systémy, ale snaží se i přinést odpověď, zda lze na základě analýzy tohoto rozmístění odvodit faktory, které determinují jejich lokalizaci.

### **Výzkumná otázka č. 2**

*Jaký sortiment je nabízen v rámci bedýnkových systémů?*

Odpověď na tuto otázku přináší informaci, co je obsahem/předmětem směny u nabízených bedýnek spotřebitelům, zda se jedná o základní druhy potravin nebo do výběru jsou zařazeny také i méně časté druhy produktů, než je typické u přímého prodeje od zemědělského výrobce přímo spotřebiteli. Tato otázka též objasňuje, jaké je produktové (rozsah nabídky) zaměření jednotlivých družstev v České republice.

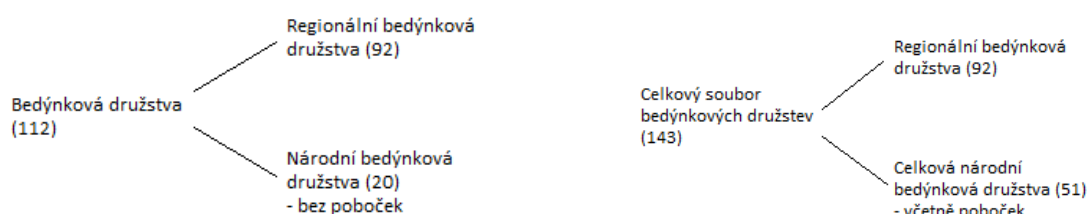
### Výzkumná otázka č. 3

*Jaká je míra lokálnosti bedýnkových systémů tj. délka průměrné potravinové míle u těchto systémů?*

Vyhodnocení výše zmíněné otázky si klade za cíl určit rozsah vzdálenosti, v rámci této alternativní sítě, kterou produkty cestují ke svým spotřebitelům. Velikost potravinové míle určí vzdálenost cestujících potravin družstev a rozsah vzdálenosti, do které jsou ochotné dovážet či svážet bedýnky. U alternativních systémů distribuce potravin se i obecně uvažuje, že vzdálenost přepravy je poměrně malá, a to nejen ve vztahu k mainstreamovým potravinovým sítím.

### Metodika zpracování diplomové práce

Tato práce je z metodického hlediska rozdělena do čtyř částí. První část byla zaměřena na teoretické vysvětlení alternativních potravinových řetězců a jejich přínosů či hrozeb. Zbývající části byly směřovány na praktickou analýzu dat, která vycházela převážně z hlavního serveru bedynky.cz, jež se mapuje bedýnkové družstva a vede jejich evidenci (server zachycuje družstva na území ČR a v databázi shromažďuje dostupné informace o nich). Doplnujícím zdrojem informací byl i server nalok.cz. Veškerá shromážděná data byla dále upravena a podle potřeb klasifikována. Všeobecně existuje více používaných terminologií pro pojmenování bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů. Pro tuto diplomovou práci je používán termín bedýnková družstva, která jsou dále dělena dle působnosti do skupin a z hlediska jejich rozdělení jsou tyto skupiny pojmenovány. Následující analýzy byly tak systematicky prováděny na pěti různých úrovních z hlediska zařazení bedýnkových družstev do různých skupin. Skupiny byly děleny na bedýnková družstva (112), tvořena skutečnými družstvy dle jejich skutečného sídla v daném kraji, nezahrnující vlastní pobočky v ostatních krajích. Následující celková bedýnková družstva (143), byly tvořeny včetně všech existujících poboček, jednalo se tedy o všechny fyzicky se vyskytující družstva. Dále skupina regionálních bedýnkových družstev (92), která zahrnovala pouze družstva dodávkami pouze na jedno odbytové místo, objevujícím se na území ČR a na druhou stranu na skupinu celkových národních bedýnkových družstev (51), tvořené pouze systémy s násobnou četností výskytu. Poslední skupinou byly národní bedýnková družstva (20), které tvořili pouze subjekty (dle skutečného sídla) s rozšířenou působností ve více krajích. Veškeré analýzy byly tvořeny z dat ze serveru bedynky.cz k říjnu 2015.



Obr. č. 1 Dělení bedýnkových družstev

Obr. č. 2 Dělení souboru celkových bedýnkových družstev

Zdroj: vypracováno autorkou



Struktura práce je složena z těchto dílčích částí.

První část této práce vysvětlovala pojem alternativních potravinových řetězců a zkušenosti s jejich výskytem a fungováním v zemích západní Evropy a v USA, následně byl popsán rozvoj systémů v ČR. Věnovala se popisu vzniku a vývoje konkrétního systému, který představují bedýnkové systémy dodávek zemědělských produktů (dále v práci uváděno i jako bedýnková družstva).

V druhé části byly analyzovány bedýnkové družstva v České republice z pohledu jejich prostorového rozmístění a dynamiky rozvoje. Tyto subjekty byly dále analyzovány včetně následných analýz vztahujících se k regionální a národní úrovni těchto družstev. Součástí byla také charakteristika rozmístění jednotlivých družstev. Pro tuto část analýzy byly použity data z archivních záznamů bedýnkových systémů z roku 2010, aby nastínily jejich rozvoj. Pro jiné roky neexistují datové zdroje, což neumožnilo podrobnější analýzy z hlediska časového vývoje. Analýza prostorového rozmístění vycházela z provedené klasifikace jednotlivých družstev do skupin, dle jejich působnosti na konkrétním území. Zde byly brány v potaz i informace o jejich výskytu a způsobu založení každé z organizací (organizace farmáře nebo organizace spotřebitelů). Tímto kritériem byl soubor dále rozdělen na čtyři různé skupiny. Družstva, u nichž bylo obtížné určit jejich formu, byla klasifikována jako nezařazená. Analýza rozmístění byla pak založena na základě rozdělení družstev a systému dle jejich sídla do náležejících obcí a krajů. Pro potřeby vymezení bedýnkových družstev byla použita data, poskytnutá Mgr. Ondřejem Konečným, Ph.D. Závěrem této části bylo pak srovnání jejich rozmístění vycházející z počtu obyvatel v obcích.

Třetí část práce byla zaměřena na zhodnocení typů bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů. Hodnotila se družstva z pohledu rozdělení dle formy založení, na jejímž základě vycházely následující analýzy. Mezi znaky pro analýzu byly zařazeny způsob distribuce a outsourcing organizace směny a nabízený sortiment. Vzhledem k možnosti široké variace produktů byl sortiment rozdělen do 7 kategorií, zahrnující mléčné výrobky, maso, vajíčka, zelenina, víno a alkohol, med, sirupy a bylinné přípravky. Tyto kategorie byly poté pro zjednodušení autorkou agregovány do tří hlavních skupin (široký sortiment, úzký sortiment a specializace). Skupina specializace zahrnovala orientaci pouze na jednu vybranou třídu, skupina úzkého sortimentu zahrnovala orientaci v rozsahu na 2-3 tříd a zařazení do skupiny širokého sortimentu znamenalo orientaci na 4 a více tříd.

Čtvrtou a poslední částí byl rozbor vzdáleností, na jaké jsou produkty přepravované, tzv. potravinovou míli a jejich kalkulace. Do výpočtu vzdáleností byly zahrnuty pouze bedýnková družstva (112) dle sídla a výpočty vzdáleností byly provedeny, jak pro dodavatele, tak i pro odběrná místa. Pro výpočty se používal jako počáteční bod adresa sídla družstva vedoucí do bodu města, kde bylo lokalizováno odběratelské místo či dodavatel. Města odběrných míst či dodavatelů shodující se s městem sídla družstva měla hodnotu nula kilometrů, také při absenci dodavatelů nabýval ukazatel

nulové hodnoty. Na tomto základě byla určena průměrná potravinové míle a vytvořen modelový příklad znázorňující vztah mezi vzdáleností a ekonomickou výkonností. Tento model byl založen na dostupných datech od bedýnkových družstev a má pouze aproximativní charakter. Pro kalkulaci nákladovosti byly použity průměrná cena bedýnky a průměrný počet členů bedýnkového družstva.

V poslední části jsou shrnuty poznatky, odpovědi na stanovené výzkumné otázky a formulovány závěry práce.

### **3 SOUČASNÁ PODOBA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ**

Systém výroby potravin prochází významnými proměnami. V současné době je to pak především globalizace, která dále formuje tento tradiční sektor lidských aktivit. Tyto změny determinují jak rozměr a strukturu potravinové produkce na konkrétním území, tak i distribuční a spotřební souvislosti. Charakteristickým rysem současného prostředí je nelinearita mezi těmito dimenzemi. Současně se mění i chápání role zemědělství ve společenském vývoji, kdy vedle stále důležité výrobní dimenze, je jeho role vnímána i z hlediska možných širších sociální a environmentálních přínosů. Tradiční podoba a její vnímání agrárního sektoru tak dostala nový rozměr, který je v současnosti spojen s výraznými interakcemi s ostatními dimenzemi, které představují výzkum, podniky zpracování, služby, distribuci a obchod. Výroba potravin dnes představuje komplexní systém s celou řadou různých aktérů a jejich interakcí - agrobiznys (Zdráhal, Bečvářová, 2013).

#### **3.1 Charakteristika ekonomického prostředí v rámci agrobiznysu**

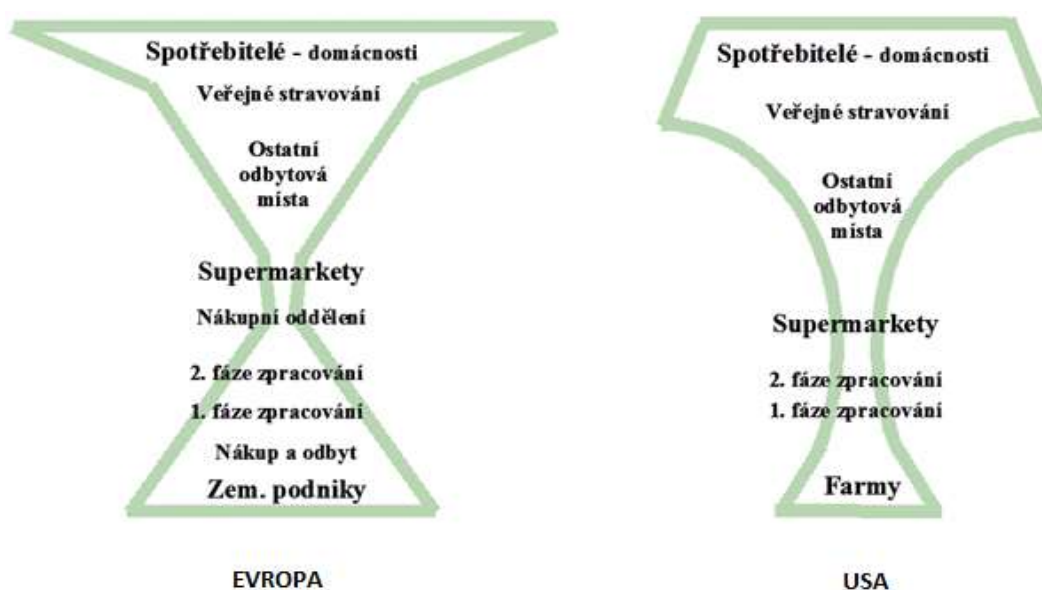
Jak bylo výše zmíněno, agrární sektor prošel mnoha změnami. Ty ovlivnily postavení zemědělských výrobců na trhu a jejich zemědělskou činnost. Jak zmiňuje Zdráhal a Bečvářová (Bečvářová, Zdráhal, 2013), jedná se např. o tyto významné procesy:

- Proces horizontální integrace, který představuje proces zvyšování tržní koncentrace, kdy malá část firem je schopna přebrat kontrolu nad určitou částí trhu (důvody pro tento nárůst jsou efektivnostní, stejně jako to může být snaha o získání tržní síly)
- Proces nárůstu vertikální integrace a koordinace aktérů agrobiznysu, který je odrazem změn ve struktuře poptávky a snahy zvýšit koordinaci a kontrolu nad relevantními stupni komoditního řetězce.

S nárůstem stupňů komoditních vertikál a počtů článků, které finalizují daný produkt, se vzdaluje dříve přímý vztah mezi zemědělským výrobcem a spotřebitelem. To mění postavení agrárního sektoru v systému výroby potravin a narůstá význam přístupu na trh a vztahů v navazujících článků na zemědělskou výrobu.

Dokonce, některé z globálních společností dnes již mají velmi významné a silné postavení na trhu, založené na obou výše zmíněných procesech.

Především finální články zaujímají dominantní postavení. Jako významný se ukazuje vliv obchodních řetězců. V poslední době je natolik významný, což se ukazuje nejenom na straně poptávky po domácích produktech, ale i v nabídce konkurentů zahraničních produktů. (Zdráhal, Bečvářová, 2013). Výsledná rozdílná tržní struktura má dopad na typy nedokonalé konkurence, které se jejím vlivem na trhu zemědělských výrobků projevují v podobě monopsonu zpracovatelského průmyslu vůči agrárnímu sektoru, či monopsonu maloobchodu vůči potravinářskému průmyslu. Aktuální podoba tržních struktur je však velmi rozmanitá a nabývá řady různých podob napříč komoditními řetězci. Také i na trzích vstupů se objevuje monopol či oligopol v dodavatelském sektoru (Bečvářová, 2005). Typická podoba tržních struktur agrobiznisu je naznačena na následujících obrázcích.



Obr. č. 3 Změny v tržní struktuře  
Zdroj: Bečvářová, 2005

Jednou z možností zvýšení konkurenceschopnosti zemědělských výrobců je jejich koncentrace a to zvláště na dílčích trzích komodit, kde se objevuje monopolní chování odběratelů zemědělských produktů. Další možností je prohlubování spolupráce a např. vytváření odbytových organizací apod. Dalším důležitým procesem, který probíhá v systému výroby potravin je nárůst mimotržní (necenové) koordinace. Důležité faktory jsou koordinace, motivace a transakční náklady vysvětlující institucionální a smluvní uspořádání zemědělské produkce (Zdráhal, Bečvářová, 2013). Jak zmiňuje Bečvářová (Bečvářová, 2005), tak smysl i stupeň integrace určuje její přínos a riziko, které je dáno strukturou odvětví a vývojem. Pro její užší využití hovoří také faktory, jako jsou pomíjivost produkce, nestálost nabídky zemědělských vstupů, časové mezery v jednotlivých stádiích výroby a zpracování, změna spotřebitelského chování a ohraničené možnosti dostupného kapitálu.

S narůstající vertikální koordinací vyvstává otázka, zda tato koordinace přispívá k lepší organizaci komoditních řetězců a ke zvýšení konkurenceschopnosti producentů. Bez patřičného důvodu pro její zvolení se jinak firmy vystavují zvýšení nákladu na její provedení (Blažková, 2007).

Dries, Germenji, Noev a Swinnen (Dries, Germenji, Noev a Swinnen, 2009; Swinnen, 2009; Bečvářová, Zdráhal, 2013) poukazují na možnost vyloučení malých zemědělských společností z vertikální koordinace. Důvody pro vyloučení mohou být:

- Obtížnost vyjednávání dohod s malými zemědělskými společnostmi za přítomnosti transakčních nákladů ve směně mezi podniky v řetězci.
- Během uzavírání dohod možnost výskytu dalších investic spojených s jejím dokončením. Mimořádné investice mohou znamenat bariéru pro malé firmy, jež mají velmi malé vlastní či cizí zdroj nebo zdroje zcela chybí.
- Při dané velikosti malé podniku nutná vyšší spolupráce ze strany odběratele při přepočtu na jednotku výrobku.

I přes zcela jasné výhody, které vyplývají ze snižování transakčních nákladů, některé zpracovatelské a obchodní podniky nadále spolupracují s malými zemědělskými podniky, poněvadž často nemají jinou možnost, jako je tomu například v Africe, kde je agrární struktura tvořena většinou malými zemědělci. Výhody, jež plynou ze spolupráce společností s velkými podniky (jako jsou nižší transakční náklady), může být často komplikovaná problémovou spoluprací velkých korporací a tím i finančně náročnější a přinášet některá rizika. Podstatným důvodem pro vyloučení z procesu koordinace tak do jisté míry není velikost podniku, ale schopnost kooperace, učení se a pozitivní přístup. V mnoho případech odběratelé spolupracují s více menšími podniky, a vytváří tak diverzifikované portfolio dodavatelů nebo odběratelů. Jiní také využívají spolupráce s lokálními zemědělci, jež může být prospěšná obou stranám. Vzájemná spolupráce musí být podpořená ze strany zpracovatelů, kdy při nedostatečné nabídce (kvantita/kvalita) zemědělských producentů využívají vertikální koordinace a asistenci těmto výrobcům. V regionech, ve kterých dominují především malé zemědělské podniky a nebudou-li ty schopny poskytnout dostatečnou nabídku, bude docházet k významnějším vazbám a k poskytování podpory a asistence malým zemědělským výrobcům (Bečvářová, Zdráhal, 2013).

### **3.1.1 Formování komoditních vertikál a sítí agrobyznysu**

V současném agrárním sektoru zaujal zemědělec postavení spíše výrobce základních surovin pro další výrobu. Je vystavován výzvě nalezení přístupu na trh a vyšší konkurenci, která ho staví do pozice, kdy už není rozhodujícím (z hlediska kontroly) článkem na trhu potravin. Trhy, které jsou ovládnuty poptávkovou stranou trhů, mění charakter konkurenčních výhod podniků. Dříve bylo považováno za významnou konkurenční výhodu kvalita půdy, která určovala schopnost podniku udržet se na trhu. Naopak v současnosti je rozhodujícím prvkem produktivita a dílčí schopnosti

různých firem. Především schopnost reagovat na externí impulsy trhu, které jsou podmíněné vysokou různorodostí komodit a diferenciací území. Odlišné a náročnější podmínky vyžadují vyšší kreativitu a flexibilitu chování zemědělců a schopnost rychle reagovat na vnější či vnitřní podněty. Důležitá je také schopnost managementu firmy využít a použít získané informace a rychlá reakce a zpracování daných informací a zároveň přizpůsobení se vyvolané změně. Také změna vývoje současné ekonomiky, která upřednostňuje a dává klíčový význam znalostem, tzv. znalostní ekonomika. Znalosti a informace se jeví jako největší konkurenční výhoda na jakémkoliv trhu. Tato a ostatní změny ovlivňují nejenom postavení podniků na trhu, ale i postoj státu k trhu. Od iniciativ založených na ochranu trhu a separování speciálních segmentů od těch zbylých, se přesunul k jeho vyšší samostatnosti a vymezení většího prostoru pro rozhodování samotných výrobců (Bečvářová, Zdráhal, 2013).

Tyto změny jsou následně důvodem pro změnu celkového pohledu na systém výroby potravin, kdy od původně nabídkově orientovaného modelu se systém přeorientoval na poptávkově orientovaný (Bečvářová, Zdráhal, 2013).

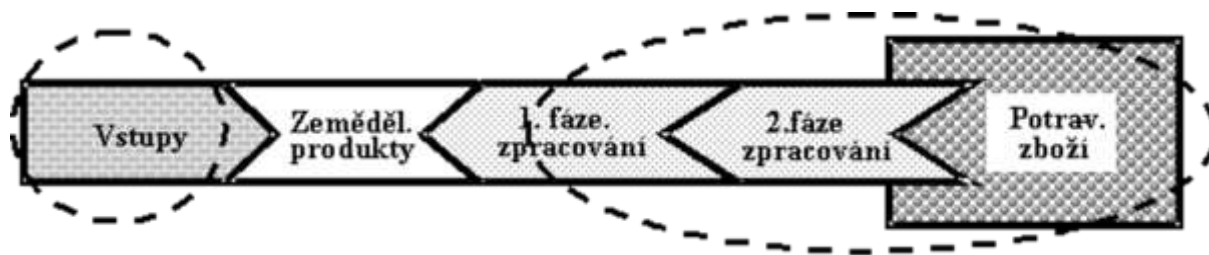
Nabídkově orientovaných koncept vycházel z několika skutečností. Dle Bečvářové (Bečvářová, 2005) se jednalo o priority, které vycházely z nabídkové strany trhu. Tradiční nabídkově orientovaný model je založený na toku výroby produktu od jeho samotného vzniku až po konečné zpracování, přičemž nejdůležitějším článkem potravinového řetězce je výroba. Tento důležitý faktor se odvíjel od zemědělské prvovýroby, která patřila mezi nejdůležitější článek celé komoditní vertikály. Určovala růst nabídky ale také i vystupování tohoto systému v rámci výroby potravin. Ostatní související články řetězce byly chápány jako subjekty, jež finalizují zemědělskou výrobu.



Obr. č. 4 Nabídkově orientovaná komoditní vertikála  
Zdroj: Bečvářová, 2005

Jak bylo dříve zmíněno, trh prošel a stále prochází neustálými změnami. Na trhu se nachází přebytek surovin a široká paleta produktů. Trh je jimi přesycen. Zároveň se také zvyšuje náročnost zákazníků na potraviny, na jejich standard, rozmanitost, ekologii, původ či kvalitu. Rozvíjí se poptávka po nových typech produktů, po speciálních segmentech na trhu. A tak se trh přesunul od nabídkově orientovaného modelu směrem k poptávkově orientovanému modelu. Dominující stranou je poptávka, která se podílí na určování kvality, množství a ceny a tím ovlivňuje celou soustavu procesu výroby. Články nacházející se na konci komoditní vertikály řetězce zastávají ústřední pozici a tím ovlivňují veškeré fáze proces stojícími před nimi. Podnik, který je dostatečně pružný a schopný

reagovat v krátkém časovém horizontu na vnější změny v komoditní či územní diferenciaci, má velkou pravděpodobnost se udržet na trhu, a dále rozvíjet svůj kapitál.



Obr. č. 5 Poptávkově orientovaná komoditní vertikála

Zdroj: Bečvářová, 2005

Tyto změny a neustálý vývoj na trhu sebou nese nutnost (či příležitost) k rozvoji hybridních a alternativních forem potravinových řetězců. Jejich charakteristika a rozvoj je popsán v následujících podkapitolách.

Rozvoj alternativních forem potravinových řetězců je spojován taktéž s dopady nárůstu mimotržní koordinace na formování velikostní struktury zemědělských podniků a potenciální nekompatibility malých zemědělských podniků s nároky mainstreamových řetězců (Bečvářová, 2005).

### 3.2 Alternativní potravinové sítě (AFN)

#### 3.2.1 Rozvoj hybridních forem organizací v agrobyznysu

Dynamika agrobyznysu má významný vliv na vztahy mezi jednotlivými subjekty v systému výroby potravin. Snaha o další rozvoj trhu vytváří nové formy vztahů, na všech stupních, jak na horizontální, tak i na vertikální úrovni. Vznikající vztahy jsou determinovány svou frekvencí, nejistotou a specifičností aktiv a ve výsledku tedy transakčními náklady. Pro evropský agrobyznys je pak v počátečních fázích řetězce i stále typické zapojení vyššího počtu malých prvovýrobců, i když je na vývoji velikostní struktury zemědělských podniků zřetelné, že kritérium transakčních nákladů formuje tuto strukturu (Zdráhal, Bečvářová, 2013). Dle Williamsona (Williamson, 1991 citováno v Bečvářová, Zdráhal, 2013) by každá struktura měla plnit tři požadavky z hlediska hledání efektivní formy řízení - zkoordinování či přizpůsobení aktivity mezi stranami, ochrana investice vynaložené na chod této transakce a vytvoření prostoru pro ex post adaptace transakcí v případě změn.

Na tyto otázky ve svém výzkumu reagoval Ménard (Ménard, 2006 citováno v Bečvářová, Zdráhal, 2013), který uvádí, že ne vždy mohou struktury ovládat prostředí z důvodu specifik v daných transakcích a podobají se tak spíše hybridním formám. Subjekty zapojené do této formy se participují na důležitých zdrojích a vytvářejí ochranné mechanismy. Hybridní forma spolupráce sebou nese vzájemnou konkurenci proti ostatním formám a zároveň dochází i ke změnám v samotné síti.

