

**Mendelova univerzita v Brně**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií



Fakulta  
regionálního  
rozvoje  
a mezinárodních  
studií

**Analýza struktur ovládnutí v Komunitou podporovaném  
zemědělství v České republice**

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Nicol Asfourová

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

Brno, 2015



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Analýza struktur ovládnutí v Komunitou podporovaném zemědělství v České republice* vypracovala samostatně a že byly citovány pouze prameny, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací. Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

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

Diplomová práce vznikla v rámci řešení projektu IGA FRRMS MENDELU č. 14/2015: *Možnosti a omezení využití alternativních potravinových sítí v regionálním rozvoji.*

V Brně, dne.....

Podpis diplomanta.....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Ivo Zdráhalovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi ochotně poskytoval. Ráda bych také poděkovala své rodině, která mi byla při psaní diplomové práce velkou oporou.

## **ABSTRAKT**

ASFOUROVÁ, Nicol: *Analýza struktur ovládnání v Komunitou podporovaném zemědělství v České republice*. Diplomová práce. Brno 2015

Diplomová práce se zabývá analýzou struktur ovládnání modelu Komunitou podporovaného zemědělství (CSA) v České republice jako jedné z alternativních forem produkce potravin. Teoretická část práce je věnována charakteristice alternativních potravinových sítí (AFNs) a jejich potenciálu v oblasti rozvoje regionu, následně je vymezen pojem Komunitou podporované zemědělství, pozornost je také věnována přenosu tohoto modelu AFNs do českého prostředí a formám jeho aktuální podoby.

V praktické části jsou představeny tři případové studie vybraných CSA v oblasti Jihomoravského kraje, které posloužily jako základ pro zhotovení následné analýzy struktur ovládnání těchto skupin. Na základě výsledků analýzy pak byla popsána reálná podoba fungování těchto iniciativ, byly identifikovány vazby mezi klíčovými aktéry a následně hodnocena celková výkonnost daného modelu. Výsledky provedené analýzy naznačují, že prezentované potenciální přínosy pro vitální rozvoj zemědělských výrobců a místních regionů nelze považovat za automatické. A to i ve chvíli, kdy v zahraničí již existuje celá řada příkladů dobré praxe.

**Klíčová slova:** Komunitou podporované zemědělství, alternativní potravinové sítě, credence goods, komunitní síť, transakční náklady, hybridní forma organizace, struktury ovládnání, organizační element

## **ABSTRACT**

ASFOUROVÁ, Nicol: *Analysis of governance structures in Community Supported Agriculture in the Czech Republic*. Diploma thesis. Brno 2015

This diploma thesis deals with the analysis of governance structures in the model of Community Supported Agriculture in the Czech Republic as one of the alternative forms of food production. The theoretical part describes the characteristics and defines the potential of Alternative Food Networks (AFNs) in the development of the region, also defines the term Community Supported Agriculture. Subsequent attention is paid to the process of transmission of this AFNs model to the Czech environment and to its current forms.

The practical part presents three case studies on selected CSA groups in South Moravian region. These information served as the basis for subsequent analysis of governance structures of these groups. Based on the results of the analysis the real form of these initiatives was

identified, equally as the identification of linkages between the key players. Finally, the overall performance of the model was evaluated. Results of the analysis indicate that presented potential benefits for the vital development of agricultural producers and development of local regions can not be considered as automatic even though there exist many examples of good practices abroad.

***Key words:*** Community Supported Agriculture, Alternative Food Networks, credence goods, community network, transaction costs, hybrid form of organization, governance structures, organizational element

## OBSAH

1 Úvod.....	8
2 Cíl práce a metodický postup řešení.....	9
2.1 Cíl práce .....	9
2.2 Metodika řešení diplomové práce .....	9
3 Alternativní potravinové sítě jako potenciální prostředek rozvoje regionů .....	11
3.1 Alternativní potravinové sítě v České republice .....	18
3.2 Typy alternativních potravinových sítí v České republice.....	18
4 Komunitou podporované zemědělství (CSA) .....	22
4.1 Historie vzniku CSA .....	22
4.2 Principy Teikei .....	24
4.3 Současné definice CSA .....	24
4.4 Principy, pilíře rozvoje CSA .....	26
4.5 Vybrané příklady ze zahraničí.....	28
4.6 Výhody, limity, náklady CSA .....	31
5 Typologie modelů CSA.....	35
5.1 Tradiční typologie .....	35
5.2 Typologie modelů CSA jako problém nalezení efektivní struktury ovládnání.....	37
6 Komunitou podporované zemědělství v České republice .....	43
6.1 Vznik a vývoj CSA.....	43
6.2 CSA a jejich základní charakteristiky .....	44
6.3 Struktura a vazby mezi aktéry CSA .....	47
6.4 Analýza struktur ovládnání ve vybraných CSA v České republice .....	50
6.5 Případové studie .....	54
6.6 Výsledky analýzy a komparace struktur ovládnání ve vybraných CSA .....	67
7 Diskuze a závěry .....	73
8 Přehled zdrojů .....	76
9 Seznam zkratk.....	83
10 Seznam tabulek a obrázků.....	84
11 Přílohy .....	85

# 1 Úvod

Významným faktorem ovlivňujícím současný systém výroby, distribuce a spotřeby potravin jsou bezesporu globalizační procesy. V reakci na tento proces jsou v současnosti, ať už ze strany zemědělských výrobců nebo spotřebitelů, iniciovány tzv. alternativní potravinové sítě, které by měly představovat „jinou cestu“, ve více vyhraněném pojetí jistý protipól soudobé podoby konzumní společnosti, s cílem usilovat o podporu udržitelné produkce a spotřeby potravin. U této nové podoby výroby, distribuce a spotřeby potravin je pak zdůrazňován pozitivní vliv na rozvoj ekonomiky v lokálním měřítku a i obecně udržitelnost využívání přírodních zdrojů. To by mělo být podpořeno narůstajícím zájmem o lokální potraviny a s nimi spojené podpory (ze strany spotřebitelů) místní produkce, jež by do určité míry měla chránit místní producenty před nestabilními trhy a riziky spojenými s nepravidelným odbytem zemědělské produkce.

Jednou z forem těchto tzv. alternativních potravinových sítí je i iniciativa zvaná Komunitou podporované zemědělství. Komunitou podporované zemědělství (CSA) je novým jevem, jehož vznik lze pozorovat i v českém zemědělství v posledních letech, a i zde, podobně jako v jiných zemích, je prezentován jako model alternativní potravinové sítě, jež dokáže vhodně řešit požadavek ekologizace a udržitelnosti zemědělství a být prostředkem zajištění vitálního rozvoje, především malých zemědělských podniků.

První systémy tohoto druhu vznikly v Japonsku v 60. letech, o deset let později se pak začaly objevovat i na území Evropy a USA. V současné době najdeme tyto iniciativy v různých podobách téměř po celém světě. Tradiční formy Komunitou podporovaného zemědělství, na rozdíl od jiných iniciativ alternativní produkce potravin, kladou značný důraz na intenzivní vzájemné vztahy všech zúčastněných aktérů na bázi tzv. základních principů, na kterých je tento systém zbudován. Jedná se o principy solidarity, partnerství, vzájemného vztahu a lokálnosti.

Publikované zkušenosti ze zahraničí uvádějí celou řadu příkladů vitálně fungujících CSA, nicméně tím, že byl do České republiky tento model přenesen teprve v nedávné době a do jiného socioekonomického a kulturního kontextu, je otázkou, jak se tyto iniciativy v průběhu posledních let postupně formovaly, jak skutečně v realitě fungují a zda umožňují opravdu vytvářet deklarované pozitivní efekty. Tato diplomová práce zaměřující se konkrétně na analýzu struktur ovládání vybraných CSA v České republice přináší některé dílčí poznatky, jež mohou pomoci při hledání odpovědí na tyto otázky.



## **2 Cíl práce a metodický postup řešení**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je *charakterizovat rozvoj Komunitou podporovaného zemědělství v České republice. Na tomto základě se následně zaměřit na analýzu struktur ovládnutí a výkonnosti vybraných skupin jako dílčího aspektu hlubšího hodnocení, jakým způsobem CSA v České republice v realitě opravdu fungují.*

Pro naplnění tohoto cíle byly stanoveny následující dílčí cíle práce, jejichž postupné naplnění se stalo základem pro naplnění celkového cíle práce a následné formulace závěrů:

- Definiovat pojem alternativní potravinové sítě a věnovat se otázce rozvoje těchto iniciativ na území České republiky,
- charakterizovat pojem Komunitou podporované zemědělství a jeho podobu na území České republiky,
- zjistit podobu vybraných systémů Komunitou podporovaného zemědělství a na základě získaných informací zhotovit jednotlivé případové studie,
- na základě zvolené metodologie práce provést následnou analýzu struktur ovládnutí těchto vybraných systémů,
- vyhodnotit a porovnat získané výsledky, následně pak vytvořit odpovídající závěry.