Na těchto pravidlech formované sítě souvisí se současným vývojem agrobyznysu, ve kterém dominuje strana poptávky, kde se spotřebitelé a výrobci jejich potravin více zaměřují na jejich

kvalitativní stránku a původ surovin (Zdráhal, Bečvářová, 2013). Ménard (Ménard, 2004 citováno v Bečvářová, Zdráhal, 2013) uvádí příklady podoby takovýchto sítí, např.:

- Existence jednoho lídra, který kolem sebe vytváří síť. Tento subjekt koordinuje rozsáhlou síť dodavatelů, která může mít rozsah i v měřítku na úrovni jednotlivých zemí. Aby tento systém plně fungoval, vyžaduje koordinaci a udržení stabilní sítě producentů, kde dochází k pravidelným a kvalitním dodávkám suroviny.
- jinou variantu pak představují sítě, které zahrnují vyšší počet členů, fungující na základě stanovení rámce rovnocenných pravidel a povinností. Ty mohou představovat např. různé systémy značení. Pro plynulý provoz tohoto systému je stanovena třetí strana, která vykonává dohled nad systémem a v případě sporných situací rozhoduje o způsobu řešení.
- Posledním typem jsou systémy provozované na území USA. Systémy byly založené na nejasné definici stanovených vlastnických práv, díky kterým docházelo k mnoha sporům. Objasnění vlastnických práv má současná forma těchto organizací vyřešeno prostřednictvím převodu podílu a vyšší produktovou diverzifikací.

Ménard (Ménard, 2006 citováno v Bečvářová, Zdráhal, 2013) uvádí, že ke vzniku těchto hybridních forem organizací významně dochází právě na území EU. Jako důvod udává například nastavený institucionální rámec současné politiky, změnu myšlení evropských spotřebitelů na původ a kvalitu produktů, taktéž nové regulace týkající se kvality a nutnost certifikovaných výrobků, velikostní strukturu zemědělských výrobců s vysokým počtem malých farem na celkových počtech zemědělských podniků, charakter agrárně-zahraničního mezinárodní obchodu, historický vývoj a další. Hybridní formy vznikly z popudu zemědělských výrobců, aby podpořili jejich konkurenceschopnost a pro jejich lepší adaptaci na stále se vyvíjející agrární trh a jeho institucionalizované nastavení. Tyto sítě jsou v současnosti vnímány jako nástroj, který má potenciál zmírnit dopady restrukturalizace v evropském zemědělství a být prostředek pro podporu malých zemědělských výrobců (Zdráhal, Bečvářová, 2013).

### **3.2.2 Vznik a rozvoj alternativní potravinové sítě**

Vznik, chod a vývoj nových nebo také alternativních potravinových řetězců, je vnímán v poslední dekádě jako jedna z důležitých dimenzí nového regionálního rozvoje (Marsden 1998 citováno v Renting, Banks, Marsden 2003).

Murdoch (Murdoch a kolektiv, 2000) definuje alternativní potravinové řetězce jako množinu krátkých distribučních forem potravinových řetězců, do které jsou zahrnuty nově vzniklé sítě producentů,

spotřebitelů a ostatní aktérů, kteří představují alternativy odlišné od standardizovaných systémů potravinových řetězců.

Renting, Banks a Marsden (Renting, Banks, Marsden, 2003) dále odlišuje tyto alternativní potravinové sítě a krátké potravinové řetězce. Chápe krátkodobé potravinové řetězce jako více specifické, protože zahrnují aktéry zapojené přímo do produkce, procesu, distribuce a spotřeby produktů. Ve své studii rozlišuje tři typické kategorie krátkých potravinových řetězců:

- ekologické zemědělství
- přímý prodej
- kvalitu výroby

Pro vysvětlení, co to jsou alternativní potravinové sítě a co představují, existuje mnoho definic, které se liší v interpretaci, a to nejen uvnitř, ale i vně jednotlivých zemí. Diferenciace plynou z rozmanitosti jednotlivých systémů hospodaření a specifik území, z rozdílností v kultuře, tradic v gastronomii, z rozdílností v samotné organizační struktuře potravinových řetězců a především v různorodosti vnímání spotřebitelů a zástupců politických stran.

Transformace systému výroby potravin vyvolala mnoho změn, které zasáhly nejenom způsob distribuce potravin, ale i celkovou změnu systému jejich zemědělské produkce. Tyto změny probíhaly souvztažně se změnami v agrárním režimu (Grin a kolektiv, 2010 citováno v Renting, Banks, Marsden, 2003).

Pro lepší porozumění procesům probíhajícím uvnitř systému, hovoří Zagata o „Teorii přechodu“ aplikovanou v čase i v prostoru (Zagata, 2012). Podstatou změn je inovace uvnitř systému za pomoci nastavení specifického rámce, který obsahuje pravidla, přístupy, společenské vztahy a technologickou infrastrukturu a utváří tak daný systém. Tento režim může být dále ovlivněn vnitřními silami nebo změnami pocházející z původní struktury (Elzen a kolektiv 2008 citováno v Zagata, 2012).

Nutnost transformace konvenčního způsobu výroby potravin byla dle zprávy z Rady pro venkovské oblasti (Council for Rural Areas, 1998 citováno v Renting, Marsden, Banks, 2003) vyvolána potřebou znovunabytí spotřebitelské důvěry, která představovala přední faktor formování následného rozvoje trhu potravin. Pro její dosažení byly nastaveny institucionalizované záruky kvality potravin. S expandujícím trhem s potravinami se tak rozšiřovaly i regulace potravinové kvality, které se stávaly více institucionalizovanými a v konečném důsledku vyústily ve stanovení vládních orgánů pro kontrolu potravinové kvality. Tento způsob řízení potravin měl sociální podporu po několik desetiletí, nicméně v nové podobě industrializované potravinové produkci spadl pod kontrolu konvenčního institucionalizovaného režimu, objektivizovaného standardy kvality.

Tyto změny sebou přinesly nový náhled na přístup a vnímání spotřebitelů. Nové vnímání potravin konzumenty bylo obecně podpořeno vyšším veřejným zájmem o oblasti, jako jsou ekologie, zdraví a dobré životní podmínky nejen populace. Spotřebitel se začal orientovat na potraviny s ověřeným



způsobem vzniku, kvalitu a čerstvost. Nicméně významným faktorem, který ovlivnil vnímání spotřebitelů, byla rostoucí nedůvěra v kvalitu potravin vyprodukovaných konvenčním způsobem zemědělství a genetickou úpravou potravin, známou jako GMO. Dalšími negativními faktory byly výskyty nálezů, jako prasečí či ptačí chřipka, salmonela a další (Renting, Marsden, Banks, 2003).

Taktéž Fendrychová, Spilková a Syrovátková (Fendrychová, Spilková a Syrovátková, 2013) zmiňují rostoucí zájem o alternativní potravinové řetězce z důvodu zvyšujících se nároků na kvalitu a povědomí o původu potravin ze strany spotřebitelů, které může být promítnuto v odmítání konvenčního způsobu výroby a prodeje potravin v supermarketech, obchodních domech a v dalších obchodních řetězcích. Dále pak zmiňují další aspekty, jako jsou potravinová lokalizace a redukce potravinové vzdálenosti. Zdůrazňují prioritu snižování nákladů na potravinovou produkci, důležitost lokálních distribučních kanálů a snižování vynaložené energie již od fáze výsevu až po stůl.

### **3.2.3 Charakter krátkých potravinových řetězců**

Renting, Banks, Marsden uvádějí, že na základě studie dopadu a nákladů (Renting, Banks, Marsden, 2003) stavějících na dvou dimenzích, byly popsány odlišné vztahy mezi producenty a spotřebiteli v rámci krátkých potravinových řetězců. První dimenze byla zaměřena na organizační strukturu a specifické mechanismy, způsobující rozšíření vztahů v čase a prostoru. V rámci této dimenze byly rozlišeny tři kategorie, jež odpovídaly rozmanitému mechanismu, aplikovanému napříč vzdáleností mezi těmito vztahy, a to jak v prostoru, tak i v čase.

První kategorie byla založena na přístupu face to face, kdy spotřebitelé nakupovaly produkty od producentů a jejich důvěra byla založená na osobním přístupu (Holloway and Kneafsey, 2000, Knickel and Hof, 2002, Pretty 1998 citováno v Renting, Marsden, Banks, 2003). Tohoto marketingového konceptu využívají typy krátkých potravinových řetězců jak box schemes (bedýnkový prodej), mail order, internetová reklama a další.

Druhá kategorie byla zaměřena na vztahy z blízkosti. Ta představovala obvyklou spolupráce mezi producenty. Jedním způsobem spolupráce bylo rozšíření sortimentu pomocí výměny produktů mezi jednotlivými zemědělskými obchody. Tento koncept využívají např. komunitou podporované zemědělství, místní obchody, restaurace, regionální značky, spolupráce spotřebitelů a další (Banks, 2001, Roep 2002 citováno v Renting, Marsden, Banks, 2003).

Poslední kategorií krátkých potravinových řetězců bylo rozšíření vztahů v prostoru a čase. Produkty byly prodávány spotřebitelům mimo region produkce, kteří neměli žádné zkušenosti s lokálním prodejem. To představoval například prodej produktů na národní trhy (de Roest, 2000 citováno v Renting, Marsden, Banks, 2003).

Druhou dimenzí byla pak speciální definice kvality a dohod zahrnující provozování nových potravinových sítí (Renting, Marsden, Banks, 2003 citováno v Renting, Marsden, Banks, 2003).

### 3.2.4 Cesty k zákazníkovi v krátkých distribučních kanálech

Alternativní potravinové sítě mohou být velmi odlišné a tím pádem záleží na pohledu dané instituce a jejích definicích, jak chápe tyto alternativní systémy a do jaké typy rozlišuje. Společným základem těchto pohledů však je, že jsou chápány jako nekonvenční iniciativy s cílem podpory místní produkce (může se ale lišit náhled na to, jak je chápána lokálnost) a zaručení přísunu kvalitních a čerstvých potravin s jistým původem do rukou konzumentů. Zpráva, která byla vypracována pro kongres USA (Low a kolektiv – Report to Congress, 2015) vnímá a dělí tyto alternativní potravinové sítě z hlediska distribučních kanálů na:

- Přímý prodej zákazníkovi (Direct to consumer; DTC)

Tato forma AFN je založena na přímém prodeji a zahrnuje farmářské trhy, stánkový prodej a další. Ve výše zmíněné zprávě je upozorňováno, že v poslední době poklesl prodej přes DTC na území Spojených států a to již od roku 2007. Jak je dále zdůvodňováno, tak tento pokles v případě USA je způsoben dvěma příčinami. První příčinou je, že poptávka spotřebitelů po místních potravinách u všech forem DTC se zastavila na určité úrovni tak, že různé formy prodeje DTC si konkurují u toho samého spotřebitele.

Druhou příčinou je rozvoj těchto místních potravinových systémů, kde farmáři mohou zvýšit své prodeje prostřednictvím zprostředkovatelů a mainstreamových sítí. V důsledku toho poptávka spotřebitelů po místních potravinách se střetla spíše s nabídkou maloobchodníků než s DTC.

- Prodej přes prostředníka (Intermediated marketing channels)

Zpravidla zahrnují veškeré příležitosti v místních dodavatelských řetězcích. Nejsou založeny na základě transakce farmář – spotřebitel, ale jsou založeny na prodeji dalším článkům řetězce. Tyto formy prodeje představují přímý prodej restauracím, institucím, prodej do obchodů, do škol, univerzit a dalším institucím. Tato forma prodeje také zahrnuje regionální potravinové střediska, známé jako Regional Food Hubs, které prozatím ve středoevropském prostoru nejsou příliš známým distribučním systémem.

**Regionální potravinová střediska** vznikla v USA na základě iniciativy spolupráce podnikatelů a snahy zpřístupnit nabídku místních potravin do větších či mainstreamových potravinových řetězců. Zkušenosti ukazují, že regionální potravinová střediska představují příležitost pro střední a malé podnikatele a začínající mladé farmáře (Barham a kolektiv, 2012 citováno v Martinez, 2010). Tato forma spolupráce s regionálními farmáři zachovává přirozené rysy produkce lokálních potravin a lokálního původu a to bez dalších speciálních praktik při jejich pěstování. Za podmínky zachování těchto pravidel se snaží střediska zajistit prémiovou cenu farmářům prostřednictvím prodeje různorodých produktů. Pro úspěšný prodej vyžadují od farmářů akceptování a dodržování hlavních standardů pěstování. Ostatní normy pro pěstování nejsou vyžadovány. Jak uvádí National Food Hub

Survey více než 70% potravinových středisek se nesoustřeďuje na certifikaci pěstování, ale na organické farmaření (e.g. USDA organic, humane, Fair Trade nebo food safety practices), (Fischer a kolektiv, 2013 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015).

### **3.2.5 Motivace zákazníků pro nákup místních potravin.**

Důležitá otázka celé problematiky je otázka, co motivuje zákazníky k nákupu produktů skrze alternativní potravinové sítě. Zde je možné použít zkušenosti např. z USA, kde je již tento způsob prodeje potravin značně rozšířen. Pro zodpovězení otázky, co motivuje zákazníky v USA pro koupi lokálních potravin, se uskutečnil výzkum provedený vnitrostátními reprezentanty U.S. Grocery Shopper Trends Survey byl proveden průmyslovým sdružením supermarketů (Food Marketing Institute, 2011 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015) a závěry se opírají i o další již uskutečněné studie (Low a kolektiv – Report to Congress, 2015).

Několik již uskutečněných studií na téma místní potraviny pozoruje vliv sociální vhodnosti a odpovědnosti zákazníků při nakupování místních potravin, a proto se při jejich nákupu zaměřují na místní potravinové trhy (Martinez a kolektiv., 2010 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015). Národní průzkum ukazuje na spojitost nákupu od farmářů konkrétními zákazníky a jejich následný silný vliv na rozhodování ostatních spotřebitelů v jejich okolí. Dle průzkumu jsou tito spotřebitelé přesvědčeni o tom, že jejich konání je odpovědí na obecnější otázky společenských a soukromých výsledků v systému výroby potravin. (Onozaka a kolektiv 2010 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015).

Dle Maplese (Maples et al. 2013 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015) průzkum trendů v USA neurčil jako nejdůležitější faktor nákupu místních potravin jejich bezpečnost, ale vědomí o jejich původu. Zepeda a Nie (Zepeda a Nie, 2012 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015) dále uvádí, že dle průzkumu Trendů USA v roce 2011 označilo 27 % dotázaných znepokojení nad environmentálními dopady dovozu produktů a dovážených produktů. Studie odhalila několik dalších vztahů, jež záleží na demografických faktorech u spotřebitelů a pravděpodobnosti získávání jejich regionálních potravin (Mayes, 2013 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015). Existují taktéž významné regionální odlišnosti, jež ovlivňují zájem jednotlivých konzumentů (Blanck a kolektiv 2011 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015). McGuirt a.j.a Abelló a.j. (McGuirt a kolektiv 2014; Abelló a kolektiv 2014 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015) poukazují na fakt, že vzdálenost k místním prodejnám s potravinami je stejně důležitá nebo i důležitější, než je lokalizace samotného spotřebitele v regionu. Vznímání cen zákazníky na této úrovni může být rozdílné. Ceny stanovené farmáři při přímém prodeji mohou být o něco vyšší než u maloobchodníků a mohou také své zákazníky odrazovat (Claro, 2011, Chambers et al., 2007 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015). Na druhou stranu,

farmáři, kteří obchodují se svými produkty prostřednictvím přímého prodeje, dosahují vyšší ziskovosti, než skrze konvenční distribuční kanály (Anderson, 2007 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015). Dále při snížení vynaložených nákladů mohou producenti obdržet vyšší zisk na jednotku a vyšší podíl hodnoty na maloobchodní ceně. Příležitost plynoucí z přímého prodeje tak oslovují především menší podnikatele, z nichž většinová část již obchoduje výlučně přes tento kanál odbytu (Low and Vogel, 2011 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015)

### **3.2.6 Lokálnost výroby a spotřeby - potravinové míle**

Pojem Local food v souvislosti s AFN je zmíněn v konceptu „Lokální potravinové systémy“ (Martinez a kolektiv., 2010 citováno v Low a kolektiv – Report to Congress, 2015) a lze jej přeložit jako lokální potraviny. Pro tyto potraviny není žádná právní nebo univerzální definice. Z geografického pohledu se jedná o potraviny, které jsou pěstovány v blízkosti místa jejich budoucí spotřeby. The new Oxford American Dictionary definuje „locavore“ jako místní obyvatele, kteří konzumují pouze potraviny do vzdálenosti do 160 km. Avšak vnímání vzdálenosti se liší každým regionem. Důležitou roli zde hraje hustota obyvatel. Při nižší hustotě je vzdálenost lokálních potravin vnímaná jako delší úsek. A pojem lokálnost potravin se mění v závislosti na možnosti zdrojů dodávaných v kratším vzdálenostním úseku.

Tato problematika potravinové míle navazuje na předešlou podkapitolu 1.3.1, kde Fendrychová, Spilková a Syrovátková (Fendrychová, Spilková a Syrovátková, 2013) zmiňuje jako jeden z důvodů pro vyšší zájem o alternativní potravinové řetězce a místní potraviny, jejich dosud nejistý původ a změna životního stylu. Řešení problémů prostřednictvím AFN by mimo jiné, byla substituce konvenčních produktů, které jsou nakupovány a dováženy z různých koutů světa. Čímž by se snížila procestovaná vzdálenost a náročnost na jejich dopravu.

Potravinová míle „Food Mile“ je vzdálenost, kterou zemědělský výrobek urazí od své prvotní výroby až po konečnou spotřebu spotřebitelem (ekologickastopa.cz, 2015)

Větší potravinová vzdálenost se vyskytuje u potravin, které jsou méně udržitelné a více žádané, jejich spotřeba stoupá a kvůli nárůstu spotřeby potravin během posledních dekád, vyvstává problém týkající se jejich zvýšené produkce. Projekce FAO (z 2011) odhaduje, že do roku 2050 bude muset být navýšena zemědělská produkce alespoň o polovinu. S jejím navýšením však souvisí nevhodné řešení v podobě degradace půdy, zábor pro urbanizaci a další důvody pro vyňatí zemědělské půdy z půdního fondu pro její jiné využití, např. pro biopaliva. Dle odhadu FAO by se měla snížit velikost zemědělské ploch o 8 -20 % (ekologickastopa.cz, 2015).

V současnosti prochází procesy jako produkce, distribuce a spotřeba hlavní transformací, kvůli které jsou neustále tvořeny a objevovány nové způsoby obchodu a distribučních forem dovozu, který by

zajistili zvýšenou produkci. To vyvolává problém, který nastává s rostoucí vzdáleností distribuce potravin. Narůstající vzdálenost jejich dovozu přímo působí na velikost objemu dodávky paliv na přepravu. Ta se stává neefektivní a neudržitelnou. S kombinací s fair tradovým systémem, mnoho z těchto problémů může být překonáno rozvíjením regionálního a místního potravinového systému, který zdůrazní a využije lokální produkci (GDRC.cz, 2015).

Na to ale reaguje studie, která vychází z výpočtů skleníkových plynů. Doprava představuje 11 % celkových emisí CO<sub>2</sub>e, přičemž fáze výroby představuje až 83 %, kdy při její výrobě vznikají jiné skleníkové plyny, než je CO<sub>2</sub>. A to převážně metan a oxid dusný, vznikající při hnojení půdy. Vystává zde otázka, zda se tedy přímo spoléhat a upřednostňovat lokální potraviny, jestli toto řešení přinese ekologický přínos. Existuje zde komparace, ve které naprosté upřednostnění lokálních zdrojů, přinese ten samý efekt jako omezení produkce červeného masa o čtvrtinu objemu její dosavadní výroby (kvůli vysoké energetické náročnosti na výrobu), (ekologickastopa.cz, 2015).

Doprava potravin představuje problém zvyšující se uhlíkové stopy. Přeprava ovlivňuje znečištění prostředí, ať už se jedná o přepravu vzduchem, lodní dopravou či nákladní (DGRC.cz, 2015).

Living Earth and The Food Magazine (více na Mcspotlight.org, 2015) přináší zprávu u měření potravinových míl ve Velké Británii. Ten uvádí, že přeprava komodit vzduchem využívá 40x vyšší objem paliva než při použití lodní dopravy. Možnost použití levných paliv a přepravit tak komodity z odlehlejších polí je přijatelné pro nízkonákladové místní dodavatele.

Ve Velké Británii byl proveden výzkum, ve kterém byla měřena potravinová míle spotřeby jablek. Jejím výsledkem byla vyšší spotřeba francouzských jablek, než těch jejich. Jedním z důvodů byla likvidace sadů, kdy byly průběžně od roku 1950 sníženy plochy sadů o více než poloviny jejich původní rozlohy. To vedlo k importu z Evropy, Nového Zélandu, jižní Afriky, Chile a USA. Dominující supermarkety měli a nadále uzavírají výhodné cenové dohody s Francií, kdy i přeprava komodit je výrazně nižší. Magazín také poukazuje na problém, který skrývá kalkulace. Měření míle opomíjí skryté míle, které souvisí s výrobou některých produktů a nejsou vyčíslitelné. Např. při výrobě jahodového jogurtu je započítáno v kalkulaci vše od výroby až pro konečný prodej. Avšak nejsou zde zahrnuty míle a náročnost, která byla vynaložena na náplň do jogurtu, kterou představuje ovoce. Plody musely být někde pěstovány, sesbírány, zpracovány a dopraveny pro další zpracování. Část energetické náročnosti a přepravy je opomenuta (Mcspotlight.org, 2015).

Řešením růstu produkce bylo více hnojit pole, což by mělo za následek negativní dopady na půdu a okolní krajinu. Alternativou by bylo snížení energetickou náročnosti. Jako neefektivní možnost řešení se jeví použití zdrojů z mořského rybníctví či lovu divokých zvířat. Což dokazují fakta zdevastované populace zvířat. Změna stravovacích návyků sebou přináší narůstající globální spotřebu masa, které se jeví jako přijatelné, nicméně roste spotřeba převážně červeného masa, které má vyšší energetickou náročnost. Mezi negativní faktory postihující zemědělské plochy jsou škůdci, pěstování

krmiva pro zvířata, odlesňování a mnoho dalších. To vše ovlivňuje biokapacitu zemědělské půdy, projevující se v objemu jejího výnosu. Nižší výnos znamená ekonomické ztráty (ekologickastopa.cz, 2015).

Komplexním řešením tohoto problému by bylo zvýšení energetické účinnosti zemědělství. To představuje opětivé využití organického odpadu, snížení tlaku na přírodní prostředí, zastavení záborů z globálního hlediska a další. Tento problém celosvětový, tudíž vyžaduje globální zapojení se do jeho řešení (ekologickastopa.cz, 2015).

### **3.2.7 Kritika a slabé místa přístupu na bázi AFN**

Již dlouhou dobu jsou alternativní potravinové sítě vnímány jako způsob řešení rozvojových problémů periferních oblastí venkova (Ilbery and Kneafsey, 1999 citováno v Renting, Banks, Marsden, 2003). V současnosti rozkvět různorodosti nové potravinové produkce spadá mimo konvenční model zemědělství. Na straně poptávky v potravinovém řetězci je považován za důležitou změnu spotřebitelského vnímání a chování, která se změnila v důsledku veřejného zájmu o věci, jako je ekologie, zdraví, prostředí zvířat, jež je výsledkem jevů, které zpochybněly kvalitu potravin (potravinové skandály), (Goodman, 1999 citováno v Renting, Banks, Marsden, 2003) a otázkami spojenými s obavami z geneticky modifikovaných potravin (Renting, Banks, Marsden, 2003). Současně jsou nově vzniklé AFN vnímány jako důležité pro vytvoření nových spojení mezi zemědělstvím a společnostmi, producenty a spotřebiteli. Přibližují zákazníky k objasnění původu jimi konzumovaných potravin a v mnoha případech je také zahrnují do přímého kontaktu s farmáři. Takové potraviny jsou definovány jejich lokalitou nebo specifickým typem zemědělské výroby, kde jsou produkovány a čerpají tak ze zdrojů daného regionu. Přímější spojení je však mezi zemědělstvím a charakterem venkova., kulturní krajinou a místními zdroji. Alternativní potravinové řetězce jsou uváděny jako důležité z hlediska kratší vzdálenosti přepravy potravin a obecně zkracování vztahů mezi potravinovou produkcí a danou lokalitou. To vše je používáno jako argument, že jsou alternativní potravinové sítě environmentálně udržitelný model produkce potravin (Marsden and Arce, 1995 citováno v Renting, Banks, Marsden, 2003). Je popsáno, jak vznik nových alternativních sítí znamenal velké pozitivum pro malé farmáře, jelikož umožňoval vstup na potravinový trh. Na druhou stranu se objevily i kritické oblasti, jež byly s těmito sítěmi spojeny. Jednalo se především o slabé postavení místní úrovně produkce oproti globálnímu ekonomickému prostoru. Otevřená diskuse o nebezpečí plynoucí z obrany lokální blízkosti, jež by mohla narůst do xenofobie z nelokálních potravin. Další kritikou byla sociální exkluze potravinových sítí, v podobě klubu předních spotřebitelů z především městské střední třídy. Iniciativy těchto spotřebitelů, jako jsou fair trade, organické potraviny, odbytové kanály, jsou založeny na speciálních kulturních kontextech, věřící, že dopad

těchto politik na ostatní účastníky potravinového systému si zaslouží kritický posudek (Spilková, Perlín, 2013).

Dle Jehličky a Smitha (Jehlička, Smith 2011 citováno v Spilková, Perlín, 2013) je myšleno sociální exkluzí pro bohaté městské obyvatelstvo. Na základě studie byla posledním problémem diskuse o neoliberální povaze alternativního pohybu potravin, jež se odvolává na tržní mechanismus a stále vyšší odpovědnost individuálních spotřebitelů, namísto změny pomocí politické snahy o sdílení této zodpovědnosti.

Dle Jehličky a Smitha je společným rysem pro alternativní potravinové sítě reformistická a neoliberální perspektiva založená na:

- alternativních tržních systémech
- dostatečné informovanosti spotřebitelů o správnosti potravin vyprodukovaných v kratších sítích
- volbě výběru udržující potravinový systém a napomáhající růstu udržitelných a etických potravin

### **3.3 Specifika utváření AFN v České republice**

S ekonomickou transformací systému došlo k rozpadu původních maloobchodních řetězců v prostoru České republiky. S měnící se poptávkou spotřebitelů se dostávali na trh noví dodavatelé a zahraniční společnosti. V roce 1996 byl v Brně otevřen první supermarket, který byl lokalizován na území České republiky. V roce 2005 již bylo na území České republiky 190 hypermarketů, které obyvatelé shledávali jako hlavní místo pro pořízení nákupu potravin (Fuchs a kol., 2005 citován v Zagata, 2012). Vzhledem k rozsáhlosti působení hypermarketů, dominuje českému trhu průmyslový nebo také konvenční režim, který svým způsobem determinoval vstup a rozvoji alternativních potravinových iniciativ (Koželouh, 2010).

Dominance velkých obchodních řetězců byla podpořena neefektivními regulacemi a v podstatě slabým institucionálním rámcem z 90. let. Obchodní příležitosti, které byly dány obchody v dané době, jsou stavěny jako odraz ekonomického růstu a přebytku. Role supermarketů tak vyvolala dopady na distribuční sítě (Koželouh, 2010).

I v současnosti velkoobchodní řetězce stále v České republice dominují na trhu potravinové produkce a spotřeby, ale s přicházejícími novými trendy, změnou životního stylu a postoje k potravinám se jejich postavení na trhu pomalu začíná měnit. (Zagata, 2012). Novou cestou, jež právě může otevřít přístup menších zemědělských podnikům na trhy, jsou alternativní potravinové sítě, které se jako první objevily na trhu v ČR v podobě farmářských trhů. Alternativní spotřebitelské iniciativy vytvořily specifické segmenty na trhu, které vedly ke vzniku nových přístupů a zvyšují tak konkurenční postavení malých a středních zemědělských podnikatelů vůči velkým obchodním řetězcům (Holloway, Kneafsey, 2000 citováno v Zagata, 2012)

Vznikly na podnět konvenčního zemědělství jako alternativa, která byla řízena především občanským sektorem a začala se rychle rozšiřovat. Tato iniciativa představovala odchod od předchozích zvyků konvenčního zemědělství. Počátky hnutí jsou připisovány skupině zákazníků. Část zkušeností byla přenesena z předchozích nekonvenčních praktik v zahraničí a konkrétně jejich podnět přišel z městských částí, nikoliv z venkovských oblastí. Koncept těchto iniciativ byl převzat po vzorcích západních zemí Evropy a přizpůsoben na podmínky ČR (Holloway, Kneafsey, 2000 citováno v Zagata, 2012). První trhy byly organizovány v Praze místními residenty. Prodávána byla především zelenina a ovoce vypěstované na území ČR jako regionální produkt. Dalšími produkty byly kvalitní masné výrobky, ryby či květiny (ceskyfarmarskytrh.cz, 2011). Postupem času se rozšířily i místa pořádání trhů do dalších míst a regionů. Tato zkušenost začala měnit vnímání farmářů a konzumentů, a zároveň i místních autorit. Koncept farmářských trhů tak nabízel čerstvé potraviny a stal se brzy populárním (finance.cz, 2010).

Převážná část úspěchu nových iniciativ přicházela se schopností poskytnout produkt odlišný od konvenční výroby. Iniciativy farmářských trhů se soustředily na kvalitu potravin, která ne nutně souvisela s certifikovanou ekologickou produkcí, která v jistém smyslu mohla odrazovat část spotřebitelů. V současnosti se aktuální podoba alternativních sítí více odráží od jednotlivých typů sítí a jejich aktérů, kteří nemusí být nutně zastánci ekologické produkce. (Zagata, 2012).

Jak již bylo zmíněno, důležitou roli hrála certifikovaná ekologická produkce, proto důležitým aspektem byla také tvorba certifikátů ekologické produkce, kterými se prokazoval ekologický způsob hospodaření na území České republiky. Tyto způsoby certifikace se začaly vytvářet již od roku 1990 jako řešení pro podporu ekologického hospodaření v původním Československu. Rychlý růst odvětví ekologického zemědělství otevřelo diskusi ke dvěma aspektům. Prvním byla taková podpora ekologie, která vedla k zvýšení počtu ekologických farmářů, a poté zvýšení rozsahu půdy ve využití ekologickými farmáři. To bylo reakcí na nedostatečný objem organických produktů zákazníkům (eAGRI, 2015 citováno v Zagata, 2012). Druhým aspektem byl potenciál této ekologické iniciativy v rámci českého území. Řada farem se připojila k ekologickému farmářství převážně z důvodu finanční motivace bez pouta k organickému sektoru (Zagata, 2010).

### **3.3.1 Formy alternativních potravinových řetězců v České republice**

O formách alternativních potravinových sítí pojednává Lukáš Zagata, který ve své případové studii popisuje tyto alternativní potravinové iniciativy vzniklé v ČR. Popisuje jednotlivé formy AFN, kterými mohou být farmářský prodej, box schemes (v ČR známy jako bedýnky), nové farmářské trhy, komunitou podporované zemědělství a společenství zahrad.

- Farmářský prodej



Již od svého počátku se odvíjel od přístupu založeného na přímém prodeji, který již dříve byl rozvíjen současně s ostatními alternativami. Hlavní produkty, které byly touto cestou obchodovány, byly ovoce a zelenina, obilí, mléčné produkty, živá zvíř, maso, sušené ovoce a další (SMA, 2011 citováno v Zagata, 2012). Tyto původní farmářské prodeje nezaujímaly vysoký podíl na trhu, z důvodů nastavení vysokých nároků na koncentraci a specializaci primárního sektoru a požadavků na hygienu (Marsden, 2006 citováno v Zagata, 2012).

- Box schemes (bedýnkový prodej)

Iniciativa box schemes (bedýnky) je založená na vztahu zákazník – občan, na území ČR byla zavedena v roce 2008. Byla významně spojena se sektorem ekologického zemědělství a pro její snadnější pochopení a vysvětlení k ní byl publikován průvodce (bio-info.cz, 2009). Ve srovnání s ostatními iniciativami, byly bedýnky (nazývány v ČR) založeny na vyšší intenzitě zapojení spotřebitelů a ostatních aktérů. Obohacovaly již dříve zavedené farmářské trhy. Založení, ale i spolupráce těchto sítí mohly být uskutečněny jak producenty, tak i konzumenty. Právě druhý případ založení a spolupráce, je typický pro zavedení tohoto systému do ČR (bedynky.cz, 2015).

- Nové farmářské trhy

Farmářské trhy byly zřízeny jako společný prostor pro zemědělce a zákazníky, kteří se zde shromažďovali za účelem opakovaného prodeje a nákupu čerstvého ovce, zeleniny a dalších zemědělských produktů přímo spotřebitelům. Její zavedení v následujících letech významně ovlivnilo přístup spotřebitelů k dalším alternativním iniciativám. Proto veškeré budoucí struktury organizace a vedení v nově se vyvíjejících formách alternativních konceptů, odvozovaly od těchto systémů.

Farmářské trhy byly první nekonvenční iniciativou maloobchodního prodeje, která se objevila na území České republiky. Navazovaly na trhy minulé, avšak s rozdílnou strukturou řízení a vnímáním jejich povahy ze strany zákazníků (Zagata, 2012).

Současné trhy jsou organizovány třemi skupinami aktérů. Mezi ně patří neziskové organizace, municipality a soukromé organizace, ačkoliv první trhy byly založeny občanskou organizací (Zagata, 2012), které s místními správami spolupracovaly.

Nynější farmářské trhy se řídí Kodexem farmářských trhů, který zajišťuje, aby na trzích prodávali farmáři, kteří mají problém prodat své výrobky do obchodních sítí. Tento kodex vychází z místních podmínek a zkušeností a je koncepčním dokumentem podporujícím kvalitní domácí potraviny a jejich nejkratší a nejpřímější cestu od výrobce k zákazníkovi.

Aktuální definice farmářských trhů (sedlácké, selské, zemědělské...) vychází z tohoto kodexu (eAgri,2015) a definuje tyto trhy jako formu prodeje zemědělského a potravinářského zboží pro občanskou veřejnost, jejímž cílem je:

- Podpora malých a středních zemědělských pěstitelů, chovatelů, zpracovatelů a výrobců
- Zásobování občanů čerstvými zemědělskými plodinami a potravinami českého a regionálního původu
- Vytvoření společenského prostoru, jež kromě prodeje zboží slouží také jako místo k setkávání lidí, přibližuje městské obyvatelstvo zemědělské sezóně a přírodním cyklům
- Oživuje vybrané společenské prostory měst a zlepšuje jejich atmosféru

Místo konání farmářských trhů je vždy předem veřejně oznámeno a zpravidla probíhá pod otevřeným nebem. Prodej na trzích se řídí vyvěšeným tržním řádem, jež se řídí a vychází ze vzorového tržního řádu a také z pravidel každého města.

Tento kodex udává, že předmětem prodeje je pouze zboží, které musí tematicky odpovídat charakteru danému trhu. Trhy vycházejí z tradic českých domácností a to hlavně z tradic jako je pěstování plodin, chovu farmářských zvířat a výrobků potravinářských produktů. Tento koncept vychází z Ministerstva zemědělství a má napomáhat k lepší orientaci spotřebitelů na trzích, tak aby splňoval hlavní požadavek spotřebitelů o jistotě a původu, kvalitě a hygienické nezávadnosti potravin či produktů. Kodex dále jmenuje hlavní požadavky na farmáře, jako jsou nároky na prodávané zboží, provozovatele farmářských trhů, doplňkový prodej, označování stánků logem, vyvěšování kodexu a pravidel trhu a na práva upozorňující na nedodržování pravidel prodeje a kodexu (eAgri,2015).

- Komunitou podporované zemědělství

Zavedeno v roce 2009/2010 jako společenství, které zahrnovalo okolo 50 spotřebitelů a 4 farmářů. Založení tohoto uskupení probíhalo na základě francouzské iniciativy známé jako AMAP (Valeska, 2012 citováno v Zagata, 2012).

- Společenství zahrad/městské zahradničení

Vzniklo v roce 2012, referovalo „Městskou zahradu“ jako projekt uskutečněný v Praze. Cíle tohoto hnutí jsou sociální a kulturní podoby. (Kom Pot, 2012 citováno v Zagata, 2012).

Níže uvedená tabulka vytvořená dle Zagaty (Zagata, 2012) uvádí charakteristiky alternativních potravinových iniciativ.

Tab.č. 1 Klíčové znaky alternativních potravinových iniciativ v ČR

<i>Klíčové znaky alternativních potravinových iniciativ v ČR</i>			
	<i>Vznik</i>	<i>Geografické měřítko</i>	<i>Inovativní aspekty do zavedeného režimu</i>
<i>Certifikát ekologického pěstování</i>	<i>1990</i>	<i>Národní</i>	<i>Snižování environmentální odpadů, alternativní potravinová kvalita</i>
<i>Farmářských prodej</i>	<i>1990</i>	<i>Národní</i>	<i>Face to face, alternativní potravinová kvalita</i>
<i>Box schemes/ dodání domů</i>	<i>2008</i>	<i>Regionální</i>	<i>Alternativní potravinová kvalita, lokalizace produkce</i>
<i>Nové farmářské trhy</i>	<i>2009</i>	<i>Národní</i>	<i>Face to face, alternativní potravinová kvalita, lokalizace produkce</i>
<i>Komunitou podporované zemědělství</i>	<i>2009</i>	<i>Regionální</i>	<i>Alternativní potravinová kvalita, společenská zodpovědnost, lokalizace produkce</i>
<i>Společenství zahrad/ Městské zahradničení</i>	<i>2011</i>	<i>Místní</i>	<i>Sociální síť, lokalizace produkce</i>

Zdroj: Zagata 2012

## 4 BEDÝNKOVÉ SYSTÉMY DODÁVEK ZEMĚDĚLSKÝCH PRODUKTŮ V ČESKÉ REPUBLICE

Na území České republiky existuje bedýnkový systém dodávek zemědělských produktů prozatím krátce od roku 2008, kdy byly převzaty jeho základní principy po vzoru systému západních států. Správa a přehled bedýnkových družstev spravuje např. webové portály [bedynky.cz](http://bedynky.cz) a [nalok.cz](http://nalok.cz). Ty jsou jedním z mála informačních zdrojů, kde jsou poskytnuty přehledné informace o registrovaných družstvech poskytujících české potraviny produkované udržitelným způsobem. Jsou jednou z alternativních cest pro přepravu potravin od českého zemědělce ke spotřebitelům. V samotných bedýnkách lze najít kromě zeleniny a ovoce také mléčné výrobky, masné výrobky, pečivo a jiné ([bedynky.cz](http://bedynky.cz), 2015).

Pokud je zaměříme na používaná motto těchto iniciativ:

*„Bedýnky jsou normální.“*

*„Bedýnky jsou způsob jak dostat normální jídlo od normálních lidí k normálním lidem.“*

Tak je patrné, že iniciativa se nadále snaží vymezit vůči tradičnímu způsobu nabídky a nákupu potravin a taktéž zdůrazňovat osobní/lidský aspekt směny potravin.

### 4.1 Typické znaky bedýnkových systémů

Prezentovanými typickými znaky, které by měly odlišovat tuto formu distribuce potravin od jiných způsobů, jsou především:

- Lokálnost
- Sezónnost
- Rozmanitost
- Vysoká kvalita
- Přiměřená cena
- Pravidelnost

Celkově v České republice je v současnosti zapsáno na těchto serverech 112 bedýnkových družstev, které mají celkem 386 odběrných míst po celém území s nejvyšší hustotou koncentrace těchto míst ve Středočeském a Pardubickém kraji.

Na následujícím obrázku jsou na mapě zaneseny jednotlivé bedýnkové družstva na území České republiky:



Obr. č. 6 Mapa bedýnkových družstev a jejich odběrných míst

Zdroj: *bedynky.cz*

Pozn.: *legenda mapy<sup>1</sup>*

Za jeden z typů bedýnkových družstev možné považovat i zemědělství podporované místní komunitou. Tento typ také zavádí nový přístup pro zemědělce, nový způsob pro spotřebitele při nákupu potravin a vzájemné propojení zemědělců s městským obyvatelstvem. Systém podporovaného zemědělství provazuje místní produkci i místní spotřebu, jež vedou k udržení produkce. V České republice je však snaha, především od iniciativ Komunitou podporovaného zemědělství se odlišit od bedýnkového prodeje.

Hlavním cílem těchto projektů je distribuce kvalitních a čerstvých potravin a podpora českých zemědělců, jejich farem a dalšího rozvíjení těchto farem. Všechna družstva a členové se scházejí na jednom portálu, kde mohou mezi sebou obchodovat, uzavírat objednávky, nabírat nové členy a spravovat svá družstva. Webový portál funguje jako společné místo pro velkou komunitu, kde jsou nabídky jednotlivých družstev denně zveřejňovány a nabízeny potenciálním klientům. Projekt je zaměřen pro farmáře, bio obchod, bedýnkové družstvo či spolek zájemců.

## 4.2 Typy bedýnkových družstev

V realitě se lze setkat s různými typy bedýnkových družstev.

- **Podle provozovatele**

Provozovatelem bedýnkového družstva může být zemědělec, který se rozhodne pro prodej svých vyprodukovaných potravin či produktů. Nebo se jím může stát také podnikatel nebo bio obchod, jež své produkty překupuje od ostatních zemědělců a sestavuje si své vlastní bedýnky. Dalším možným

<sup>1</sup> Zelená družstva představují provoz na serveru *bedynky.cz* nebo zvýhodněný zápis.

Zelená družstva s hvězdičkou představují provoz na serveru *bedynky.cz* jež přijímá nové členy.

Šedá družstva představují bedýnky, které nejsou provozovány na serveru *bedynky.cz*.

subjektem se může stát nevládní organizace či jednotlivec, který zodpovídá za organizaci družstva a komunikace mezi jednotlivými zemědělci a členy. Také skupina lidí, která vznikla v rámci družstva a rozdělila si svou práci (koordinace a dozor odběru, organizace objednávek a jejich distribuce,...mezi členy.

- **Podle způsobu odběru**

Farmář si při výběru systému objednávek volí ze tří možných metod. První metodou je možnost objednávky bedýnky, kde je předem znám obsah a objednávka záleží na zákazníkovi. Druhým způsobem je možnost objednání bedýnky, kdy zákazníci si nejsou vědomi obsahu, ale i přesto mohou rozhodnout o její koupi. Posledním způsobem odběru je výhodnější způsob pro pěstitele, jelikož mu zajišťuje jistotu odbytu a závaznost zákazníků bedýnky pravidelně odebírat. Staví na způsobu, kdy členové družstva si nejsou vědomi obsahu, a přesto jsou povinni bedýnku odebírat, čím zajistí pěstiteli finanční jistotu.

- **Podle způsobu placení**

Při sestavování finanční plánu je důležitým podkladem také rozhodnutí o způsobu placení. Nejednoduší způsob placení pro obě strany a zajištění finančního základu pro pěstitele je možnost placení bedýnek na delší časové období. Obvyklejším způsobem je však placení za objednávku při odběru. Posledním způsob placení je prostřednictvím depozitu, který propadává ve prospěch pěstitele při neodebrání bedýnky.

- **Podle sdílení rizik se zemědělcem**

Vazba a vzájemné vztahy mezi oběma stranami mohou být různé. Záleží na farmáři a na zákaznících jaký vztah si mezi sebou vybudují. Stabilní a pevný vztah zajišťuje výhody pro obě strany. Existují dva extrémy mezi danými stranami. Prvním je, kdy kromě odběru bedýnek nemají členové družstva žádné další závazky a jedná se pouze o čistý obchod. Druhým extrémem je situace, kdy členové družstva se sami rozhodnou a zaváží se k podpoře zemědělce a k výpomoci finanční či manuální při nepředvídaných situacích, jako jsou živelné pohromy, neúroda, přírodní katastrofy. Každý zemědělec si způsob vedení svého družstva a zvolení systému může upravovat a kombinovat různé styly. Základem však zůstává produkce a prodej kvalitních a čerstvých potravin.

### **Rozdíl mezi provozovaným družstvem a přespolním družstvem**

Na serveru Bedýnky.cz, které jsou portálem, jež zachycuje převážnou většinu iniciativ, lze poukázat na další konkrétní podobu této iniciativy v České republice. Portál nabízí možnost výběru zapsat se jako přímo registrované družstvo na portálu či jako družstvo přespolní. Rozdíl mezi těmito dvěma typy spočívá ve vedení a správě daného družstva. Družstvo spravované přímo na portálu bedýnky.cz má plnou registraci a propagaci na tomto webu. Veškerá správa a chod objednávek je spravována prostřednictvím webu a jeho organizátoři napomáhají družstvům s distribucí jejich produktů.

Každému takto registrovanému družstvu plynou určité výhody a vyšší propojenost s ostatními registrovanými členy. Jako přechodná družstva lze označit družstva, která jsou taktéž zaregistrovaná na webu a vedená v adresáři, avšak správu uvnitř organizace a správu objednávek si vedou sami prostřednictvím svého systému. Tyto družstva většinou mají své webové stránky, kde jsou o nich uvedené informace a portál [bedynky.cz](http://bedynky.cz) slouží pouze jako určitá forma propagace a propojení se s ostatními družstvy a zákazníky.

### **4.3 Jak založit bedýnkový systém distribuce?**

Vytvoření bedýnkového družstva je druhem podnikání, pro jehož životaschopnost je potřeba podnikatelský plán a finanční výhled zahrnující předběžné příjmy a výdaje. Pro úspěšnost každého družstva je také zapotřebí znát potřebné podmínky a pravidla, kterými se podnikání musí řídit.

Každý farmář má možnost založit si své družstvo na portálu, kde poté společně obchoduje s ostatními producenty. Tento portál vede seznamy veškerých kontaktů a odběrných míst v ČR, které jsou uloženy na jenom místě.

Vytvoření bedýnkového systému by sebou mělo nést následující důležité kroky:

- 1) Vytvoření průzkum trhu a získání zákazníků, pro něž budou bedýnky určeny.
- 2) Určení způsobu fungování systému. Družstvo může provozovat sám zemědělec nebo podnikatel, jež má sídlo i mimo venkovské oblasti. Nedílnou součástí tohoto podnikání je dostatečná výměra půdy a prostory pro balení a skladování. Pro správné řízení systému je nezbytná potřebná pracovní síla, jež bude řídit systémy objednávek a zakázek. Systém bedýnek je založen na úzké spolupráci mezi oběma stranami a vzájemné důvěře. Neustálé budování a upevňování obchodního vztahu je důležité nejen pro marketing a budování značky, ale také pro možné investice a finanční či manuální výpomoc při neúrodě nebo živelné pohromě. Mezi účinný způsob komunikace se zákazníky patří bulletin, který podává informace o produkci a další informace o farmě či nabízených službách. Portál také nabízí různé způsoby propagace a další zvýhodněné služby pro zviditelnění a získávání dalších členů a zákazníků do družstva.
- 3) Určení postupu systému vyřizování objednávek a odběru zásilek. Běžné sestavení bedýnek je složeno ze standardizovaného obsahu nebo možnosti volby. Cena této bedýnky je poté vyčíslená, tak aby byla spravedlivá vzhledem k odvedené práci, kvalitě a zvýšeným nákladům na pěstování širokého sortimentu produktů. Cena je tak stanovena dle ceny podobné v supermarketech či malých kamenných obchodech, kterou je možné přizpůsobit vzhledem k sezóně a výkyvům sklizně.
- 4) Posledním nezbytným krokem je určení odběrných míst, jejichž umístění může být kdekoliv v obci či na farmě, v obchodě a nedílnou součástí distribuce je i možnost dovozů přímo do

domu. Požadavky na sortiment v bedýnkách je náročný a vyžaduje širokou paletu druhů ovoce a zeleniny. Možným řešením tohoto problému je tak úplná či částečná spolupráce s ostatními pěstiteli a farmáři.

Pro úspěšné podnikání a vedení organizace, by každý zemědělec či spotřebitel měl provést výhledovou kalkulaci výnosů a nákladů. Jako jedna z pomůcek pro určení předběžné ziskovosti podnikání můžou být např. rentabilita tržeb.

Mezi závazné aspekty bedýnkového systému patří:

- **Právní hledisko**

Pro založení bedýnkového družstva je potřeba dodržení legislativy. Na základě zvolení způsobu prodeje se subjekty řídí právními postupy. Rozlišují se dva základní přístupy.

- Přímý prodej od farmáře ke spotřebiteli. Při zvolení si tohoto způsobu, je za legislativní podmínky a za dodržení základních hygienických pravidel zodpovědný přímo farmář.
- Prodej přes zprostředkovatele. Při zvolení tohoto způsobu prodeje je farmář považován za provozovatele potravinářského podniku a je povinen se registrovat k příslušnému krajskému inspektorátu Státní zemědělské a potravinářské inspekce. Subjekt provozující a zabývající se prodejem živočišné produkce, je povinen hlásit prodejní místo na nejbližší Krajské veterinární správě.