### **2.2 Metodika řešení diplomové práce**

Prvním krokem, který vedl k vypracování předkládané diplomové práce, bylo stanovení hlavního cíle a dílčích podcílů práce.

Ve druhé fázi byla provedena rešerše české i zahraniční literatury věnující se tématu alternativních potravinových sítí a systému Komunitou podporovaného zemědělství. To umožnilo shrnout relevantní současné poznatky k tématu jako nutné východisko pro porozumění podoby a vývoje CSA v České republice.

Třetí fáze se pak věnovala popisu podoby a vývoje Komunitou podporovaného zemědělství na území České republiky.

V další fázi se výzkum zaměřil na analýzu struktur ovládnutí vybraných CSA v České republice. Teoreticko-metodologicky tato analýza vychází z rámce institucionální ekonomie a teorie organizace. Konkrétní metodický postup analýzy se inspiroje výzkumem provedeným

na iniciativách Komunitou podporovaného zemědělství v oblasti Severní Ameriky, který byl zhotoven a publikován Lombardi et al. (2012). Pro hlubší pochopení souvislostí byla pro každou analyzovanou CSA zpracována případová studie. Ty následně posloužily jako zdroj informací pro zhotovení analýzy struktury ovládnání a možnost hlubšího pochopení. Předmětem výzkumu se tak stala nejen struktura ovládnání, ale i kontext (souvislosti, příčiny), ve kterém byla tato struktura ovládnání vytvořena a funguje. Pro aplikaci tohoto postupu byly vybrány existující iniciativy v oblasti Jihomoravského kraje. Postup tohoto výzkumu je uveden v kapitole 6.4.

Poznatky za jednotlivé vybrané CSA byly následně komparovány a diskutovány (kapitola 6.6).

V závěrečné fázi řešení jsou pak vyhodnoceny jednotlivé výsledky získané v průběhu řešení a formulovány celkové závěry diplomové práce (kapitola 7).

### 3 Alternativní potravinové sítě jako potenciální prostředek rozvoje regionů

Během posledních dvou desetiletí prošel zemědělsko-potravinářský sektor v Evropě značnými změnami. S trendem globalizace, a jejím vlivem na podobu zemědělsko-potravinářského řetězce, úzce souvisí i novodobá industrializace výroby potravin či hospodářská koncentrace v oblasti zpracovatelského průmyslu a maloobchodu. Na straně druhé lze ale pozorovat vznik široké škály nových potravinových sítí, pro které jsou charakteristické pojmy jako re-lokalizace, zakořenění, případně návrat ke kvalitě (Roep, Wiskerke, 2012).

Murdoch (2000) pojem alternativní potravinové sítě (AFNs) charakterizuje jako nově vznikající sítě výrobců, spotřebitelů a dalších subjektů, které ztělesňují alternativy ke standardizovanému průmyslovému způsobu produkce potravin (cit. dle Renting et al., 2003).

Marsden (2000) dále dodává, že AFNs představují jistý potenciál pro přesunutí produkce potravin z jejich „průmyslového módu“ produkce a vymanit se tak z dlouhého, komplexního a racionálně organizovaného průmyslového řetězce, pro který je typický neustále se snižující podíl celkové přidané hodnoty pro prvovýrobce (cit. dle Renting et al., 2003).

Tyto alternativní sítě, na rozdíl od globálních potravinových systémů, utváří nový druh aliance mezi producenty a spotřebiteli. Poskytují experimentální prostory pro rozvoj nových postupů sloužících k zabezpečení potravin a splňují předem stanovená kritéria, která jsou v souladu s hodnotami, potřebami a normami, jejichž společným základem je obnova a zhodnocení místních zdrojů. Vznik a postupný vývoj těchto „nových“ či „alternativních“ potravinových řetězců lze mimo jiné považovat za jeden z klíčových rozměrů novodobého rozvoje venkova (Renting et al., 2003).