- **Hygienické podmínky**

Každý potravinářský subjekt je povinen dodržovat zásadní hygienické podmínky, jež jsou dány v „Potravinářském Pateru“ SZPI. Mezi hlavní hygienické zásady patří:

- Nebalené potraviny chránit před prachem, dotykem se zemí, kontaktem s kupujícími či rukama prodejce
- Plochy použité pro styk s potravinami musí být omyvatelné a udržovány v čistotě.
- Potraviny, které si vyžadují chlazení, musí být uchovány v chladicích zařízeních.
- Při prodeji nebalených potravin zajistit dostatek pitných tekutin.
- Při prodeji potravin, jež se krájí zajistit dostatek teplé vody
- Přístup k sociálnímu zařízení

#### **4.4 Možné výhody a nevýhody systému**

Se systémem bedýnek jsou spojovány obecné výhody a nevýhody alternativních potravinových sítí. V následujícím textu jsou pak dále uvedeny výhody a nevýhody, které jsou prezentovány samotnými bedýnkovými iniciativami, tak, aby se zde poukázalo i na to, jakým způsobem se tato iniciativa sama prezentuje.

Přední **výhoda** pro zákazníka by měla spočívat v přístupu ke kvalitní zelenině, ovoci či jiným produktům. Zákazník má možnost volby výběru zemědělce, od něhož bude odebírat bedýnky a



kontrolu nad kupovanými potravinami. Většina zemědělců produkuje svou produkci v biokvalitě. Také většina z nich umožňuje svým zákazníkům si vybrat z velikosti a obsahu bedýnky a četnost závázky. Nevýhody plynou z omezenosti výběrů produktů a množství v bedýnce, která je zákazníkovi dovezena. Také závazek daný pravidelným odběrem svazuje zákazníka a při vynechání zakázky ji musí aktivně zrušit. Tyto faktory však nejsou striktně dané. Každý zemědělec si nastavuje svá vlastní pravidla, která se dají upravovat na vzájemném vztahu se spotřebitelem.

Mezi další důležité výhody patří výhody plynoucí z marketingu. Především je jí schopnost vlastní kontroly, protože zde nejsou žádné další články, které by si vynucovali další pravidla a předpisy. Farmář tedy má plnou moc s vedením vlastního podniku a produkce. Také se eliminují další náklady, které by plynuly z obalů a reklamy. Pěstitel plně odpovídá za kvalitu a čerstvost svých potravin. Tento základní model marketingu zajišťuje, že po zavedení do praxe se snadno udržuje a jeho rozšíření zajišťují sami zákazníci.

Systém bedýnek zaručuje široký sortiment nabízených potravin, jež vylučuje při ztrátě na jednom druhu možnost doplnění ostatními druhy, a tak jistotu odbytu a minimalizace škod. Stálost základny zákazníků umožňuje zemědělcům pokusy ve střídání i exotičtější druhů zeleniny a ovoce, jež nejsou tak známy a běžně nejsou k dostání.

Také je založen na stálosti odběru bedýnek zákazníky, čímž je využita veškerá produkce pěstitelů. Zajišťuje eliminaci nevyžití některých odrůd a odpadu. Odpad je tak snížen, protože zde neexistují normy a předpisy pro barvu, velikost či tvar, pokud je zachována kvalita.

S rostoucím stabilním vztahem mezi zákazníky a producenty roste finanční základna a jistota. Stálost odbytu je finanční stabilitou zemědělce, na jejímž základě je možné určit finanční odhady a budoucí investiční postupy. Další důležitým přínosem je maximalizace příjmu, která vyplývá z odlišného marketingu, z přiměřených cen, nízkých režijních nákladů, z obalů a distribuce a přispívá tak k vysokým výnosům zemědělce.

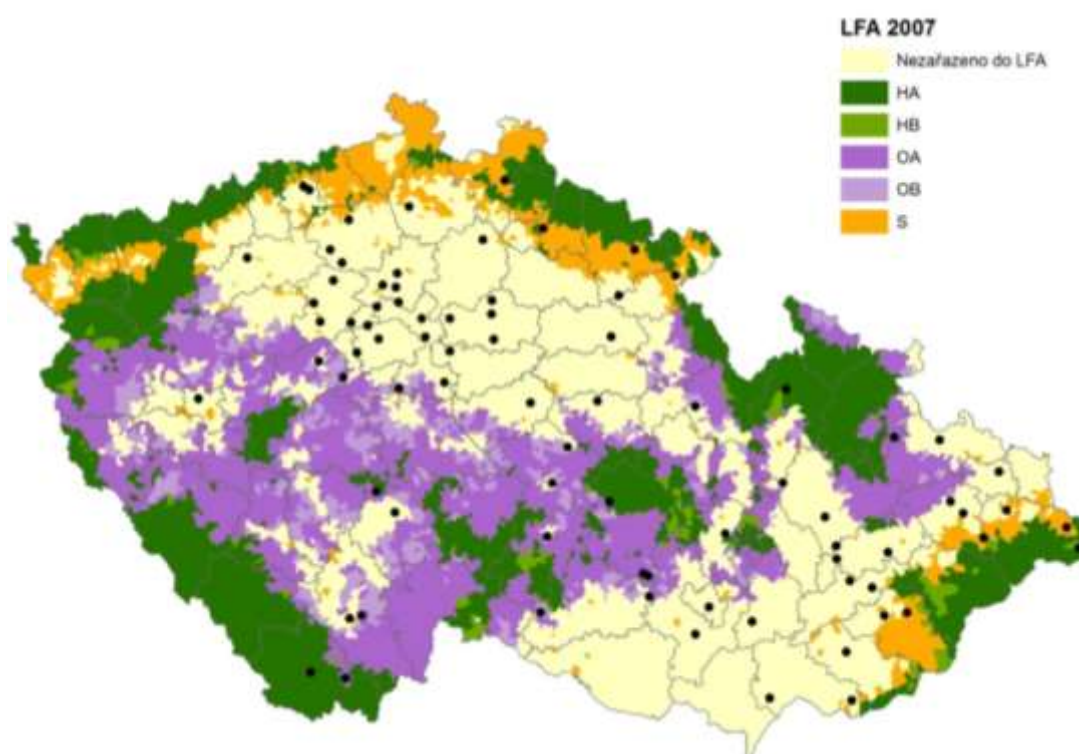
Důležitým znakem systému je jeho zpětná vazba a rychlá reakce na ni. Biobedýnky zajišťují vzájemný, silný a loajální vztah mezi oběma stranami, který umožňuje téměř okamžitou zpětnou vazbu, na niž je možné rychle reagovat a tak eliminovat určité problémy a naopak posílit ostatní oblasti vztahu.

**Mezi prezentované nevýhody** tohoto systému je pěstitelská komplexnost, která dává podmínku širokého spektra sortimentu. Různorodost produktů je náročná na pěstitelské dovednosti a potřebu půdy. Široký výběr produktů je také náročný na řízení a plánování plodin, a proto je důležitá řídicí osoba, jež je schopná řešit problémy a řídit ostatní zaměstnance. Další nevýhodou je finanční náročnost a to především na skladovací a balící prostory a na výsevy a mít náhradní odbytiště při nárazových přebytých úrody.

## 5 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA BEDÝNKOVÝCH SYSTÉMŮ DODÁVEK ZEMĚDĚLSKÝCH PRODUKTŮ V ČESKÉ REPUBLICE

### 5.1 Bedýnková družstva na území ČR

Na území ČR vzešla tato iniciativa především jako reakce na změny poptávky po potravinách a zvýšeného zájmu části českých spotřebitelů o původ, kvalitu apod. potravin. V tomto se vývoj v České republice neliší od tendencí v jiných evropských státech nebo např. USA. Na to navazující snahou bylo obnovit dodávku kvalitních a čerstvých potravin vypěstovaných od místních farmářů na český trh. Do systému se zapojují nejen místní farmáři a jejich rodiny, ale také spotřebitelé, kteří zakládají družstva a redistribuují jejich výrobky, které dále prodávají mezi své členy. Obecně tyto potraviny směřují na lokální trhy ke spotřebitelům, podporují produkci kvalitních místních potravin a zároveň podporují vstup na trh pro malé a střední zemědělské výrobce, kteří je dodávají. Mezi prezentované cíle celé iniciativy patří podpora malých zemědělců, usnadnit jim vstup na trh, spravedlivá cena za produkt, ale také zvýšení kvality spotřebovávaných surovin a osvěta o zdravém životním stylu. Lokalizace jednotlivých družstev je zanesena na následující mapě.



Obr. č. 7 Mapa LFA oblastí zachycující lokalizaci bedýnkových systémů

Zdroj: zpracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz* a z dat poskytnutých Mgr. Ondřejem Konečným, Ph.D.

<sup>2</sup> Legenda mapy

HA – *horské oblasti* – obce a k.ú. splňující kritéria pro vymezení, HB – *horské oblasti* – obce a k.ú. přiřazená v rámci homogenizace území, OA – *ostatní* - obce a k.ú. splňující kritéria pro vymezení, OB – *ostatní* - obce a k.ú. přiřazená v rámci homogenizace území, S – *specifické oblasti*

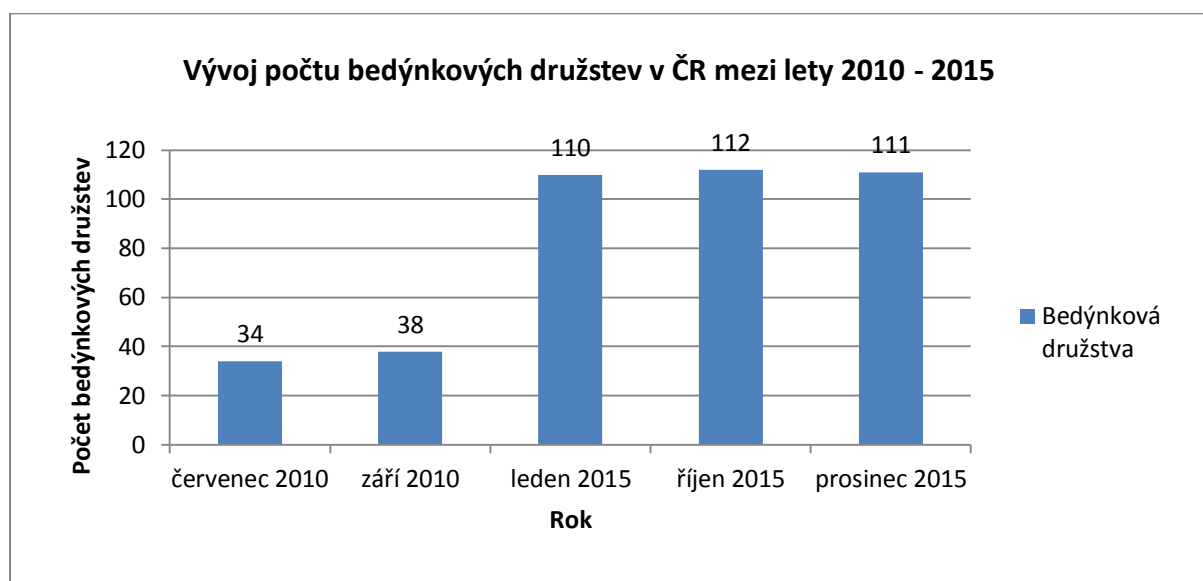
Jak ukazuje mapa (Obr. č. 7), jednotlivé sídla bedýnkových družstev, která jsou mapovaná na podkladu znevýhodněných oblastí, které jsou vymezeny podle stupně své nepříznivosti do 5 kategorií. Jedná se o horské oblasti, specifické a ostatní znevýhodněné oblasti.

V současnosti v České republice aktuálně sídlí 112 bedýnkových družstev (říjen 2015). Výběr jejich lokalizace je směřován buďto do okolí větších měst, anebo do regionů, které disponují vhodnými podmínkami pro pěstování plodin.

## 5.2 Základní charakteristika bedýnkových systémů

Vývoj družstev a jejich počty se během let působení těchto systémů na území ČR značně proměnily. Záznamy o bedýnkových družstvech byly sledovány na různých ekologických či farmářských webech jako např. nalok.cz. Postupem času pro větší přehled o jejich vývoji a počtu byl vytvořen portál bedynky.cz, kde se bedýnkové družstva registrovaly a nabízely své produkty. Vzhledem k nedostatku informací o bedýnkových družstvech, není bohužel možné zachytit detailnější vývoj jejich počtů v průběhu času.

V obrázku níže (Obr. č. 8), je vidět rostoucí tendenci jejich početního vývoje. V počátečních letech se pohybovali okolo 40 organizací, naopak v roce 2015 vzrostly na více jak 100 družstev. Během této doby zaznamenaly jejich počty dynamický vývoj, který byl charakteristický jak jejich zánikem, tak i vznikem nových družstev.



Obr. č. 8 Vývoj počtu bedýnkových družstev v ČR mezi lety 2010 -2015

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z bedynky.cz

Dynamiku jejich vývoje lze vidět i v tabulce níže (tabulka č. 2), která zachycuje tuto dynamiku u sledovaných subjektů v současnosti. Po dobu pozorování od ledna roku 2015 do října 2015 byl vývoj následující. Bilance zaniklých a nových systémů se přikláněla ku prospěchu družstev nově založených.

Během tohoto období vzniklo 8 nových bedýnkových družstev a 6 jich zaniklo. Nejvíce systémů bylo založeno v kraji Olomouckém, naproti tomu jich bylo nejvíce rušeno v Praze a přílehlém Středočeském kraji. V tabulce níže jsou uvedeny jména organizací, která se zasahovala do vývoje a podílela se tak na výsledné bilanci.

Tab.č. 2 Nová a zaniklá bedýnková družstva za období leden – říjen 2015

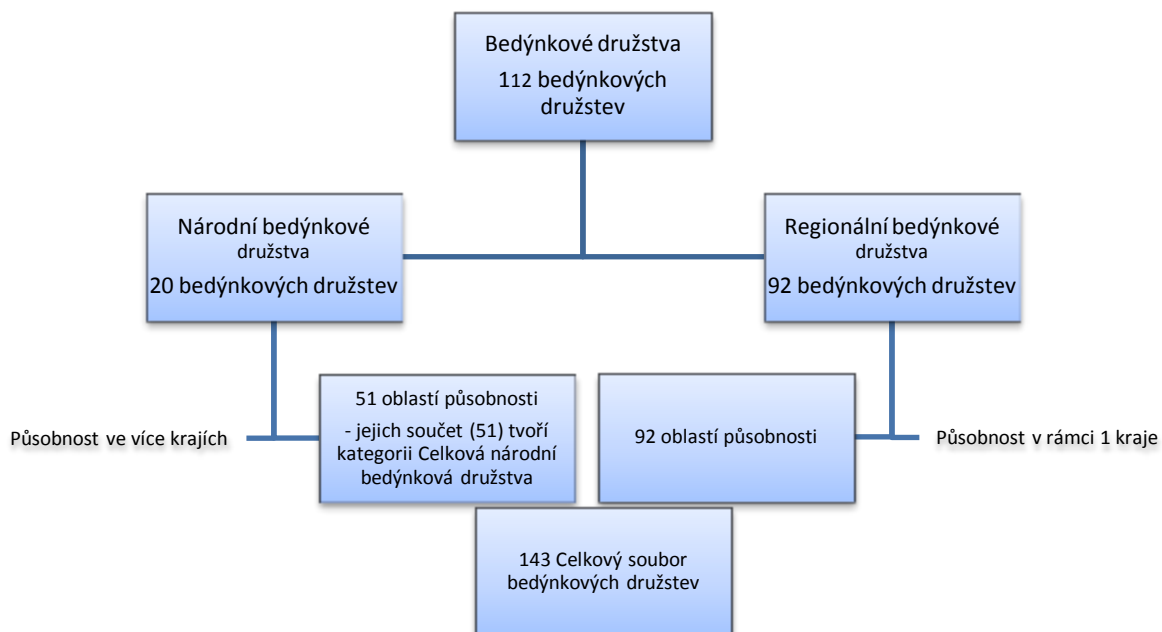
Nové družstva	Kraj	Zaniklá družstva	Kraj
BEDÝNKY Z POODŘÍ	Olomoucký	BIOBEDÝNKY COUNTRY LIFE	Středočeský
DOS MOSKITOS	Praha	BOTANICUS OSTRÁ	Středočeský
DRUŽSTVO JEDNANOTA	Jihočeský	ANNU BIO	Ústecký
FRESH NÁKUP	Zlínský	DŮM U BERÁNKA	Jihočeský
JIHOČESKÉ POTRAVINY	Jihočeský	BIOBEDÝNKY COUNTRY LIFE	Praha
PRODEJZEDVORA	Olomoucký	OÁZA ZDRAVÍ	Praha
RODINNÁ FARMA JAMBOZ	Středočeský		
STATEK FIŠNAROVÍ	Olomoucký		
8		6	

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Pro následující podrobnější analýzy bedýnkových systémů byly družstva rozděleny do 5 kategorií. Celková kategorie, zahrnuje celkový počet družstev. Ta je dále dělena na základě četnosti jejich výskytu působnosti, na národní a regionální bedýnkové systémy (viz obrázek č. 2).

Národní bedýnková družstva jsou zde definována jako ty, které působí ve více krajích České republiky. Toto kritérium bylo použito proto, aby bylo možné rozlišit striktně lokální a slabě lokální systémy. Samozřejmě toto rozdělení je pouze aproximativní. Počet těchto národních družstev je 20, a těchto 20 subjektů působí v 51 oblastech ČR (prostý součet). Což je 2,55 oblastí (zde krajů) připadajících v průměru na jeden subjekt. V průměru tedy tento typ subjektu působí ve dvou až třech krajích ČR. Naproti tomu regionální družstva, jsou méně komplexní, působí pouze v jednom kraji ČR. Jejich počet je 92 a mají podstatný podíl na celkovém počtu bedýnkových družstev dají se považovat za převládající typ. Tyto kategorie družstev jsou tedy tvořena pouze těmi, které mají ojedinělý výskyt a to v místě svého sídla organizace.

Následující obrázek shrnuje tyto informace a definuje 5 různých kategorií, které jsou dále podrobeny detailnější analýze (Obr. č. 9).



**Obr. č. 9** Diagram typů (dle působnosti) bedýnkových systémů v ČR

**Zdroj:** vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Národní bedýnkové družstva působí napříč územím České republiky a pro lepší orientaci jsou oblasti jejich výskytu uvedeny v tabulce níže. Tabulka obsahuje jejich název, formu a jejich četnost. Celková četnost těchto družstev je 51. S touto četností se počítá i v následujících analýzách v rámci komplexní a národní úrovně. U těchto subjektů se nejčastěji objevuje forma v podobě spotřebitelských družstev. Avšak tato převaha je dána pouze rozdílem jednoho družstva. Jejich rozdělení dle formy (farma x spotřebitelé) je tedy rovnoměrné.

Subjektem, majícím největší pokrytí území České republiky svojí působností (polovina krajů) je Biofarma Sasov působí kromě místa svého sídla v dalších šesti krajích. Druhou nejčastější farmou je pak Farma-obchod.cz, která působí celkem ve čtyřech krajích. Nejčastěji opakující se četností a zároveň nejnižší četností je 2. Ve dvou různých krajích působí 15 bedýnkových subjektů.

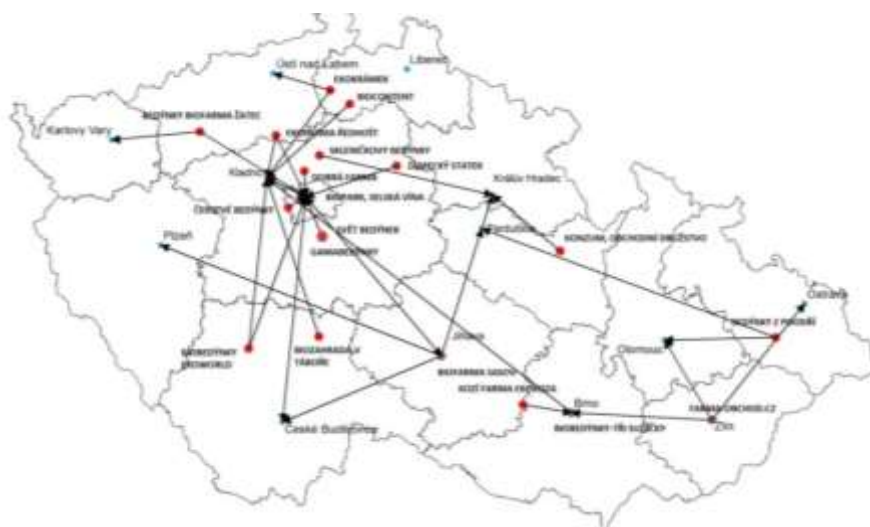
Na výši četností navazuje otázka lokalizace těchto subjektů. Mapa, která je uvedena na obrázku č. 10 znázorňuje národní bedýnková družstva a vystihuje jejich působnost v dalších krajích. Z mapy lze pozorovat, že nejvyšší koncentrace bedýnkových družstev se nachází v Praze a jí přilehlém Středočeském kraji, dále v kraji Jihočeském a na Vysočině. Také lze vidět, že nejčetnější pole působnosti vykazuje Biofarma Sasov, která sídlí v kraji Vysočina a dále působí v Jihočeském, Plzeňském, Královohradeckém, Pardubickém a Jihomoravském kraji včetně hlavního města Prahy. Nejmenší míra lokalizace těchto družstev je pak v Karlovarském a Ústeckém kraji a na východní, severní či střední Moravě včetně Slezska.

Následující tabulka a obrázek zachycují výše zmíněné poznatky.

Tab.č. 3 Bedýnky na národní úrovni

	Farma	Spotřebitelé	Celkový součet
BEDÝNKY BIOFARMA ŽATEC	3		3
BEDÝNKY Z POODŘÍ		3	3
BIOBEDÝNKY EKOWORLD		2	2
BIOBEDYNKY-TŘI SUDIČKY		2	2
BIOCONTENT		2	2
BIOFARMA SASOV	7		7
BIOPARK	3		3
BIOZAHRADA V TÁBOŘE	2		2
ČERSTVÉ BEDÝNKY	2		2
DOBRÁ FARMA	2		2
EKOFARMA ŘEDHOŠT	2		2
EKOKRÁMEK		3	3
FARMA - OBCHOD.CZ		4	4
GAMABEDÝNKY		2	2
KONZUM, OBCHODNÍ DRUŽSTVO		2	2
KOZÍ FARMA EKOKOZA	2		2
SELSKÁ VÍNA		2	2
SKLENIČKOVY BEDÝNKY		2	2
SVĚT BEDÝNEK		2	2
ZAMECKY STATEK	2		2
<b>Celkový součet</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>51</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*



Obr. č. 10 Mapa národních bedýnkových systémů a jejich míst výskytu

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Pozn.: legenda mapy<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Červené body – sídla bedýnkových družstev, Modré body – sídla krajských měst

### **5.3 Analýza prostorového rozmístění bedýnkových systémů**

Jak již bylo zmíněno, bedýnkové systémy na území České republiky jsou pro potřeby této práce rozděleny do skupin. Následující analýza a prezentace výsledků vychází z tohoto rozdělení. Je proveden především rozbor rozmístění jednotlivých družstev z hlediska místa jejich výskytu, četnosti a zařazení dle jednotlivých skupin.

Význam pojmu „bedýnkové družstva“ je dán počtem organizací, které jsou zapsány jako určitý subjekt dle sídla a jména v rámci svého kraje, kde vznikly. Tento pojem nezahrnuje zbylé pobočky družstev, které působí mimo sídlo své organizace a zvyšuje tak celkový počet těchto družstev.

Naproti tomu pojem „celkový soubor bedýnkových družstev“ znamená všechny družstva a jejich pobočky, které se vyskytují na území ČR. Zahrnuje tak i tak komplexně všechny družstva a systémy, bez ohledu na místo jejich působení. Jsou rovny 143 bedýnkovým systémům (zahrnují jak všechny regionální bedýnková družstva - 92, tak i ty Celková národní bedýnková družstva – 51, včetně jejich poboček).

Poslední skupinou jsou „národní bedýnková družstva“ - (20), které tvořili pouze subjekty (dle skutečného sídla bez jejich poboček) s rozšířenou působností ve více krajích.