Marsden (1998) poukazuje na stále rostoucí diferenciaci potravinových trhů, která je způsobena celou řadou společensky nastavených kritérií kvality potravin, což vede ke vzniku nových trhů s potravinami, jakožto protipólu vůči stávajícím anonymním trhům.

AFNs byly dlouho považovány za jedno z potenciálních řešení problémů periferních venkovských regionů. Tyto sítě byly jistým ztělesněním východiska pro zranitelné regionální produkční systémy, jejichž existence byla ohrožena liberalizací trhu a technologickým vývojem. Na straně spotřeby v zemědělsko-potravinářském řetězci došlo také k významným změnám ve spotřebitelském vnímání potravin. Ty mohou být částečně způsobeny obecně zvýšeným zájmem veřejnosti o problematiku ekologie, zdraví a welfare hospodářských zvířat. Dalším aspektem, který v rámci světového měřítka ovlivnil vnímání spotřebitelů, byla

rostoucí nedůvěra vůči kvalitě potravin konvenčního zemědělství, způsobena potravinovými skandály od konce roku 1970. Jednalo se například o výskyt salmonely u kuřecího masa či onemocnění hovězího skotu bovinní spongiformní encefalopatií tzv. nemocí šílených krav, případně výskytu zbytků dioxinu v kravském mléce (Renting et al., 2003).

Spilková et al. (2008) se dále věnuje otázce změn ve spotřebitelském chování. Jak autorka uvádí, transformace maloobchodních řetězců a všeobecné změny nákupního chování spotřebitelů představují nedílnou součást přechodných procesů postsocialistických zemí, kde rychlé zavedení systému volného trhu stimulovalo radikální ekonomickou a sociální restrukturalizaci. Nadnárodní maloobchodní řetězce se výrazně podílely na přeměně spotřeby, a to v důsledku zavádění supermarketů, hypermarketů, diskontních prodejen a jiných druhů maloobchodních prodejen. Se zavedením těchto zařízení a především díky široké nabídce výrobků, která byla za dob komunistického režimu výrazně omezena, se spotřebitelské chování českých zákazníků velmi rychle adaptovalo na západní nákupní trendy.

V posledních letech se setkáváme s novým trendem nakupování, a to snahou se oprostit od vlivu těchto řetězců směrem k menším prostorovým formám prodeje. Toto úsilí odpovídá tomu, co se již stalo například v USA a západní Evropě na počátku nového tisíciletí (Spilková et al., 2008). Zukin (2004) dále dodává, že někteří spotřebitelé tak hledají více „intimní“ formu nakupování a snaží se o znovu vybudování ztracených sociálních vztahů (cit. dle Spilková et al., 2008).

Renting et al. (2003) poukazuje také na významnou roli AFNs jakožto základu pro vytvoření nových vazeb mezi zemědělstvím a společností, tedy výrobci a spotřebiteli. Tyto nově zbudované vztahy umožňují spotřebitelům nahlédnout blíže do životního cyklu potravin, které konzumují a v mnoha případech zaručují i přímý kontakt mezi zemědělcem a koncovým spotřebitelem produkce. Především z těchto důvodů lze tyto sítě označit za „krátké“, nikoliv pouze „nové“ či „alternativní“, jelikož jejich společným jmenovatelem jsou již zmíněné úzké vazby mezi jednotlivými aktéry, kteří jsou hlavními činiteli mající významný vliv na rozvoj venkova.

Renting et al. (2003) se snaží identifikovat jednotlivé dimenze těchto řetězců a v jejich rámci lépe charakterizovat různorodost vztahu producent-spotřebitel. První dimenze se týká jejich organizační struktury a specifčnosti mechanismů, které zasahují do vztahů v čase i prostoru. Tento rozměr je pak blíže specifikován v rámci tří kategorií.

První kategorie je založena na tzv. *face to face* mechanismu. Princip staví na přímé interakci mezi producentem a spotřebitelem, kdy spotřebitel produkt kupuje přímo u jeho výrobce a je tak zajištěna autenticita a zejména důvěryhodnost na obou stranách. Příkladem mohou být farmářské trhy, farmářské obchody a jiné. V poslední době nabývá na významu také možnost internetového nákupu. Jedná se zejména o systém bedýnek či možnost online nákupu. Avšak i tato forma prodeje si stále zachovává prvky daného mechanismu.