#### **5.3.1 Celkový pohled**

Bedýnková družstva a i systémy se nachází na území všech krajů České republiky. Při bližším pohledu na jejich rozmístění je patrné, že svoji přítomnost soustřeďují spíše do okolí velkých měst (Praha, Brno, Jihlava), ve kterých se jim jistě daří nalézat větší uplatnění svých produktů (počet spotřebitelů, ale i kupní síla). Počet bedýnkových družstev (bereme v úvahu pouze sídlo daného subjektu, ne skutečnost, že například působí ve více oblastech) je 112. Pokud vezmeme v úvahu i „pobočky“ těchto subjektů, zastoupení v rámci krajů se mění, dominance velkých měst, jako míst prodeje zemědělských produktů skrze bedýnkový systém v České republice v současném období, nicméně zůstává nezměněna. V průměru tak připadá 8 bedýnkových družstev a 10,2 celkového souboru bedýnkových družstev na jeden kraj. Nejmenší počty vykazuje kraj Pardubický, Plzeňský a Zlínský. Při srovnání průměrných počtů družstev na jeden kraj a aktuální počty v krajích, tak se opět potvrzuje, jak významnou roli hrají velká města na volbu lokalizace bedýnkového systému.

Následující tabulka přehledně prezentuje tyto poznatky.

Tab.č. 4 Rozdělení bedýnkových družstev do krajů

Kraj	Bedýnková družstva	Celkový soubor bedýnkových družstev
Jihočeský	11	12
Jihomoravský	16	19
Karlovarský	0	1
Královohradecký	6	9
Liberecký	5	5
Moravskoslezský	9	10
Olomoucký	9	11
Pardubický	2	4
Plzeňský	3	4
Praha	13	22
Středočeský	23	27
Ústecký	6	7
Vysočina	6	8
Zlínský	3	4
<b>Celkový součet</b>	<b>112</b>	<b>143</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

### 5.3.2 Národní a regionální bedýnkové družstva

Pro potřeby analýzy regionálních bedýnkových družstev, je celková skupina všech subjektů očištěna o podnikatelské subjekty, jež působí ve více krajích. Výsledky na této úrovni jsou nepatrně odlišné od celkového stavu za celou Českou republiku. Celkový počet těchto družstev je 92. Průměrný počet subjektů připadajících na jeden kraj je 6,6.

Nejčastější výskyt regionálních bedýnkových družstev byl zaznamenán ve Středočeském a Jihomoravském kraji. Zde je patrné, že oproti předchozímu srovnávání (národní systémy) se Brno dostává na druhou pozici. Dalším krajem s největším výskytem regionálních bedýnkových družstev je pak hlavní město Praha. Odlišnosti je možné pozorovat při identifikaci krajů s nejmenším počtem výskytu regionálních bedýnkových systémů, kde se k předchozím krajům (Pardubický, Plzeňský) přidal kraj Liberecký. Podrobný přehled je v tabulce číslo 5 (tabulka č. 5).



Tab.č. 5 Rozdělení regionálních bedýnkových družstev dle krajů

Kraj	Počet regionálních bedýnkových družstev
Jihočeský	8
Jihomoravský	15
Královohradecký	6
Liberecký	3
Moravskoslezský	8
Olomoucký	9
Pardubický	1
Plzeňský	3
Praha	10
Středočeský	16
Ústecký	5
Vysočina	5
Zlínský	3
<b>Celkový součet</b>	<b>92</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Jak již bylo zmíněno v předcházejícím textu, národních bedýnkových družstev je v České republice aktuálně 20 (tabulka č. 3). Pokud se zaměříme jen na místo sídla těchto národních bedýnkových družstev, převažuje působnost těchto družstev 2 krajů (15 subjektů), čtyři z těchto družstev působí ve 3 krajích, jedno ve čtyřech a jedno dokonce v 7 krajích (Biofarma Sasov).

Tab.č. 6 Působnost národních bedýnkových družstev

Působnost v krajích	Počet národních bedýnkových družstev
Působnost ve 2 krajích	15
Působnost ve 3 krajích	4
Působnost ve 4 krajích	1
Působnost v 7 krajích	1
<b>Celkový součet</b>	<b>20</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Pokud se analýza zaměří širěji, včetně poboček těchto 20ti subjektů, tyto družstva mají výskyt na 51 místech v České republice a minimálně v každém z krajů se nachází jedna z nich. V průměru se nachází 3,6 působnosti na kraj a 2,2 pobočky na kraj mimo Kraj samotné působnosti subjektu. Podobně jako u předcházejících analýz, i zde je nacházena nejčastější působnost v Praze a ve

Středočeském kraji. Překvapivě nízká je působnost těchto subjektů v Jihomoravském kraji, kde by se dalo Brno považovat za vhodný trh pro tyto národní distributory. Přehled nabízí následující tabulka číslo 7 (tabulka 7).

Tab.č. 7 Rozdělení národních bedýnkových družstev do krajů

Kraj	Počet celkových národních bedýnkových družstev
Jihočeský	4
Jihomoravský	4
Karlovarský	1
Královohradecký	3
Liberecký	2
Moravskoslezský	2
Olomoucký	2
Pardubický	3
Plzeňský	1
Praha	12
Středočeský	11
Ústecký	2
Vysočina	3
Zlínský	1
<b>Celkový součet</b>	<b>51</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

### 5.3.3 Umístění bedýnkových systémů v konkrétních obcích

Dále byla provedena již velice podrobná analýza rozmístění bedýnkových družstev v konkrétních obcích, ve kterých dané družstva sídlí, tak aby se ověřilo, zda opravdu bedýnkové systémy distribuce zemědělských produktů z hlediska odbytu směřují svoji produkci do velkých měst v České republice. Následující výsledky prezentované v následujících tabulkách (tabulka 8,9,10,11) tuto vyslovenou domněnku potvrzují.

Tab.č. 8 Bedýnkové družstva v České republice a jejich působnost v jednotlivých obcích

Obec	Počet družstev v obci
Praha	10
Brno	9
Olomouc	3
Plzeň	3
České Budějovice	3
Liberec, Ostrava, Bílá Lhota, Hradec Králové, Litoměřice	2
Lysá nad Labem, Beroun, Bohdalovice, Boskovice, Brodek u Přerova, Břest, Bystřany, Bystřice, Čáslav, Český Brod, Doksy, Dolní Bojanovice, Frýdek Místek, Hanušovice, Havlíčkův Brod, Holany, Holešov, Horoměřice, Hostín u Vojkovic, Hradečno-Nová Ves, Hronov, Chrudim, Jihlava, Jirny, Jistebnice, Kamenice, Kaplice, Knínice, Kojetice, Konojedy, Lesní Jakubov, Libochovice, Litíč, Lysá nad Labem, Máslovice, Mcely, Mělník, Mnichovo Hradiště, Mšené-lázně, Nová Hospoda, Nová Ves u Chotěboře, Nové Sady, Obříství, Opava, Ořech, Oskořínek, Křemže, Písek, Poděbrady, Prosečné, Pustějov, Rudolfov, Řevnice, Sedlnice, Semily, Slavkov u Brna, Slušovice, Soběchleby, Stará Boleslav, Staré Heřminovy, Středokluky, Syrovice, Tábor, Teplice, Tichá, Troubky, Trutnov, Uherské Hradiště, Ústí nad Orlicí, Velká Bíteš, Velká nad Veličkou, Zlín, Zlonice, Žatec, Žďár nad Sázavou	1
<b>Celkový součet</b>	<b>112</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Tab. č. 9 Celkový soubor bedýnkových družstev (součet regionálních a celkových národních družstev) a jejich působnost v jednotlivých obcích v ČR

Obec	Počet družstev v obci
Praha	13
Brno	10
Jihlava	7
Zlín	4
České Budějovice, Holany, Olomouc, Plzeň, Sedlnice, Žatec	3
Bílá Lhota, Doksy, Hradec Králové, Kamenice, Lesní Jakubov, Litoměřice, Máslovice, Mcely, Mšené-lázně, Nová Hospoda, Obříství, Ořech, Ostrava, Písek, Tábor, Ústí nad Orlicí, Liberec	2
Lysá nad Labem, Beroun, Bohdalovice, Boskovice, Brodek u Přerova, Břest, Bystřany, Bystřice, Čáslav, Český Brod, Dolní Bojanovice, Frýdek Místek, Hanušovice, Havlíčkův Brod, Holešov, Horoměřice, Hostín u Vojkovic, Hradečno-Nová Ves, Hronov, Chrudim, Jirny, Jistebnice, Kaplice, Knínice, Kojetice, Konojedy, Libochovice, Litíč, Lysá nad Labem, Mělník, Mnichovo Hradiště, Nová Ves u Chotěboře, Nové Sady, Opava, Oskořínek, Křemže, Poděbrady, Prosečné, Pustějov, Rudolfov, Řevnice, Semily, Slavkov u Brna, Slušovice, Soběchleby, Stará Boleslav, Staré Heřminovy, Středokluky, Syrovice, Teplice, Tichá, Troubky, Trutnov, Uherské Hradiště, Velká Bíteš, Velká nad Veličkou, Zlonice, Žďár nad Sázavou	1
<b>Celkový součet</b>	<b>143</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Tab.č. 10 Regionální bedýnková družstva a jejich působnost v jednotlivých obcích v ČR

Obec	Počet družstev v obci
Brno	8
Praha	8
České Budějovice, Olomouc, Plzeň	3
Bílá Lhota, Hradec Králové, Liberec, Litoměřice, Ostrava	2
Beroun, Bohdalovice, Boskovice, Brodek u Přerova, Břest, Bystřany, Bystřice, Čáslav, Český Brod, Dolní Bojanovice, Frýdek Místek, Hanušovice, Havlíčkův Brod, Holešov, Horoměřice, Hostín u Vojkovic, Hradečno-Nová Ves, Hronov, Chrudim, Jirny, Jistebnice, Kaplice, Knínice, Kojetice, Konojedy, Libochovice, Litíč, Lysá nad Labem, Mělník, Mnichovo Hradiště, Nová Ves u Chotěboře, Nové Sady, Opava, Oskořínek, Křemže, Poděbrady, Prosečné, Pustějov, Rudolfov, Řevnice, Semily, Slavkov u Brna, Slušovice, Soběchleby, Stará Boleslav, Staré Heřminovy, Středokluky, Syrovice, Teplice, Tichá, Troubky, Trutnov, Uherské Hradiště, Velká Bíteš, Velká nad Veličkou, Zlonice, Žďár nad Sázavou	1
<b>Celkový součet</b>	<b>92</b>

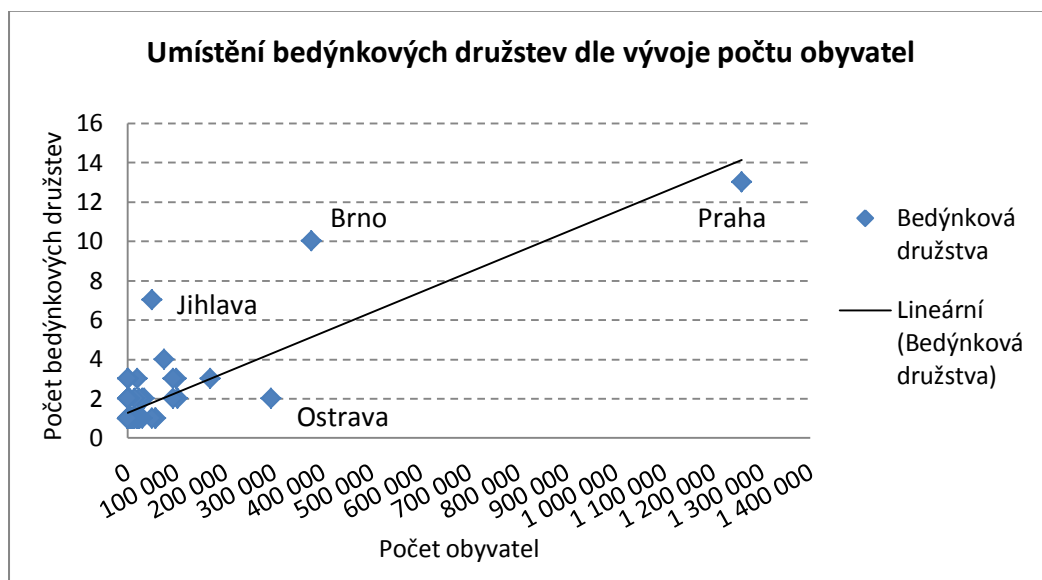
Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Tab.č. 11 Celková národní družstva (včetně poboček) a jejich působnost v jednotlivých obcích v ČR

Obec	Počet družstev v obci
Jihlava	7
Praha	5
Zlín	4
Holany, Sedlnice, Žatec	3
Brno, Doksy, Kamenice, Lesní Jakubov, Máslovice, Mcely, Mšené-lázně, Nová Hospoda, Obříství, Ořech, Písek, Tábor, Ústí nad Orlicí	2
<b>Celkový součet</b>	<b>51</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Celkově se tak potvrzuje, že se bedýnkové systémy distribuce zemědělských produktů v České republice orientují na koncové trhy ve velkých městech. Dodávající jsou v převažující míře lokalizováni na území daného kraje, kde je i koncový trh, nicméně byla zaznamenána i existence subjektů, které působí na mnohem širším prostoru. Aktuální praxe u těchto komplexnějších systémů naznačuje, že pokud se bedýnkový subjekt rozhodne překročit hranice svého regionu, je to především Praha, které je jeho oblastí zájmu. S rostoucí velikostí sídla roste i počet bedýnkových družstev v dané oblasti, tak jak ukazuje následující obrázek (obrázek 11).



Obr. č. 11 Rozmístění bedýnkových družstev

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz* a ČSÚ

Zjištěné poznatky z této části práce naznačují, že charakter koncové poptávky je významným determinanem rozvoje a struktury sítě a tomto ohledu se tedy bedýnkový systém v České republice jako celek výrazně neliší od tendencí v mainstreamových komoditních sítích.

## **6 TYPY BEDÝNKOVÝCH SYSTÉMŮ V ČESKÉ REPUBLICE Z HLEDISKA ŘÍZENÍ A SORTIMENTU**

Jak již bylo zmíněno výše, v České republice aktuálně sídlí 112 bedýnkových družstev, jež mají působnost po celém území. Z tohoto počtu je 20 družstev národního typu, jelikož působí ve 2 a více krajích na rozdíl od těch regionálních s místem působnosti vždy v 1 kraji. Následující analýza bedýnkových družstev se zaměřuje na aspekty jejich založení, způsobů organizace, sortimentu a využití externího objednávkového systému.

### **6.1 Analýza dle způsobu založení**

Pro tyto účely byl základní soubor subjektů rozdělen na tři základní typy družstev. Jedná se o družstva založená farmářem, spotřebiteli, a jako třetí skupina byla vytvořena skupina, u které nebylo možné určit, zda se jedná o první nebo druhou variantu. Tato třetí skupina nebyla nijak analyzována, ale počty těchto subjektů jsou uváděny, aby byl zřejmý jejich vliv v základním souboru.

U základního rozdělení existujících 112 subjektů (92 regionálních a 20 národních dle sídla) bylo zařazení a charakteristiky následující.

Ze 112 subjektů v souboru, bylo 47 založeno z iniciativy spotřebitelů. Detailnější analýza této skupiny však ukázala, že tato skupina není vnitřně homogenní a existují v rámci ní dvě formy organizací, lišící se záměry jejich zakladatelů. První představují organizovaní konečných spotřebitelů, které zastupují vybraní členové této skupiny. Pro tuto skupinu je typické, že se zajímají o kvalitní a domácí (české) potraviny a vytvořenou organizací, za účelem shromáždění lokálních potravinářských výrobků, které pak dále distribuují svým členům nebo i dalším obyvatelům ve svém okolí a tak podporovat zdravý životní styl v regionu a podporovat malé zemědělské výrobce. Druhou formou, která není v rámci souboru tak častá, jsou obchodní družstev, např. elektronický obchody. Zastupují je podnikatelé/obchodníci, a vytvořené družstvo slouží jako způsob obstarávání sortimentu, který je dále nabízen. Tímto způsobem mohou i nabízet velmi široký sortiment zboží. Rozdíl mezi těmito organizacemi spočívá v účelu prodeje zboží, způsobu distribuce a organizace systému a obecně cílech, se kterými jsou založeny. Podstatnou roli hraje také vzdálenost dodání, kdy u formy spotřebitelů obyvatel jsou bedýnky dodány do blízkého okolí, u internetových obchodů, jsou dováženy do daleko větší vzdálenosti.

Ze 112 subjektů v souboru, bylo 47 založeno z iniciativy zemědělských výrobců. Ti se v rámci analyzovaných datových zdrojů prezentovali jak malé rodinné farmy. Konkrétní velikosti těchto farem k důvodu náročnosti a dostupnosti informací, nebyly sledovány. V následující části práce jsou tyto organizace rozebrány i z hlediska jejich prostorového rozmístění (tabulky 12,13,14,15).

Tab.č. 12 Typologie bedýnkových družstev dle způsobu založení

Kraj	Farma	Spotřebitelé	Nezařazeno	Součet družstev
Jihočeský	6	1	4	11
Jihomoravský	5	6	5	16
Královohradecký	2	2	2	6
Liberecký	2	3	0	5
Moravskoslezský	3	5	1	9
Olomoucký	3	4	2	9
Pardubický	0	2	0	2
Plzeňský	1	2	0	3
Praha	2	9	2	13
Středočeský	15	7	1	23
Ústecký	3	3	0	6
Vysočina	4	2	0	6
Zlínský	1	1	1	3
<b>Celkový součet</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>112</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Tab.č. 13 Typologie celkového souboru bedýnkových družstev dle způsobu založení

Kraj	Farma	Spotřebitelé	Nezařazeno	Součet družstev
Jihočeský	6	2	4	12
Jihomoravský	7	7	5	19
Karlovarský	1	0	0	1
Královohradecký	3	4	2	9
Liberecký	2	3		5
Moravskoslezský	3	6	1	10
Olomoucký	3	6	2	11
Pardubický	1	3	0	4
Plzeňský	2	2	0	4
Praha	9	11	2	22
Středočeský	16	10	1	27
Ústecký	3	4	0	7
Vysočina	6	2	0	8
Zlínský	1	2	1	4
<b>Celkový součet</b>	<b>63</b>	<b>62</b>	<b>18</b>	<b>143</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)



Tab.č. 14 Typologie regionálních bedýnkových družstev dle způsobu založení

Kraj	Farma	Spotřebitelé	Nezařazeno	Součet družstev
Jihočeský	3	1	4	8
Jihomoravský	5	5	5	15
Královohradecký	2	2	2	6
Liberecký	2	1	0	3
Moravskoslezský	3	4	1	8
Olomoucký	3	4	2	9
Pardubický	0	1	0	1
Plzeňský	1	2	0	3
Praha	2	6	2	10
Středočeský	11	4	1	16
Ústecký	2	3	0	5
Vysočina	3	2	0	5
Zlínský	1	1	1	3
<b>Celkový součet</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>92</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Tab.č. 15 Typologie celkových národních bedýnkových družstev (vč. poboček) dle způsobu založení

Kraj	Farma	Spotřebitelé	Součet družstev
Jihočeský	3	1	4
Jihomoravský	2	2	4
Karlovarský	1	0	1
Královohradecký	1	2	3
Liberecký	0	2	2
Moravskoslezský	0	2	2
Olomoucký	0	2	2
Pardubický	1	2	3
Plzeňský	1	0	1
Praha	7	5	12
Středočeský	5	6	11
Ústecký	1	1	2
Vysočina	3	0	3
Zlínský	0	1	1
<b>Celkový součet</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>51</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Z výše uvedeného rozboru prezentovaného v tabulkách vyplynuly následující obecné závěry. I při použití rozdílných seskupení souboru (regionální, národní apod. bedýnkové družstva), míra iniciace ať už ze strany farmářů nebo spotřebitelů, je v České republice přibližně stejná. Pro obě skupiny (založené farmářem nebo založené spotřebiteli) bedýnkových systémů, platí obecně stejné pravidla z hlediska místa lokalizace, s některými dílčími specifiky:

- ✓ V rámci celkového souboru subjektů, převažují ty založené farmáři ve Středočeském kraji, Jihočeském a na Vysočině,
- ✓ V rámci celkového souboru subjektů, převažují ty založené spotřebiteli v Moravskoslezském a Pardubickém kraji,
- ✓ Regionální bedýnkové družstva jsou spíše zakládány farmáři ve Středočeském kraji,
- ✓ Celková národní bedýnkové družstva jsou spíše zakládány spotřebiteli ve Středočeském kraji a Praze

Obecně lze říci, že jako z předchozích analýz vyplývá, že nejvíce žádané oblasti ať už u spotřebitelů či farmářů se nemění. Přední pozice Středočeského kraje a Prahy zůstává nadále a bude se také vyskytovat i u dalších rozborů bedýnkových družstev, kde bude mít vliv na výsledky analýz.

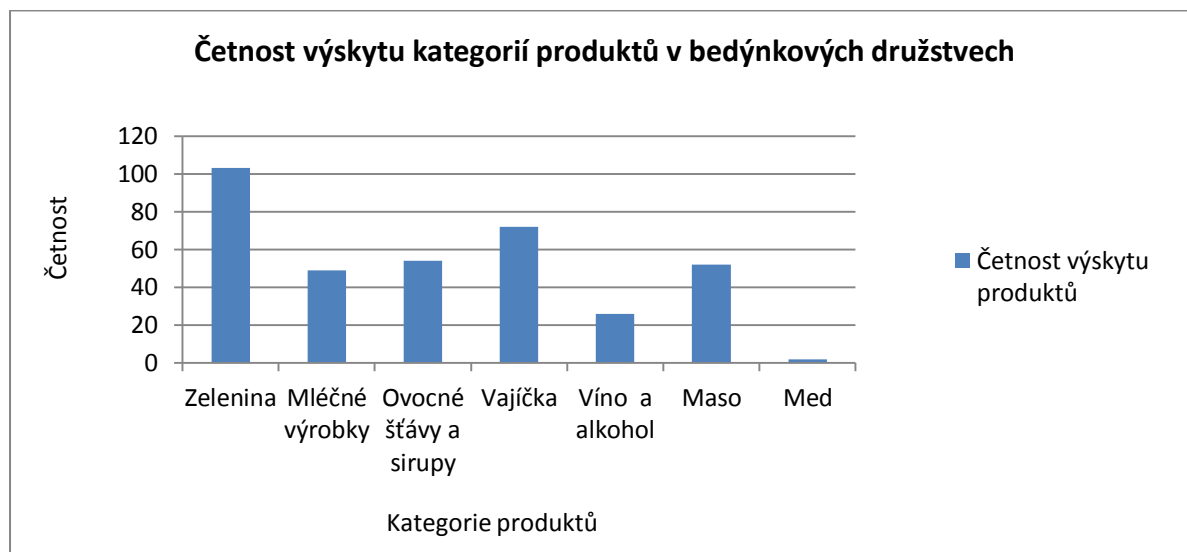
## **6.2 Analýza nabízeného sortimentu**

Analýza nabízeného sortimentu bedýnkových systémů v České republice ukazuje zaměření nabídky zemědělských výrobců zapojených do bedýnkového systému, nabízené konečným spotřebitelům. Z analýzy nabízeného portfolia produktů se ukázalo, že předmětem směny lokálních produktů byly potraviny jako zelenina a ovoce, mléčné výrobky, masné výrobky, ovocné šťávy a sirupy, vína a alkohol, vajíčka a med. Tedy 7 různých kategorií potravin. Pro potřeby dalšího rozboru byly tedy tyto kategorie vzaty jako znaky jednotlivých subjektů v bedýnkové formě distribuce a pro každý z nich byla určena četnost tohoto znaku. Na základě určení těchto četností byly subjekty rozděleny do tří skupin dle šířky sortimentu na široký sortiment, úzký sortiment a specializované subjekty.

Konkrétní klíč k rozdělení do kategorií byl následující. Subjekt, který se zaměřoval pouze na jednu ze sedmi kategorií potravin, byl zařazen do skupiny specializujících se družstev. Naopak ty subjekty, které nabízely produkty dvou až tří kategorií, představují skupinu orientující se na úzký sortiment. Třetí vytvořenou skupinou, jsou ty, charakteristické širokou nabídkou sortimentu, zde nabízející čtyři a více kategorií potravin. Následující graf (obrázek č. 12) poskytuje informaci o tom, jaká z kategorií potravin převažuje v nabídce subjektů v bedýnkovém systému.

Výsledky provedeného rozboru jsou prezentovány v následujících tabulkách (tabulky 16,17,18) a vedle rozdělení dle šíře sortimentu jsou jednotlivé subjekty i rozděleny do dalších kategorií, zda se jedná o bedýnková družstva založená a řízená farmáři nebo spotřebiteli. Ty subjekty, u kterých

nebylo možné identifikovat, zda se jedná o založené farmáři nebo spotřebiteli jsou uvedeny jako nezařazené.



Obr. č. 12 Četnost výskytu kategorií produktů v bedýnkových družstvech

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Při komplexním porovnávání celkové skupiny bedýnkových družstev (112), bylo nabízeno celkem sedm kategorií produktů. Jak lze pozorovat, tak téměř všechny vymezené kategorie měly vysokou četnost nabízeného sortimentu, jak je ukázáno v grafu výše (obrázek č. 12). Výjimku zde tvořila pouze jediná kategorie, kde četnost byla skoro nulová. Uvedený graf četnosti výskytu kategorií potravin ukazuje, že základem pro tvorbu bedýnek byla ve většině případů zelenina, vajíčka a ovocné šťávy a sirupy s možností rozšířit tyto potraviny i o ostatní druhy produktů. Naopak mezi nejméně zastoupenými byla kategorie produktů nabízející med.

Rozdělení četností různě širokého sortimentu (specializovaný, úzký, široký) a v rámci různých podskupin celkového souboru je prezentován v následujících tabulkách (16, 17, 18).

Tab.č. 16 Nabízený sortiment národních bedýnkových družstev

Sortiment	Farma	Spotřebitelé	Nezařazeno	Celk. součet	Rel. četnost (%)
Nezařazeno	0	2	0	2	1,08
Specializace	13	7	4	24	21,4
Úzký sortiment	19	12	6	37	33,0
Široký sortiment	15	26	8	49	43,8
<b>Celkový součet</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Tab.č. 17 Nabízený sortiment regionálních bedýnkových družstev

Popisky řádků	Farma	Spotřebitelé	Nezařazeno	Celk. součet	Rel. četnost (%)
Nezařazeno	0	1	0	1	1,9
Specializace	10	5	4	19	20,7
Úzký sortiment	15	8	6	29	31,5
Široký sortiment	13	22	8	43	46,7
<b>Celkový součet</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Tab.č. 18 Nabízený sortiment národních bedýnkových družstev

Sortiment	Farma	Spotřebitelé	Celk. součet	Rel. četnost (%)
Nezařazeno	0	1	1	5,0
Specializace	3	2	5	25,0
Úzký sortiment	4	4	8	40,0
Široký sortiment	2	4	6	30,0
<b>Celkový součet</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Z výše uvedených analýz sortimentu, lze říci, že zastoupení skupin dle vymezených úrovní bedýnkových družstev (jak regionálních tak národních) je odlišné ve svých výsledcích. Nejvíce shodné výsledky vymezených skupin vykazovala skupina specializujících se družstev, která je na všech úrovních si nejvíce podobná. V ostatních skupinách se ukazují určité odchylky, nicméně nejvíce zastoupenou skupinu tvoří skupina širokého sortimentu, která výjimaje analýzy národních družstev byla vždy nejvíce zastoupenou.

Informace pro odpověď na otázku, zda se liší sortiment u družstev založených farmáři nebo spotřebiteli jsou prezentovány výsledky v následujících tabulkách (tab. 19,20,21)

Tab.č. 19 Nabízený sortiment bedýnkových družstev dle formy založení

Sortiment	Farma	Rel. četnost (%)	Spotřebitelé	Rel. četnost (%)
Nezařazeno	0	0	2	4,3
Specializace	13	27,7	7	14,9
Úzký sortiment	19	40,4	12	25,5
Široký sortiment	15	31,9	26	55,3
<b>Celkový součet</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Tab.č. 20 Nabízený sortiment regionálních bedýnkových družstev dle formy založení

Popisky řádků	Farma	Rel. četnost (%)	Spotřebitelé	Rel. četnost (%)
Nezařazeno	0	0	1	2,8
Specializace	10	26,0	5	13,9
Úzký sortiment	15	39,5	8	22,2
Široký sortiment	13	34,2	22	61,1
Celkový součet	38	100	36	100

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Tab.č. 21 Nabízený sortiment národních bedýnkových družstev dle formy založení

Sortiment	Farma	Rel. četnost (%)	Spotřebitelé	Rel. četnost (%)
Nezařazeno	0	0	1	9,1
Specializace	3	33,3	2	18,1
Úzký sortiment	4	44,4	4	36,4
Široký sortiment	2	22,2	4	36,4
Celkový součet	9	100	11	100

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

Rozdělení bedýnkových družstev do vymezených skupin sortimentů dle formy jejich založení se liší na všech úrovních provedených analýz. Tato rozdílnost je dána z důvodu počtu zastoupených družstev v každé skupině a ve vnitřní diferenciaci mezi spotřebiteli a farmáři.

Na úrovni analýzy bedýnkových družstev (vychází ze 112 družstev) byly převažujícími aktéry uvnitř jednotlivých skupin sortimentů farmáři, spotřebitelé převažovali pouze u jediné skupiny. Družstva tvořená farmáři se zaměřovaly především na užší sortiment produktů (40,4 %). Naproti tomu družstva spotřebitelů byla převážně zaměřená na poskytování nabídky širokého sortimentu (55,3 %). Nejméně početná skupina byla pak tvořená specializujícími se bedýnkovými družstvy, které byly složeny z 28 % farmářských družstev a 15 % družstev spotřebitelů (z hlediska jejich vnitřního rozdělení v rámci vymezených typů založení).

U podrobnější analýzy na úrovni regionálních a národních družstev, bylo zjištěné, že výsledky analýz v obou případech vykazují obdobné závěry v zastoupení jednotlivých družstev ve vymezených skupinách sortimentu, nicméně se liší ve výši svého procentuálního zastoupení jednotlivých subjektů. Lze pozorovat, že zatímco u analýzy na úrovni regionálních družstev jsou převažující bedýnková družstva zastupující široký sortiment (61,1 % subjektů), tak na národní úrovni je zastoupení subjektů mezi úzkým a širokým sortimentem rovnoměrné (tvořené 36,4 pro obě skupiny). Z obecného hlediska lze říci, že v bedýnková družstva byla zaměřená na nabídku širokého sortimentů produktů, to ale neplatilo pro případ národních bedýnkových družstev, kde byly subjekty zaměřeny rovnoměrně jak na úzký, tak na široký sortiment produktů.

Na základě provedených analýzy je možné říci, že zájmem bedýnkových družstev je nabízet široký sortiment produktů, jak ukazuje graf četností jednotlivých kategorií potravin (obr. č. 12). To také potvrzuje fakt, vyplývající z provedeného rozboru zaměření sortimentu, kde převládající skupinou bedýnkových družstev je skupina širokého sortimentu. V celkové skupině širokého sortimentu byl výběr prodávaných potravin zaměřených na jejich rozmanitost. Graf jednotlivých kategorií potravin ukazuje, že základem pro tvorbu bedýnek byla ve většině případů zelenina, vajíčka a ovocné šťávy a sirupy s možností rozšířit tyto potraviny i o ostatní druhy produktů. Nejméně nabízeným produktem byla pak med. Mnoho družstev se snažilo nabízet i méně časté potraviny, či dokonce i cizokrajné ovoce. Celkově lze říci, že iniciativa jednotlivých družstev týkající se sortimentu byla vysoká. Kromě obvyklých produktů, bylo možné najít i ty méně obvyklé. To bylo z části dáno způsobem, jak se odlišit od ostatních, ale také snahou nabídnout velký výběr.

Z hlediska dělení bedýnkových družstev do skupiny sortimentů dle založení, jsou výsledky následující. Přebíhající typem nabízeného sortimentu je skupina bedýnkových družstev, zaměřující se na prodej širokého sortimentu, nabízena především spotřebitelskými družstvy. Naopak farmářská družstva zastupují skupinu úzkého sortimentu. Nejméně zastoupenou skupinou jsou pak bedýnková družstva specializující se pouze na jednu kategorii produktů a ta je zastoupena především farmáři.

Tato analýza vypovídá o rozdělení sortimentů bedýnkových družstev dle typu formy jejich založení a také podává informaci o jejich rozdělení z hlediska prostorového rozmístění na území ČR. Pro detailnější průzkum nabízeného sortimentu, byly provedeny analýzy na úrovni krajů, které je možné vidět v kapitole“ 6.3 Bližší pohled na šíři sortimentů produktů“ níže .

### 6.3 Bližší pohled na širší sortimentu produktů

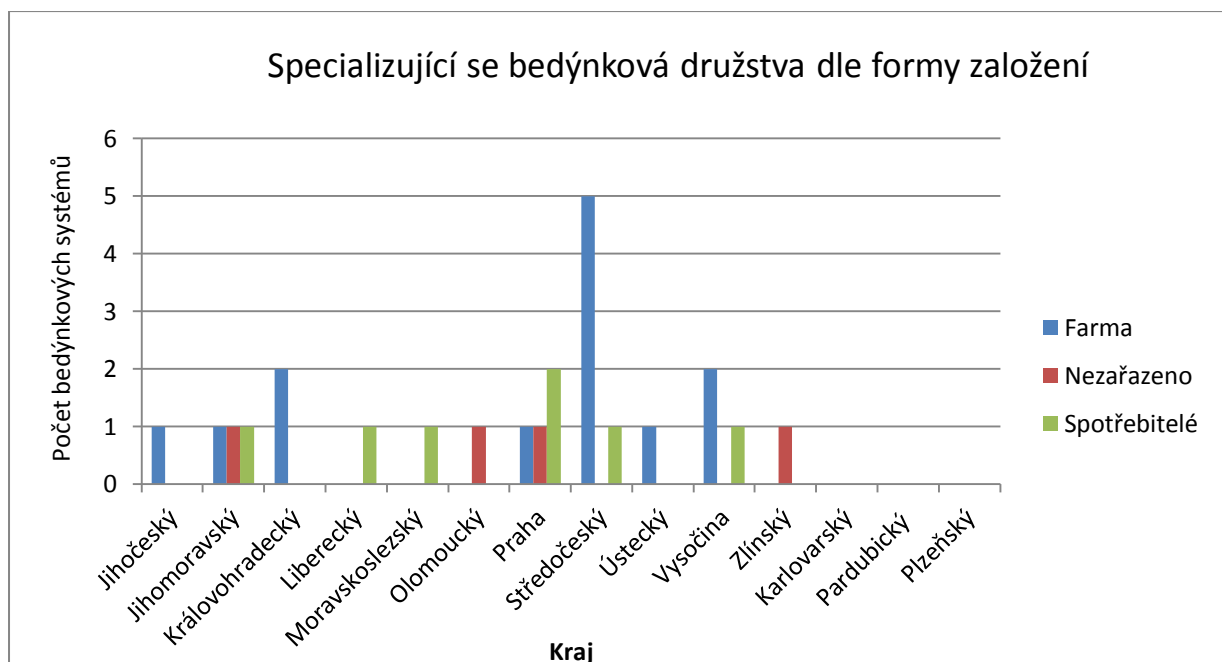
Analýza širší portfolia se dále zaměřila na otázku, zda existují rozdíly v nabízeném portfoliu u subjektů lokalizovaných v různých regionech. Níže uvedené skupiny analýz se zaměřovaly na jednotlivé kraje ČR. V rámci jejich prozkoumání byly provedeny rozbory skupin sortimentů a to z hlediska typů založení formy družstva. Tyto výsledky vypovídají o charakteru nabízených produktů v krajích ČR.

- **Družstva specializující se na daný sortiment**

První analyzovanou skupinou jsou družstva, která se specializují na jednu kategorii sortimentu. V České republice v rámci zkoumání této skupiny sortimentu vykazovaly družstva založená spotřebiteli i farmáři obdobné výsledky. Z grafu (obrázek č. 13) lze spatřovat, že u bedýnkových družstev dle sídla (jsou zde zahrnuty regionální a národní bedýnky dle sídla) se ukazuje, že převládajícím typem nabízející specializaci produktů jsou převážně farmy.

Výsledky analýz z hlediska prostorového rozmístění bedýnkových systémů v rámci krajů, ukázaly vysoké počet lokalizovaných subjektů v Praze a Středočeském kraji. Naopak k nejméně zastoupeným krajům se řadili téměř všechny zbylé kraje. Výjimku zde pak tvořili kraj Karlovarský, Pardubický a Plzeňský, kde se nenacházely žádná družstva.

Z toho jsou vyvozeny obecné závěry. Nejvíce bedýnkových družstev se nachází ve Středočeském kraji a v Praze, kde jsou tvořeny především družstvy založenými farmáři. Nejméně zastoupeny jsou pak kraje Zlínský, Liberecký, Jihočeský, Olomoucký a Moravskoslezský, kde působí pouze jedno spotřebitelské družstvo. Výjimku tvoří kraj Karlovarský, Pardubický a Plzeňský, kde se nenachází žádné družstvo.



Obr. č. 13 Specializující se bedýnková družstva

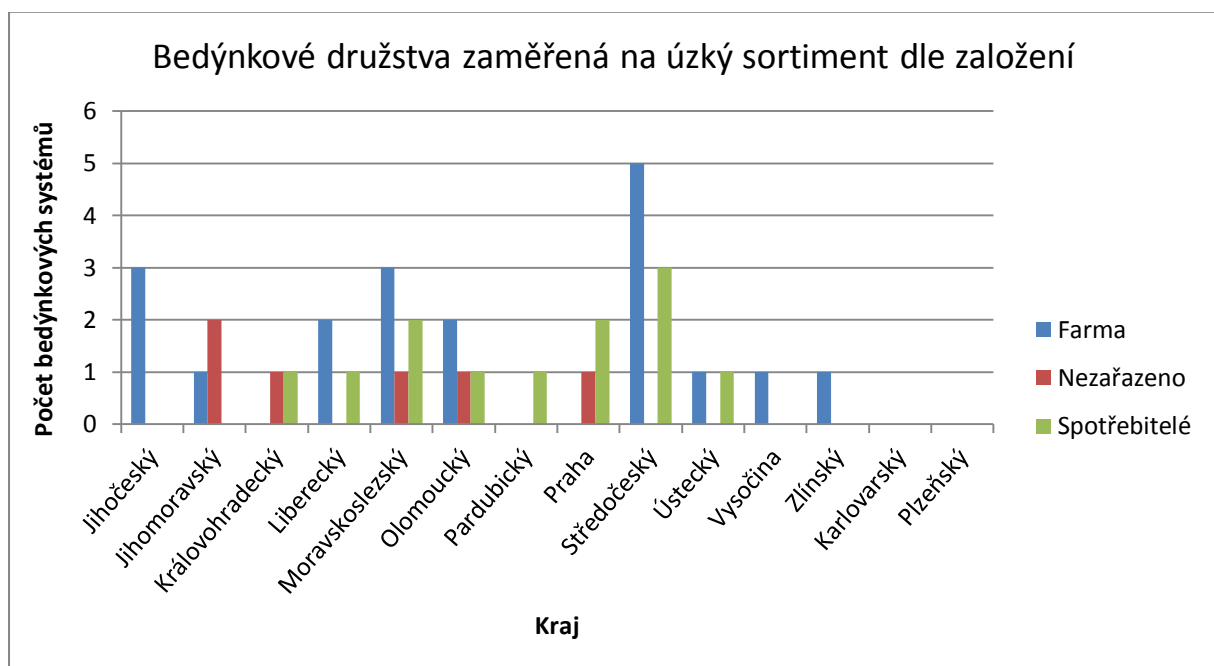
Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

- **Analýza družstev orientující se na úzký sortiment produktů**

Následující analýza se zabývá hodnocením skupiny bedýnkových družstev zaměřených na úzký sortiment produktů na území ČR. Družstva zařazená do této skupiny nabízejí produkty zapadající do dvou nebo tří z vyjmenovaných kategorií. Zastupující subjekty tvořily druhou nejčastější skupinu sortimentů vyskytovaných na území ČR. Mezi často se vyskytující kategorie produktů patřily především potraviny řadící se do zeleniny a ovoce, mléčných výrobků, šťáv a sirupů a vajíčka.

Celkové rozdělení farem a spotřebitelů v rámci skupiny úzkého sortimentu bylo rovnoměrné. Z hlediska prostorové působnosti rozmístění bedýnkových družstev, dle sídla založení, lze říci, že chybějícími kraji anebo kraji s nízkým výskytem bedýnkových systémů, jsou Karlovarský, Plzeňský a Zlínský kraj. Nejvíce se jich pak se nacházelo ve Středočeském a Moravskoslezském kraji.

Z pohledu formy založení systémů se nejvíce vyskytovaly družstva založená farmáři, než spotřebiteli. Tento jev, ve kterém převažují farmářská družstva, lze pozorovat na všech úrovních z hlediska vymezení systémů dle prostorové působnosti.



Obr. č. 14 Bedýnkové systémy dle sídla orientující se na úzký sortiment

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)



- **Analýza družstev zaměřující se na široký sortiment produktů**

Další analýzou, která kategorizuje družstva dle rozsahu nabídky produktů, je skupina bedýnkových systémů zaměřených na široký sortiment. Do této vymezené skupiny širokého sortimentu se řadí ta družstva, jejichž nabídka je složena z produktů obsažených ve čtyřech a více charakterizovaných kategoriích. Subjekty, jimiž je tvořena tato skupina, splňují jednu požadovaných podmínek definovanou manuálem bedýnkových družstev. Tou je myšlen požadavek rozsáhlé variability a šíře nabízených produktů.

Jelikož se jedná o nejpočetnější skupinu nabízeného sortimentu, lze předpokládat, že družstva budou lokalizována po celém území ČR s vysokým počtem výskytu jednotlivých družstev. V této analýze nebyl zastoupen pouze kraj Karlovarský. Ostatní kraje byly zastoupeny nejméně jedním subjektem.

Nejvíce zastoupenými kraji se ukázaly kraje Středočeský, Jihomoravský a Jihočeský.

Z hlediska rozdělení dle formy založení, byly převládajícími družstvy subjekty založené spotřebiteli. Tento fakt potvrzuje předešlou analýzu skupin sortimentů, která vykazovala stejné výsledky. Většina těchto družstev byla pak lokalizovaná především v Jihomoravském, Jihočeském a Středočeském kraji a v Praze.



Obr. č. 15 Bedýnkové systémy dle sídla orientující se na široký sortiment

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Z obecných závěrů z výsledku analýz lze říci, že nejčastěji lokalizovaná družstva se soustředila do oblasti Středočeského, Jihočeského kraje a Prahy. Tuto skutečnost lze pozorovat ve všech vymezených skupinách rozdělení sortimentu. Naopak kraje, v nichž se nacházel nízký počet subjektů, anebo se zde nenacházely žádné subjekty, byly kraje Zlínský, Plzeňský, Karlovarský a Moravskoslezský.

Z hlediska početního zastoupení aktérů ve vymezených skupinách sortimentů, se nejvíce subjektů vyskytovalo ve skupině širokého sortimentu, která nabízela produkty ze čtyř a více kategorií produktů. Druhou nejčastěji opakující byla skupina úzkého sortimentu a naopak nejmenší počet zástupců se nacházel ve skupině specializující se na určitý sortiment.

Z hlediska formy založení družstev se rozdělení farmářů a spotřebitelů příliš nevychylovalo. Avšak v skupině širokého sortimentu se nacházely především družstva založená spotřebiteli. Ve skupině úzkého sortimentu se nejvíce vyskytovali farmářské organizace a ve specializující skupině bylo rozdělení rovnoměrné. Ukazující se diference v rámci porovnávaných skupin, se odrazily ve výsledcích jednotlivých úrovní sortimentů, poukazující na skutečnost, že ne vždy jsou zastoupeny všechny kraje a to z důvodu určité nabídky sortimentu, odlišné z rozsahu nabízeného sortimentu, a z zastoupení jednotlivých družstev v rámci každé úrovně prostorového rozmístění.

#### **6.4 Analýza rozvoů družstev**

Další analýza, která byla provedena, byl rozbor nabídky jednotlivých družstev z hlediska poskytování dalších služeb zákazníkům, především toho, zda daný subjekt umožňuje i rozvozy bedýnek přímo do domů zákazníků. Rozvozem není myšlen dovoz bedýnek do odběrných míst, ale individuální dovážka jednotlivým spotřebitelům.

Hodnocení družstev na základě působnosti (kterých je více, než je tomu v případě sídlících jednotek), se ukazuje, že převažujícími družstvy poskytující tuto službu, byla družstva založená spotřebiteli. Naopak z hlediska prostorového rozmístění bedýnkových systémů na úrovni sídla, jsou převažujícími subjekty farmářské družstva.

Nicméně bilance mezi farmami a spotřebiteli vztahující se k rozvozům je rovnoměrná a přesahy početnějších družstev nejsou nijak výrazné. Vždy se jedná o počty v řádech jednotek. Na tabulce níže, je možné vidět, že rozdíl mezi družstvy, jež poskytují či neposkytují, je 41 družstev. A v druhém případě je 28 družstev, což je přímo úměrné vzhledem k nižšímu počtu družstev.

U subjektů, které neposkytují rozvozy domů, jsou v obou případech především farmy. Důvodem může být velikost rodinných farem, která není dostatečné a nemůžou tak pokrýt náklady, které sebou nesou rozvozy.

Ať už se porovnávají skupiny liší svým počtem družstev, tak v obou případech převládají závaznější družstva a rozdíly mezi farmami a spotřebiteli nejsou výrazné a pohybují se na stejné úrovni.

Tab.č. 22 Rozvozy domů na úrovni regionálních družstev

	Celkový soubor bedýnkových družstev (143)			Bedýnková družstva (112)		
	ne	ano	Celkový součet	ne	ano	Celkový součet
Farma	28	35	63	22	25	47
Spotřebitelé	19	43	62	16	31	47
Nezařazeno	6	12	18	6	12	18
<b>Celkový součet</b>	<b>53</b>	<b>90</b>	<b>143</b>	<b>44</b>	<b>68</b>	<b>112</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

U družstev na regionální úrovni převážná část poskytuje dovozy zboží až domů. Rozdělení mezi farmami a spotřebiteli je rovnoměrné. Podstatnou část rozvozů poskytují také nezařazená družstva. Ty bedýnkové systémy, které neposkytují rozvozy, tvoří početně stejnou část, která je tvořena stejným počtem farem i spotřebitelů. Výsledné výsledky jsou podobné jako u předchozích tabulek. Rozdílnosti nabývají družstva, která se pohybují na národní úrovni, jak ukazuje tabulka č. 24.

Tab.č. 23 Rozvozy domů na úrovni regionálních bedýnkových družstev

Regionální družstva	ne	ano	Celkový součet
Farma	18	20	38
Spotřebitelé	13	23	36
Nezařazeno	6	12	18
<b>Celkový součet</b>	<b>37</b>	<b>55</b>	<b>92</b>

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z *bedynky.cz*

I přes silné postavení, které zaujímají národní družstva, vzhledem k jejich rozsáhlé distribuční síti, zajišťují pouze 3/5 družstev rozvážku. Rozdíl mezi hodnotami, jež jsou uvedeny u farem, nejsou nijak rozdílné. Důvodem mohou být náklady, které znamenají vyšší finanční zatížení zvláště pro malé farmy. Naopak tomu je v případě spotřebitelských organizací, kde je vidět výrazný rozdíl ve volbě závozu. Většina družstev zde závoz poskytuje, pouhých 7 družstev ne. Převážná část závozu poskytovaná u obou forem podnikání je v Praze a jí přilehlém Středočeském kraji.

Tab.č. 24 Rozvozy domů na úrovni celkových národních družstev

Národní družstva	ne	ano
Farma	10	15
Jihočeský	2	1
Jihomoravský	1	1
Karlovarský	1	0
Královohradecký	0	1
Pardubický	0	1
Plzeňský	0	1
Praha	2	5
Středočeský	1	4
Ústecký	1	0
Vysočina	2	1
Spotřebitelé	7	20
Jihočeský	1	0
Jihomoravský	0	2
Královohradecký	1	1
Liberecký	0	2
Moravskoslezský	0	2
Olomoucký	0	2
Pardubický	1	1
Praha	2	3
Středočeský	1	5
Ústecký	0	1
Zlínský	0	1
Celkový součet	16	35

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

V porovnání regionální a národních bedýnkových družstev u obou typů převažují rozvozy produktů. V případě skupiny regionálních bedýnkových družstev, jsou její výsledky rozšířeny o systémy, které spadají do nezařazené skupiny a jež podstatně ovlivňují výsledky analýzy. Důvody, které ovlivňují rozhodnutí aktérů bedýnkových družstev pro založení této služby je mnoho. Vliv na rozhodnutí, o poskytování může do značné míry souviset se zatěžujícími faktory, jako jsou čas, prostředky, finance a lidský kapitál. Proto část družstev si jako kompenzaci za tuto službu účtuje poplatek. Družstva, která nenabízejí tuto službu, jsou převážně tvořena malými rodinnými farmami, než spotřebiteli. Celkový

výsledek má pak rovnoměrnou bilanci, ať už se jedná o farmy, či spotřebitele poskytující či neposkytující závozy.

Vzhledem k časové a finanční náročnosti této služby, nebyly rozvozy nabízeny všemi družstvy v systému. Zvláště v případě menších družstev farem či spotřebitelů představují další zvýšené náklady pro provoz družstva. Otázkou samozřejmě je, zda zákazníci tuto službu požadují a jsou případně ochotni za ni zaplatit. Nicméně většinová část družstev poskytovala tuto službu. Oblast rozvozu probíhala především v blízkém okolí sídla bedýnkového družstva či systému a tyto služby byly poskytovány ve většině případu za poplatek.

### **6.1 Využití externího zajištění organizace a řešení odbytu**

V této analýze jsou bedýnková družstva analyzována z pohledu jejich využití služeb na webovém serveru bedynky.cz, kdy tento server i uvádí, že registruje veškerá bedýnková družstva v ČR. Družstva jsou zde registrována a uveřejněna v adresáři nebo mají možnost správy chodu své organizace pomocí placeného serverového softwaru. Rozvinutí své vlastní distribuční sítě (např. bedýnek), představuje pro zemědělského výrobce další finanční, časové, lidské zdroje a schopnosti a možnost outsourcovat tyto aktivity na externího poskytovatele, může v tomto kontextu mít své výhody. Na druhé straně je zde i otázka, co vše je vykonáváno externě, poněvadž důležitou stránkou celého konceptu alternativních potravinových sítí je i užší kontakt mezi zemědělským výrobcem a jeho zákazníky.

Družstva ve většině případů spravují své vlastní webové stránky a k tomu jsou zveřejňovány také v adresáři na bedynky.cz. Z tohoto pohledu lze pozorovat, že software bedynek.cz využívá pouze malá část organizací, jak ukazuje tabulka č. 19. Jedná se především o družstva založená farmáři, než ostatními formami. Tohoto softwaru využívají spíše větší farmy, kde zaměstnanci nemají dostatek času na správu rozsáhlejší propagace a na vedení a zařizování propagandy. Také z pohledu finanční stránky je pro menší farmáře tento druh reklamy drahý, navíc malá družstva nemají tak náročnou správu organizace, jako je tomu u těch velkých.

Tab.č. 25 Rozdělení družstev podle správy

	Družstva dle působnosti (143)		Družstva dle sídla (112)		Regionální družstva		Národní družstva	
	bedýnková	přespolní	bedýnková	přespolní	bedýnková	přespolní	bedýnková	přespolní
Farma	17	46	7	40	3	35	14	11
Spotřebitelé	6	56	4	43	2	34	4	22
Nezařazeno	0	18	0	18	0	18	0	0
<b>Celkový součet</b>	<b>23</b>	<b>120</b>	<b>11</b>	<b>101</b>	<b>5</b>	<b>87</b>	<b>18</b>	<b>33</b>

*Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z bedynky.cz*

Pozn.: Bedýnková družstva jsou provozována na serveru bedynky.cz

Na úrovni bedýnkových družstev lze pozorovat, že pouhých 11 družstev je přímo registrováno a využívá software bedýnek.cz. Zbýlých 101 družstev vede záznam o své existenci pouze v adresáři a zbytek chodu firmy si zařizují sami na svých soukromých webech.

## 7 DALŠÍ VYBRANÉ SOUVISLOSTI FUNGOVÁNÍ BEDÝNKOVÝCH SYSTÉMŮ V ČESKÉ REPUBLICE

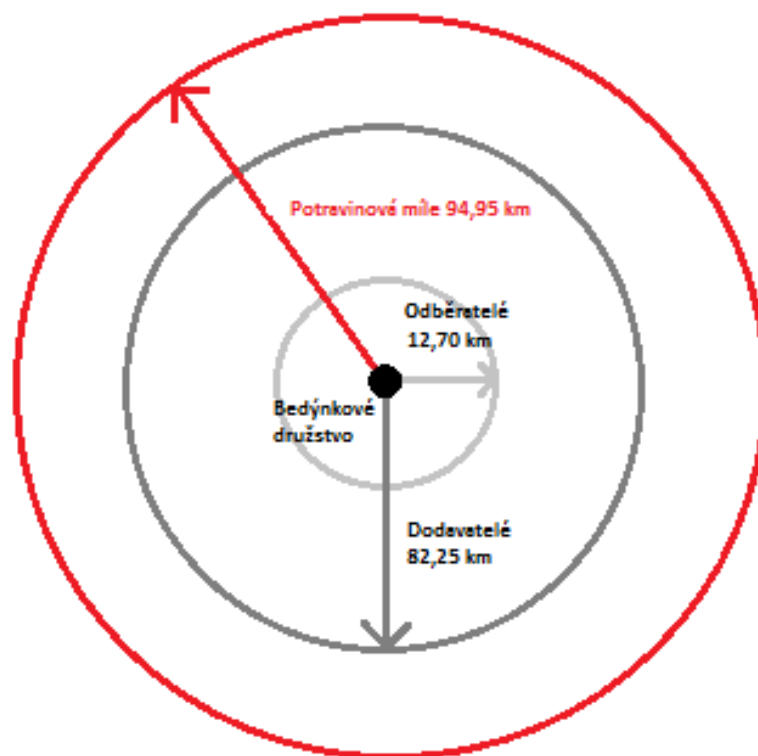
Koncept potravinové míle se vztahuje ke vzdálenosti, kterou urazí potravina z pole, než se dostane ke konečnému spotřebiteli a je často zmiňován jako jeden faktorů, který se stojí v pozadí za zvýšeným zájmem o alternativní potravinové řetězce a místní potraviny a to skrze zkrácení vzdáleností „cestujících potravin“. V případě České republiky se podílejí nejvíce na zvyšování této vzdálenosti především dovozy potravin ze zahraničí. S tím jsou pak spojené otázky environmentálních dopadů převozů na dlouhé vzdálenosti. Na základě sestavené faktografické základny o bedýnkových systémech lze přibližně vyčíslit vzdálenost (potravinovou míli) produktů, putující napříč lokálními potravinovými řetězci. V současnosti bohužel nejsou k dispozici informace o přepravních vzdálenostech potravin v mainstreamových řetězcích pro možné porovnání.

### 7.1 K otázce lokálnosti produkce, distribuce a spotřeby potravin v bedýnkových systémech

Pro přibližné vyčíslení vzdáleností potravinové míle lokálních produktů, distribuovaných krátkými potravinovými řetězci, bylo nejprve potřeba vyčíslit vzdálenosti, kterými potraviny od místních zemědělských subjektů ke svým konečným spotřebitelům do odběrných míst. Pro co nejpřesnější vyčíslení vzdálenosti platily dvě pravidla. Prvním společným pravidlem pro odběrná místa a zároveň pro dodavatele bylo, že v případě kdy lokalizace odběrného místa či dodavatele náležela do stejné obce jako sídlo daného družstva, byla vzdálenost = 0. Druhé pravidlo platilo pouze pro dodavatelskou stranu družstev a to že družstva, která nabízela k prodeji pouze své vlastní zdroje bez dalších dodavatelských závazků, byly vyřazeny z průměrné vzdálenosti dodavatelů.

Potravinou míli lokálních potravin znázorňuje obrázek č. 22 níže. Na tomto obrázku je znázorněná průměrná vzdálenost všech potravinových družstev a jejich potravin putujících od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Průměrná potravinová míle činní v tomto případě distribuce bedýnkových družstev 94,95 km, kterou musí dodávky produktů absolvovat, než se dostanou ke svým konečným spotřebitelům.

Obrázek č. 16 vyčísluje vzdálenosti existujících vztahů v systému mezi bedýnkovým družstvem a jeho dodavatelem a bedýnkovým družstvem a jeho odběrným místem. Jak lze vidět, tak rozdíl vzdálenosti mezi dodavatelem a odběrnými místy je viditelně vyšší. Vzdálenosti mezi jednotlivými aktéry, které byly zjištěny v rámci přibližného vyčíslení potravinové míle, jsou následující. Z kalkulací bylo zjištěno, že v případě dodavatelů se jedná o 82,25 km. Tedy vzdálenost přibližně 82 km, do které jsou ochotni svážet své potraviny.



Obr. č. 16 Potravinová míle

Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z [bedynky.cz](http://bedynky.cz)

Naproti tomu vzdálenost, do které jsou farmáři či spotřebitelé své hotové bedýnky rozvážet, je v průměru pouze 12,7 km. Tato vzdálenost je podstatně nižší a vypovídá tak o ochotě dovážet své potraviny spotřebitelům. Tuto vzdálenost podstatně ovlivňuje také množství členů, kteří pravidelně bedýnky odebírají a jsou schopni tak pokrýt čas a náklady vynaložené na dopravu. Nicméně doprava bedýnek je dělena na dva různé způsoby, kdy tím prvním jsou pevně stanovená odběrná místa, kde je zboží dováženo každý první či druhý týden, a poté rozvozy, které jsou zpravidla uskutečňovány za předem daný poplatek. V příkladu níže je uvedena kalkulace potravinové míle a ukázkový model výpočtu ceny přepravy bedýnek.

Součet těchto dvou vzdáleností udává celkovou potravinovou míli produktů bedýnkových družstev. Ta v součtu tvoří 94,95 ujetých kilometrů. Vzhledem k neexistenci dat, se kterými by bylo možné toto číslo srovnávat lze říci, že tato vzdálenost v rámci krátkých řetězců potravin je velká, avšak při srovnání v rámci mainstreamové se jedná o zanedbatelnou část ujeté vzdálenosti v poměru k celkové potravinové míli potravin ve velkých obchodních řetězcích. Zde vyvstává celkově otázka interpretace údajů, poněvadž pro hlubší porozumění možných environmentálních dopadů, je taktéž důležitá přepravovaná vzdálenost vztažená k jednotce přepraveného zboží. Tyto typy úvah však nebylo možné dále rozvinout z důvodu nedostatku informací o objemech přepravovaných potravin.



## 7.2 Modelová kalkulace nákladů na přepravu u bedýnkového družstva

Systém bedýnkových dodávek zemědělských produktů představuje zkrácení distribuční cesty od výrobce k zákazníkovi, tím že dojde k vynechání (přeskočení) některých článků, tradičně zapojených v mainstreamovém řetězci. To na jednu stranu zemědělskému výrobcí umožňuje být blíže svému zákazníkovi, mít přímé informace o poptávce a požadavcích zákazníků, na druhé straně však taktéž vznikají dodatečné náklady na zajištění distribuce (organizace, přeprava, apod.) bedýnek k zákazníkovi (častá je však i situace, že si zákazník vyzvedne bedýnku přímo u zemědělského výrobce a tím pádem tento typ nákladů nemusí vznikat). I když jsou tedy formy předání produkce různé povahy, byl vypracován následující modelový příklad (vzhledem k nedostupnosti dalších informací nebylo možné provést hlubší ekonomickou analýzu), který by měl přinést bližší informace o té části nákladů, která je spojena s přepravou na odběrná místa. Výsledná kalkulace je tedy značně aproximativní oproti reálným podobám předání, nicméně umožňuje diskutovat souvislosti vlivu vzdáleností a rozměru (počtu zákazníků) na výkonost družstva.

Kalkulace ziskovosti je založena na následujících předpokladech:

- ✓ Kalkulaci nákladů na základě průměrné vzdálenosti - 94,95 km (odvozena v předcházející části práce)
- ✓ Do nákladů na přepravu jsou zahrnuty pouze náklady na pohonné hmoty (ne opotřebení vozidla a odměna pracovníka vykonávajícího přepravu, silniční daň a podobně)
- ✓ Uvažována bedýnka o velikosti 5-7 kilogramů
- ✓ Cena bedýnky o velikosti 5-7 kilogramů 260 Kč (jedná se o průměrnou cenu bedýnky o 5-7 kilogramech u různých poskytovatelů)

Výpočet nákladů na pohonné hmoty pro přepravu vychází z průměrné vzdálenosti putovaných potravin. Zde je samozřejmě otázka, kdo nese tyto náklady. Zda je to např. bedýnkové družstvo, které si objednává produkt a hradí cenu dovozu tohoto produktu nebo si dopravu např. obstarává samo. Stejně tak může vznikat situace, že náklad za dopravu je nesen dodavatelem, který by pak tyto vyšší náklady měl být schopen pokrývat cenou produktu. Zde uvažovaná situace je ta, že náklady na pohonné hmoty jsou plně hrazeny bedýnkovým družstvem. Průměrná přepravovaná vzdálenost byla vyčíslena na 94,95 km, přičemž sazba za PHM daná Ministerstvem práce a sociálních věcí, byla stanovena na 3,70 Kč/1 km. Ve výsledku je tato částka nákladů 351, 3 Kč.

**Postup výpočtu:**

Potravinová míle 94,95 km

Cena PHM/km činí 3,70 KčDoprava od dodavatele (zem.výrobce) k bedýnkovému družstvu  $82,25 * 3,70 = 304,325$  KčDoprava od bedýnkového družstva k odběrnému místu  $12,7 * 3,70 = 46,99$  Kč

Cena průměrných nákladů na přepravu jedné dodávky (může být více bedýnek) potravin činí 351,315 Kč.

Tab.č. 26 Podíl nákladů na pohonných hmotách na tržbách

Podíl nákladů na pohonných hmot na tržbách						
Počet přepravených bedýnek	1	5	10	20	30	40
Podíl nákladů na korunu tržeb (%)	-1,35	0,27	13,5	6,8	4,5	3,4

*Zdroj: vypracováno autorkou na základě dat z bedynky.cz*

Údaje o počtech členů se podařilo získat jen u několika málo bedýnkových družstev (19 družstev; 17 % celkového počtu družstev v souboru). Průměrný počet členů u těchto 19ti družstev je 28,2 členů. Deset z těchto 19ti družstev má deset nebo méně členů (v průměru 5 členů u této skupiny). Osm družstev má do 50ti členů. Nejvyšší zaznamenaný počet členů u jednoho družstva je pak 300 členů.

Jak bylo deklarováno v části předpokladů modelového příkladu, zde jsou započítány pouze náklady na pohonné hmoty. V rámci přepravy samozřejmě vznikají i další náklady jako je opotřebení vozidla apod., vypočítaný podíl nákladů na tržbách je tedy významně podhodnocený, nicméně jasně demonstruje, že u družstev s malým počtem členů vyvstává problém vysokého podílu nákladů na (semi-fixní typ nákladu) na jednotku tržeb a v návaznosti na to otázka ekonomické efektivity a vlivu na tvorbu zisku.

## 8 DISKUZE A ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je *vymezit roli, přínosy a rizika krátkých potravinových řetězců v současném agrobyznysu obecně. Na tomto základě se zaměřit na jednu z forem těchto řetězců, bedýnkové systémy dodávek zemědělských produktů, konkrétně na zhodnocení rozvoje a charakteristiky tohoto systému v České republice, především pak prostorové souvislosti rozmístění bedýnkových systémů a jejich typologii z hlediska řízení a sortimentu.*

Z dílčích výsledků práce vyplývají následující poznatky.

Česká republika si za svou historii prošla mnoho změnami, z nichž největší význam a dopad na hospodářství měla transformace systému v 90. letech. Přejít na tržní ekonomiku vyvolal mnoho změn, ale hlavně způsobil propad primárního sektoru. Na druhou stranu převrat poskytl příležitost soukromým subjektům, což ale také znamenalo příchod supermarketů a hypermarketů na trh. Jejich boom znamenal nižší ceny a širší nabídku, ale na úkor místních zemědělců a maloobchodníků. Postupem času a se změnou vnímání (jež byla vyvolaná řadou negativních událostí a nežádoucích účinků) významu potravin ve společnosti, se zájem obrátil znovu na místní produkci čerstvých a kvalitních potravin.

Výskyt alternativních potravinových řetězců byl prvně pozorován v západních zemích. Do ČR se dostal v pozdějších letech. Kromě rozšířených farmářských trhů, se na českém území rozšířila alternativa v podobě bedýnkových systémů. Ty byly zavedeny na trh v roce 2008. Tento systém byl na rozdíl od západních zemí zaveden spotřebiteli.

Zavedení bedýnkových systémů v ČR mělo lokálním farmářům usnadnit přístup na trh. Šetření ukazuje, že tento systém pozvedl obecný zájem o místní potraviny, což dokazují výsledky stoupajícího prodeje uvedené v článku týdeníku TÝDEN.cz, který poukazuje na rostoucí zájem o tzv. faremní produkty pocházející z alternativních krátkodobých řetězců (Česká tisková kancelář: TÝDEN.CZ, 2015).

Jistota původu a kvality lokálních produktů snížili zájem o výrobky konvenčního průmyslu. Nicméně účelem bedýnkové systému bylo zajistit jistotu zemědělské činnosti, což představovalo stabilitu a pravidelný odběr úrody farmářů za spravedlivou cenu. Avšak přizpůsobení se podmínkám ČR vyvolalo nestabilitu prostředí těchto systémů, protože v porovnání se západními zeměmi zde fungují jiné podmínky, které jsou dané strukturou státu. Dynamičnost prostředí, jak ukazuje početní struktura družstev v čase, je veliká. Lze z ní vyčíst, že mnoho subjektů nezvládne nároky kladené na tento systém a později ruší svoji činnost. Částečně je to zapříčiněno nejasnou definicí systému a jeho náročností na požadavky, která jsou předpokladem úspěšného fungování systémů.

Z hlediska lokalizace družstev, jejich proces umístění probíhá dvěma způsoby. Buďto jsou družstva zakládána v blízkosti velkých měst - lukrativní je lokalizace poblíž krajských měst, kde je vyšší počet obyvatel, tedy vyšší počet zájemců. Nebo jsou zakládána v oblastech vhodných pro hospodaření. Analýzy ukázaly, že družstva, která jsou zakládána poblíž větších krajských měst (Středočeský kraj v těsné blízkosti Prahy, Ostrava), jsou tvořena převážně spotřebiteli. Zemědělské oblasti jsou vyhledávány farmáři, nicméně vyskytuje se zde i vysoký počet spotřebitelů, kteří spatřují příležitost odebrat od místních farem a tak více šířit lokální produkty. Jedná se o kraj Vysočina či Jihočeský. U volby lokalizace v zemědělské oblasti lze také pozorovat, že lokalizace družstev je opět směřována ke krajským městům, např. Vysočina – Jihlava, Jihočeský kraj – České Budějovice.

Z pohledu typů bedýnkových družstev dle jejich způsobů založení se ukázalo, že poměr družstev spotřebitelů a farmářů je stejný. Družstva zakládána farmáři jsou lokalizována v oblastech s úrodnou půdou, jako je např. Středočeský kraj či Vysočiny. Naopak družstva spotřebitelů byly často lokalizovány v Praze a Středočeském kraji.

Z hlediska nabídky sortimentů produktů družstev vyplynulo z analýz, že nabídka produktů bedýnkových družstev je tvořena především širokou paletou potravin a to zejména ze strany spotřebitelských družstev. Družstva založená farmáři se orientují na užší nabídku sortimentu. Mezi nejvíce objeňovanou kategorií produktů, která je obsahem téměř většiny bedýnek, je zelenina. Dalšími doplňky doplňujícími produkty nabízeného sortimentu jsou vejce, ovocné šťávy a méně se vyskytující potraviny jako med. Vzhledem k náročnosti na požadavky dané na šíři sortiment nabízených produktů lze pozorovat určitou spolupráci mezi zemědělci a spotřebiteli. Dalším problémem se jeví nejistota odbytu, která vyvolává větší nároky na čas a finance, což pro některá družstva představuje významný problém. Vyplyvající také z faktu, že se většinou jedná o rodinné farmy nebo spotřebitele, kteří jsou předmět projektu. Ti správu družstva většinou vykonávají ve svém volném čase.

Z dalších analýz bedýnkových družstev se zjistilo, že velká část družstev poskytuje další služby svým zákazníkům, které představují individuální rozvoje bedýnek. Tyto služby představují nadstandard nabídky a jsou často prováděny od určitého počtu zájemců a v některých případech za poplatek.

Závěrečná část praktické části diplomové práce je věnována potravinové míli, tedy vzdálenostem dopravovaných produktů. V této části bylo zjištěno, že velikost potravinové vzdálenosti byla ovlivněna především stranou dodavatelů a to především u spotřebitelských družstev. U družstev tvořených farmami, byli vzdálenosti dodavatelské strany nižší z důvodů používání především vlastních zdrojů. Nicméně se zde objevovala i některá družstva, která byla ochotna dovážet produkty z velké dálky anebo takto řešila nedostatek pěstitelů v blízkém okolí. Vyšší nároky na dojíždění se pak projevovaly ve formě vyšších transakčních nákladů.

Dále jsou v diplomové práci zodpovězeny následující výzkumné otázky.

### **Výzkumná otázka č. 1**

*Jak jsou prostorově na území České republiky rozmístěny bedýnkové systémy dodávek zemědělských produktů?*

### **Odpověď č. 1**

*Na místo založení sídla působily následující faktory, které ovlivňovaly prostorové rozmístění bedýnkových družstev. Za důležité faktory ovlivňující lokalizaci byly shledány - velikost populace v oblasti sídla družstva, vzdálenost ke spotřebiteli a vhodnost zemědělské oblasti pro hospodaření. Významným aspektem byla také forma zřízeného družstva, která představovala farmáře nebo spotřebitele.*

Na volbu prostorového rozmístění bedýnkových družstev systémů působí mnoho faktorů. Prvořadým faktorem, který byl pro družstvo rozhodující, byl typ družstva (farmář či spotřebitel) a to z důvodu diferenciací požadavků a potřeb na fungování systému. Dalšími významnými faktory, které se podílely na volbě lokalizace, byly vzdálenost ke spotřebitelům a velikost populace družstva. Jak bylo ukázáno v předešlých analýzách, tak důležitá byla volba umístění poblíž většího města. Dostatek odběratelů a vyšší poptávka byly podstatným jevem poskytujícím určitou jistotu odběru. Tento požadavek byl pozorován především u spotřebitelských družstev.

Z šetření a z okolních zjištění získaných při studiu bedýnkových systémů, bylo rovněž pozorováno, že u spotřebitelských družstev hrál rovněž významnou roli účel založení. Mnohdy byly družstva zřízeny se záměrem distribuce kvalitních potravin pouze v rámci úzké komunity členů, jejichž prioritou nebyl okolní zisk z bedýnek. Z tohoto důvodu lokalizace poblíž velkých měst nehrála tak významnou roli. Významným zjištěním při celkovém šetření prostorového rozmístění bylo objevení podstatného faktu, že volba bedýnkových družstev byla volena mimo LFA oblasti.

### **Výzkumná otázka č. 2**

*Jaký sortiment je nabízen v rámci bedýnkových systémů?*

### **Odpověď č. 2**

*Převažujícím typem nabízeného sortimentu bedýnkových družstev je zaměření na široký sortiment produktů. Základní potraviny jsou vždy tvořeny ovocem a zeleninou, s možností rozšíření obsahu o mnoho dalších typů produktů.*

Provedené analýzy, které byly zaměřeny na nabízený sortiment družstev, ukazují, že družstva se snaží nabídnout kromě vysoké kvality i co nejširší nabídku svých produktů. Jak bylo zjištěno, tak převažujícími typy jsou jak farmáři, tak i spotřebitelé. Z toho lze soudit, kromě vyrovnaného počtu obou forem, že snaha uspokojit zákazníky je dána mimo požadavek diferenciací i samotnou iniciativou zakladatelů a členů systémů. Vzhledem k dynamičnosti tohoto sektoru a ke zvyšující se

konkurenci, se družstva snaží odlišit od těch ostatních a poskytnou tak jedinečnou nabídku. Pro větší množství diferenciovaných produktů se nabízí také možná spolupráce mezi družstvy. Ta již byla u některých pozorována. Důvodem pro kooperaci je, že často se jedná o menší družstva, které nemají prostředky pro navýšení objemu své produkce a jako nejschůdnější přijatelné řešení se jeví tato forma spolupráce.

### **Výzkumná otázka č. 3**

*Jaká je míra lokálnosti bedýnkových systémů tj. délka průměrné potravinové míle u těchto systémů?*

### **Odpověď č. 3**

*Velikost průměrné potravinové míle je 94,95 km. Kromě její velikosti z šetření také vyplynulo, že vzdálenost k dodavatelům je mnohonásobně vyšší, než následný svoz do odběrných míst. To poukazuje na fakt, že vyšší vzdálenost u dodavatelů je dána buďto větší ochotou družstev anebo jejich nevyhnutelností.*

Výsledná velikost potravinové míle (vzdálenosti) odpovídala zprůměrovaným vzdálenostem jednotlivých družstev. Její rozsah byl do jisté míry ovlivněn nastavenými podmínkami pro výpočet. Provedené analýzy odhalily, že celková průměrná vzdálenost dodavatelů přesahuje vzdálenost k odběratelům. Možným důvodem, který vedl k těmto výsledkům, mohla být skutečnost, že v okolí sídla určitého družstva se nenacházeli bližší dodavatelé. Nebo naopak stupeň snahy určitých družstev odlišit se a nabídnout širší či jedinečný sortiment, vedl k vyšší ochotě distribuce potravin.

### **Závěr**

Na základě formulovaných závěrů se nabízí obecněji hodnotit úspěchy, neúspěchy či nutné předpoklady pro úspěšný chod bedýnkových systémů dodávek zemědělských produktů v České republice a klást si širší otázky, které nebyly přímo jádrem řešeného výzkumu.

Z analýzy bedýnkových systémů dodávek byly zachyceny důležité souvislosti spojené s jejich chodem a organizací. Jako jedna z nejdůležitějších souvislostí je lokalizace bedýnkových družstev.

Při analýze rozmístění bylo zjištěno několik významných aspektů, které ovlivňují rozhodnutí zakladatelů družstev. První z nich souvisí přímo s poptávkou, kde lze pozorovat, že zájem o lokalizaci do konkrétní obce přímo souvisí s populační velikostí obce. Tzn., že zájem o obec roste s její početní velikostí. To také dokládají provedené analýzy. Dalším aspektem je skutečnost, že sídla družstev jsou vyhledávána v oblastech se zemědělským potenciálem, jak ukazují vysoké počty výskytu farmářských družstev, které jsou lokalizovány na Vysočině a ve Středočeském, Jihomoravském a Jihočeském kraji.

Rovněž ze získaných informací a analýz vyplývají další otázky, zaměřující se na udržitelnost družstev v systému. Nedostatečné informace vztahující se k interpretaci systému a jeho požadavků se projevují v dynamičnosti tohoto sektoru. Vystává zde otázka, zda jsou farmáři v systému dostatečně podporováni pro udržení své činnosti. Ukazuje se, že přicházející podpora plyne spíše ze strany spotřebitelů. Z čehož může být vyvozen závěr, že je podporován více záměr zdravého životního stylu a trendu bioproduktů, než činnost družstev v systému.

Také výše transakčních nákladů, která roste s náročností kladených požadavků na systém, může způsobovat významný problém, zvláště pro menší družstva. Přitom dopady transakčních nákladů se ukazují jako jeden z mnoha problémů udržení se v systému. Jedním z řešení pro zmírnění jejich účinků by byla vyšší spolupráce s většími potravinovými řetězci a rovněž s ostatními farmáři v systému.

Z celkových poznatků získaných při studiu bedýnkových systémů lze říci, že zájem o lokální a bio produkty je rostoucí. Změna postoje společnosti k potravinám vyvolala růst výskytu alternativních forem produkce potravin, zvláště farmářských trhů a bedýnkových systémů. Fungování bedýnkového systému zvyšuje prodej lokálních produktů, avšak organizace uvnitř systému je nejistá, dynamická a nestálá. Nestálost složení družstev v systému je následkem nedokonalostí v interpretaci celkového fungování systému adaptovaného na podmínky ČR. Systém vytváří příležitost pro všechny menší a střední zemědělské podniky, avšak udržení se v něm představuje vážný problém především pro malé a rodinné farmy. Ze strany uživatelů provozujících družstev tvoří bariéry pro existenci především čas a finance. Častými případy zániku organizací u malých či rodinných farem jsou zvyšující se nároky na čas a finance. Jejich členové v mnoha případech spravují družstva ve svém volném čase, který se s přibývajícím požadavky trhu vyazuje vyšší časovou zodpovědností. Z tohoto důvodu mají větší šanci na existenci v systému družstva středních farem anebo ta družstva, ve kterých menší farmáři vzájemně kooperují.

#### **Možná další doporučení:**

- ✓ Podrobnější zpracování metodiky, kladených požadavků a vymezených podmínek pro provoz družstev pro potencionální zájemce o podnikání.  
Toto doporučení reaguje na nedostatečnou interpretaci kladených požadavků a nároků na úspěšné fungování družstva, kdy by aktualizace manuálu a další vymezení systému mohlo napomoci stávajícím či novým zájemcům bedýnkového systému.
- ✓ Vyšší podpora bedýnkových družstev uvnitř systémů prostřednictvím vzdělávacích podpůrných programů.
- ✓ Zřízení centrálního portálu s aktuálními informacemi o družstvech, provozujících bedýnkové systémy a seznam odběrných míst, kde je možné koupit lokální potraviny.

Toto doporučení vychází ze stávající situace, kdy není ucelený a jednotný informační portál, který by spravoval aktuální záznamy o bedýnkových družstvech. Vypracování portálu by vedlo k zlepšení orientace vyhledávání subjektů a nabízeného lokálního sortimentu.

- ✓ Určení personálního týmu, zodpovědného za pravidelnou aktualizaci portálu s informacemi o bedýnkových družstvech.
- ✓ Vyšší stupeň koordinace malých farem v systému, za účelem snížení transakčních nákladů.  
Doporučení vychází z nároků, které jsou kladené na bedýnková družstva, zvláště z požadavků na rozsah nabízených produktů. Při vzájemné koordinaci dosáhnou družstva snazšího naplnění požadavků, v rámci kterých se sníží také náklady na distribuci.
- ✓ Další spolupráce s většími obchodními řetězci při odběru lokálních produktů od místních farmářů, která zajistí další odbyt lokálních produktů.

Tyto návrhy možných řešení mají pouze doporučující charakter. Prostředí bedýnkového systému se neustále vyvíjí a má velmi dynamickou strukturu. Záleží také na přístupu bedýnkových družstev k systému a k jeho podmínkám plnění, jak se bude dále tato alternativní forma distribuce potravin vyvíjet.



## 9 POUŽITÁ LITERATURA

### Knižní zdroje

ABELLÓ, F.J., PALMA M.A., ANDERSON D.P., WALLER M.W. "Evaluating the factors influencing the number of visits to farmers' markets," *Journal of Food Products Marketing* 20, 2014, strana 17-35.

BANKS J, „Short food supply chains in the Marches“ IMPACT working paper UK2, Cardiff University, Cardiff, 2001.

BARHAM J, TROPP D., ENTERLINE K., FARBAMAN J., FISK J., KIRALY S., *Regional Food Hub Resource Guide*. U.S. Dept. Of Agriculture, Agricultural Marketin Service. 2012.

BEČVÁŘOVÁ, V. Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu. 1. Vyd. Brno: MZLU v Brně, 2005, s.68, ISBN 80-7157-911-4.

BEČVÁŘOVÁ, V. a I. ZDRÁHAL. *Velikostní struktura podniků v zemědělství - faktory, tendence, souvislosti*. 1. vyd., 2013. Brno: MZLU v Brně, s. 172, 2013. ISBN 978-80-7375-690-1.

BLANCK, H.M., O.M. Thompson, L. Nebeling, and A.L. Yaroch.. "Improving fruit and vegetable consumption: Use of farm-to-consumer venues among US adults," *Preventing Chronic Disease* 8(2).

CHAMBERS S., LOBB A., BUTLER L., HARVEY K., TRAJLL W.B.,. "Local, National and Imported Foods: A Qualitative Study," *Appetite* 2007, 2011, 49(1):208-213.

BLAŽKOVÁ, I. Vertikální koordinace a její dopady na efektivnost a spravedlnost. In Role zemědělsko-potravinářského sektoru v procesu evropské integrace a světové globalizace. Brno: MZLU v Brně, 2007, s. 27-32. ISBN 978-80-7375-109-8.

CLARO J., "Vermont Farmers' Markets and Grocery Stores: A Price Comparison," Northeast Organic Farming Association of Vermont. 2011.

COUNCIL FOR RURAL AREAS, *Trust and Care: Food Production in the 21st Century* Council for Rural Areas, Amersfoort, 1998.

De ROEST K, The Production of Parmigiano – Reggiano Cheese. *The Force of an Artisanal System in an Industrialised World* (VAn Gorcum, Assen), 2000.

DRIES, L., GERMENJI., E., NOEV E., SWINNEN J., F., M., Farmers, vertical coordination, and the restructuring of dairy supply chains in central and eastern Europe, Open Access publications from

FOOD MARKETING INSTITUTE, 2011, U.S. *Grocery Shopper Trends*, Food Marketing Institute: Arlington, VA.

GOODMAN D, Agro-food studies in the age of ekology:nature, coporeality, bio-politics“ *Sociologia Ruralis*, 1999, **39** s. 17-39.

GRIN, J., ROTHMANS J., SCHOT J. The dynamics of transition:a socio-technical perspective, in: J. GRIN, J. ROTMANS, SCHOT *Transitions to Sustainable Deelopment: New Directions in the Study of Long-term Transformative Change*. New York: Routledge, 2010, s. 9-101.

HOLLOWAY L, KNEAFSEY M, „Reading the space of the farmers’ market: a case study from the United Kingdom“ *Sociologia Ruralis*, 2000, **40** s. 285-299.

JEHLIČKA, P.J. SMITH.. An unsustainable state: Contrasting food practices and state policies in the Czech Republic. *Geoforum*, 2011, 42: s. 362–372.

KNICKEL K, HOF S, „Direct retailing in Germany: farmer markets in Frankfurt“, in *Living Countrysides. Rural Development Processes in Europe: The State of the Art* Eds D van der Ploeg, J Banks, A Long, 2002, s. 104-112.

LOW S. A., ADALJA A., BEALIEU E., KEY N., MARTINEZ S., MELTON A., PEREZ A., RALSTON K., STEWART H., SUTTLES S., VOGEL S., BECCA B.R. Jablonski. *Trends in U.S. Local and Regional Food Systems*, AP-068, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, January 2015.

MAPLES, M., MORGAN K.L., IINTERIS M.G., HARRI A.. 2013. “Who Buys Food Directly from Producers in the Southeastern United States?” *Journal of Agricultural and Applied Economics* 45(3).

MARTINEZ S., et al. *Local Food Systems: Concepts, Impacts, and Issues*, ERR 97, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, 2010.

MARSDEN T K, ARCE A, “Constructing quality:emerging food networks in the rural transition“ *Environment and Planning* 1995, s. 1261-1279, **A 27**.

MARSDEN T K., „New rural territories:regulating the differentiated rural spaces „*Journal of Rural Studies*, 1998, 14(1) s. 107-117.

MARSDEN, T.K., The road towards sustainable rural development:issues of theory, policy and practice in a European context, in: P.Cloke, T. Marsden a P. Mooney(eds) *Handbook of Rural Studies*. Londýn:Sage Publications, 2006, s. 201-213.

MAYES, L.M.. “Nutrition knowledge and dietary habits of farmers’ market patrons,” *World Applied Sciences Journal*, 2013, s. 267-271,Vol. 23, Issue 2.

McGUIRT, J.T., PITTS S.B.,WARD R., CRAWFORD T.W.,KEYSERLING T.C., AMMERMAN A.S. 2014. “Examining the Influence of Price and Accessibility on Willingness to Shop at Farmers’ Markets

among Low-income Eastern North Carolina Women,” *Journal of Nutrition Education and Behavior* s.26-33, 46(1).

MÉNARD, C., *The Economics of Hybrid Organizations, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2004, 160 (3): 345-376, ISSN 0932-4569.

MÉNARD, C., *Hybrid Organizations of production and distribution*, *Revista de Analisis Economico*, 2006, s. 25-41, 21 (2).

MURDOCH J, MARSDEN T K, BANKS J, “Quality, nature, and embeddedness: some theoretical considerations in the context of the food sector” *Economic Geography* ,2000, s. 107-125,76(2).

ONOZAKA, Y., NURSE, G., THILMANY, D.D. “Local Food Consumers: How Motivations and Perceptions Translate to Buying Behavior,” *Choices*, 2010, 25(1).

PRETTY J., *The Living Land: Agriculture, Food and Community Regeneration in Rural Europe*, Londýn, 1998.

ROEP D., “The added value of quality and region: The Waddengroup Foundation”, in *Living Countrysides. Rural Development Processes in Europe: The State of the Art* Eds J D van der Ploeg, J Banks, A long, 2002, s. 88-98.

WILLAMSON, O.E *Comparative Economic Organization: The Analysis of discrete Structural Alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991.

ZAGATA L, How organic farmers view their own practice: results from the Czech Republic, *Agriculture and Human Values*, 2010, s 277-290, 27/3.

ZEPEDA, L. NIE C. What are the odds of being an organic or local food shopper? Multivariate analysis of US food shopper lifestyle segments,” *Agriculture and Human Values*, 2012, s.467-480.29(4).

### **Internetové zdroje**

Anderson, M.D.[online]. “The Case for Local and Regional Food Marketing,” *Farm and Food Policy Project issue brief*. Washington, DC: Northeast- Midwest Institute.,2007, Zpřístupněno 2014

[cit. 2015-12-19]. Dostupné z: [http://www.farmlandinfo.org/documents/37278/The\\_Case\\_for\\_Local\\_Food.pdf](http://www.farmlandinfo.org/documents/37278/The_Case_for_Local_Food.pdf).

*Bedyňky.cz* [online]. Praha: PRO-BIO LIGA, 2015, 2015 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.bedyňky.cz/bedyňky>

*Bio-info* [online]. Moravské Knínice: Bio-onfo, 2009, 2015 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.bio-info.cz/>.

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. Češi předloni utratili za biopotraviny dvě miliardy korun. *TYDEN.CZ* [online]. Praha: EMPRESA MEDIA, a., 2015, 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/cesi-predloni-utratili-za-biopotraviny-dve-miliardy-korun\\_339765.html](http://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/cesi-predloni-utratili-za-biopotraviny-dve-miliardy-korun_339765.html).

*Ceslyfarmarskytrh.cz* [online]. Praha: Český farmářský trh, 2011, 2011 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://www.ceskyfarmarskytrh.cz/>.

Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015, 2015 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>.

*EAGRI* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2015, 2015 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>.

*Ekologickastopa.cz* [online]. Univerzita Karlova v Praze: Centrum pro otázky životního prostředí, 2015 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.ekologickastopa.cz/>.

ELZEN, B., GEELS, F., LEEUWIS, C., MIERLO, B. VAN [online]. Anchorage of Innovations: Assessing Dutch Efforts to Use the Greenhouse Effect as an Energy Source. 2008. Zpřístupněno 2012 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://edepot.wur.nl/2720>.

FENDRYCHOVÁ L., SPILKOVÁ, J. a SYROVÁTKOVÁ M. [online]. Farmers' markets in Prague: a new challenge within the urban shopping landscape. *Agriculture and Human Values* 2013, 2013, s. 179-191, DOI: 10.1007/s10460-012-9395-5. ISSN 0889-048x. vol.30(2): [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10460-012-9395-5>.

FUCHS, Filip a A KOL. [online]. "Přelet nad hypermarketovým hnízdem: Deset let budování hypermarketů v ČR [online]. 1. vyd. Brno: NESEHNUTÍ Brno, 2005 [cit. 2015-12-14]. ISBN 80-903228-5-9. Dostupné z: [http://www.hyper.cz/soubory/kniha\\_prelet.pdf](http://www.hyper.cz/soubory/kniha_prelet.pdf).

*Finance.cz* [online]. Brno: Finance media a.s., 2015, 2015 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/>.

FISCHER M., HAMM M., PIROG R., FISK J., FARBMAN J., KIRALY S., [online]. *Findings of the 2013 National Food Hub Survey*. Michigan State University Center for Regional Food Systems and The Wallace Center at Winrock International. 2013, přístupné 2014 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: <http://foodsystems.msu.edu/activities/food-hub-survey>.

Katholieke Universiteit Leuven, [online]. Katholieke Universiteit Leuven, 2009, Dostupné z <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X09001351>.

KOM POT[online]. *Občanské sdružení Kom Pot*. 2012, [cit. 2015-12-19]. Zpřístupněno 2012. Dostupné z <http://www.kom-pot.cz/co-je-kompot/co-chneme/>.

KOŽELOUH, J. [online]. Environmentální dopady prostorové expanze velkoplošného maloobchodu v České republice 2003–2009, 2010, *Hyper.cz*Brno: NESEHNUTÍ, 2010 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://hyper.cz/soubory/vyzkum%202003-2009.pdf>.

LOW, S.A., VOGEL S., [online]. *Direct and Intermediated Marketing of Local Foods in the United States*, ERR-128, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, November ,2011, Zpřístupněno 2014 [cit. 2015-12-19]. Dostupné z: [http://www.ers.usda.gov/publications/err-economic-research-report/err128.aspx#.U\\_YljfldXxU](http://www.ers.usda.gov/publications/err-economic-research-report/err128.aspx#.U_YljfldXxU),

MARTINEZ, M., HAND M., DA PRA M., POLLACK S., RALSTON K., SMITH T., VOGEL S., CLARK S., L.OHR L., LOW S., NEWMAN C.. MAY [online]. 2010. *Local Food Systems: Concepts, Impacts, and Issues*, ERR-97, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, May 2010. Zpřístupněno 2014,[cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.ers.usda.gov/publications/err-economic-research-report/err97.aspx#.U5H7SHJdVyw>.

Measuring food by the mile. *McSpotlight* [online]. Velká Británie: BM McSpotlight, 2015, 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://www.mcspotlight.org/media/reports/foodmiles.html><http://www.mcspotlight.org/media/reports/foodmiles.html>.

*Nalok.cz* [online]. Praha: Nalok s.r.o., 2015, 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://www.nalok.cz/default.aspx>.

RENTING, H, J BANKS a T K MARSDEN. [online]. Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development. *Environment and planning A* 2003, 2015, s. 393-411, DOI: 10.1068/a3510, **svazek 23(3)**: [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://epn.sagepub.com/content/35/3/393.abstract?id=a3510>.

Sazby náhrad za používání vozidel, stravné a ceny pohonných hmot od 1. 1. 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, 2015, 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sazby-nahrad-za-pouzivani-vozidel-stravne-a-prumerne-ceny-pohonnych-hmot-platne-od-1-1-2015-28407.html>.

SMA (SPOLEČNOST MLADÝCH AGRÁRNÍKŮ) *Přímý prodej zemědělských produktů*. Presented to the seminar Direct Sales, 2011, 9-10 Březen. [cit. 2015-12-18]. Zpřístupněno 2015. Dostupné z online [http://www.smacr.cz/data/soubory-ke-stazeni/Primy\\_prodej\\_komplet-PDF.pdf](http://www.smacr.cz/data/soubory-ke-stazeni/Primy_prodej_komplet-PDF.pdf).

SPILKOVÁ J., PERLÍN R., [online] Farmers' markets in Czechia: Risks and possibilities. *Journal of Rural Studies* 2013, **32**: 220-229 DOI: 10.1016/j.jrurstud.2013.07.001. ISSN 07430167 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0743016713000533>.

*The Global Development Centr* [online]. Japonsko: The Global Development Research Center, 2011, 2015 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://www.gdrc.org>.

VALESKA J., [online]. *Komunita Podporujeme svého sedláka v Praze na Toulcově dvoře*. Presented to the seminar Community Supported Agriculture and Urban Gardening, 2012, zpřístupněno 2012 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: <http://www.biospotrebitel.cz/biospotrebitel/clanek/152566/seminare-o-kpz-2012>.

ZAGATA, L. [online]. 'We Want Farmers' Markets!' Case Study of Emerging Civic Food Networks in the Czech Republic. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 2012, 2012-11-5, s. 347-364, **19**(No. 3), [cit. 2015-12-14]. ISSN 0798-1759. Dostupné z: <http://ijsaf.org/archive/19/3/zagata.pdf>.

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obr. č. 1 Dělení bedýnkových družstev .....	8
Obr. č. 2 Dělení souboru celkových bedýnkových družstev .....	8
Obr. č. 3 Změny v tržní struktuře .....	11
Obr. č. 4 Nabídkově orientovaná komoditní vertikála .....	13
Obr. č. 5 Poptávkově orientovaná komoditní vertikála .....	14
Obr. č. 6 Mapa bedýnkových družstev a jejich odběrných míst .....	29
Obr. č. 7 Mapa LFA oblastí zachycující lokalizaci bedýnkových systémů .....	34
Obr. č. 8 Vývoj počtu bedýnkových družstev v ČR mezi lety 2010 -2015 .....	35
Obr. č. 9 Diagram typů (dle působnosti) bedýnkových systémů v ČR .....	37
Obr. č. 10 Mapa národních bedýnkových systémů a jejich míst výskytu .....	38
Obr. č. 11 Rozmístění bedýnkových družstev .....	46
Obr. č. 12 Četnost výskytu kategorií produktů v bedýnkových družstvech .....	51
Obr. č. 13 Specializující se bedýnková družstva .....	55
Obr. č. 15 Bedýnkové systémy dle sídla orientující se na úzký sortiment .....	56
Obr. č. 14 Bedýnkové systémy dle sídla orientující se na široký sortiment .....	57
Obr. č. 16 Potravinová míle .....	64

### Seznam tabulek

Tab.č. 1 Klíčové znaky alternativních potravinových iniciativ v ČR .....	27
Tab.č. 2 Nová a zaniklá bedýnková družstva za období leden – říjen 2015 .....	36
Tab.č. 3 Bedýnky na národní úrovni .....	38
Tab.č. 4 Rozdělení bedýnkových družstev do krajů .....	40
Tab.č. 5 Rozdělení regionálních bedýnkových družstev dle krajů .....	41
Tab.č. 6 Působnost národních bedýnkových družstev .....	41
Tab.č. 7 Rozdělení národních bedýnkových družstev do krajů .....	42
Tab.č. 8 Bedýnkové družstva v České republice a jejich působnost v jednotlivých obcích .....	43
Tab. č. 9 Celkový soubor bedýnkových družstev (součet regionálních a celkových národních družstev) a jejich působnost v jednotlivých obcích v ČR .....	44
Tab.č. 10 Regionální bedýnková družstva a jejich působnost v jednotlivých obcích v ČR .....	45
Tab.č. 11 Celková národní družstva (včetně poboček) a jejich působnost v jednotlivých obcích v ČR .....	45
Tab.č. 12 Typologie bedýnkových družstev dle způsobu založení .....	48
Tab.č. 13 Typologie celkového souboru bedýnkových družstev dle způsobu založení .....	48

Tab.č. 14 Typologie regionálních bedýnkových družstev dle způsobu založení.....	49
Tab.č. 15 Typologie celkových národních bedýnkových družstev (vč. poboček) dle způsobu založení	49
Tab.č. 16 Nabízený sortiment národních bedýnkových družstev.....	51
Tab.č. 17 Nabízený sortiment regionálních bedýnkových družstev .....	52
Tab.č. 18 Nabízený sortiment národních bedýnkových družstev.....	52
Tab.č. 19 Nabízený sortiment bedýnkových družstev dle formy založení .....	52
Tab.č. 20 Nabízený sortiment regionálních bedýnkových družstev dle formy založení .....	53
Tab.č. 21 Nabízený sortiment národních bedýnkových družstev dle formy založení.....	53
Tab.č. 22 Rozvozy domů na úrovni regionálních družstev .....	59
Tab.č. 23 Rozvozy domů na úrovni regionálních bedýnkových družstev.....	59
Tab.č. 24 Rozvozy domů na úrovni celkových národních družstev .....	60
Tab.č. 25 Rozdělení družstev podle správy .....	62
Tab.č. 26 Podíl nákladů na pohonných hmotách na tržbách .....	66

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Tabulka Celkového souboru bedýnkových družstev v ČR