Druhá kategorie rozsah přímé interakce dále umocňuje. V tomto případě již hovoříme o blízkých vztazích mezi producentem a spotřebitelem. Pro tyto sítě je charakteristická prostorová blízkost, kdy lze produkt zakoupit v oblasti původu či přímo v místě produkce a spotřebitelé jsou při nákupu dobře obeznámeni s povahou dané suroviny. Pro upevnění takto zbudovaných vztahů jsou také pořádány nejrůznější akce jako veletrhy či tematické turistické trasy. Ty se pak významně podílí na podpoře regionální identity výrobku. Jako příklad lze uvést místní obchody a restaurace nabízející regionální výrobky, případně určitý typ specializovaných obchodů zaměřených na již konkrétní sortiment.

Třetí kategorie pak zahrnuje sítě s dosahem přesahujícím hranice regionu. I v tomto případě ale hovoříme o tzv. krátkých potravinových řetězcích, jelikož navzdory větší vzdálenosti, kterou musí produkt překonat, je zachována jeho hodnota a informace jsou spotřebiteli zprostředkovány buď v rámci příbalového letáku, etikety, případně přímo v místě prodeje. Tato forma zprostředkování informací pak zajistí, že je spotřebitel dostatečně obeznámen s detailní charakteristikou jím zakoupeného produktu, tedy má k dispozici informace o místě původu, způsobu produkce a zejména pak o úsilí, které bylo na výrobu dané komodity vynaloženo. Takový produkt je pak lehce rozeznatelný od ostatních komodit pocházejících z masové produkce globálních řetězců. Příkladem regionálních komodit může být šampaňské víno z oblasti Champagne, sýry Parmigiano Reggiano či „fair trade“ výrobky jako káva a čaj.

Druhá dimenze se pak zabývá otázkou definice kvality a konvencí souvisejících s fungováním těchto sítí. Vycházíme ze skutečnosti, že čím více je produkt diferencovaný, tím vzácnější se stává na trhu. Dalším předpokladem pro jeho „vzácnost“ jsou transparentní vztahy mezi všemi aktéry, tedy jak na úrovni výrobních vstupů, až po definování samotné kvality produktu. Tato přidaná hodnota pak zajistí, že je spotřebitel ochoten za produkt zaplatit tzv. prémiovou cenu. V rámci této dimenze opět rozlišujeme dvě kategorie pro definování kvality.

První kategorie zdůrazňuje úzkou vazbu mezi kvalitou produktu a místem jeho původu. Specifická charakteristika oblasti jako jsou přírodní podmínky, kulturní a gastronomické

tradice či výrobní proces, to vše jsou rozhodující parametry pro definování kvality. Jako příklad lze uvést regionální potraviny s označením původu, či komodity nazývané jako „farmářské“, u nichž je zdůrazněna řemeslná povaha výrobního procesu a obvykle odkazují na kulturní dědictví a místní tradice.

Druhá kategorie posuzuje kvalitu na základě vztahu mezi produkcí a jejím dopadem na životní prostředí. V reakci na obavy ze strany společnosti jsou tedy čím dál více využívány metody šetrné vůči okolnímu prostředí, jako je například ekologické zemědělství či integrovaná produkce. Dané produkty jsou poté opět označeny příslušnými etiketami. Avšak je nutné podotknout, že v dnešní době existuje velké množství protichůdných definic kvality, a to jak uvnitř, tak i mezi jednotlivými zeměmi (Renting et al., 2003).

I když jsou na sobě nezávislé, najdeme také tři oblasti kritiky spojené s alternativními potravinovými sítěmi. První z nich se zabývá tzv. naivní oslavou lokálnosti jako bezproblémového prostoru pro konsenzus, na rozdíl od kritizovaného globálního hospodářského prostoru (Spilková et al., 2008). Winter (2003) dodává, že se také objevuje diskuze na téma nebezpečí obranného lokalismu či provinčnosti, která by mohla přerůst až v xenofobii vůči ne-lokálním potravinám (cit. dle Spilková et al., 2008).

Druhý bod kritiky se zaměřuje na problém sociální exkluzivity alternativních potravinových sítí. Goodman (2009) uvádí, že někteří mohou AFNs považovat za „exkluzivní kluby privilegovaných spotřebitelů“, a těmi je myšlena bílá městská střední třída (cit. dle Spilková et al., 2008).

Třetí bod kritiky pak upozorňuje na neoliberální charakter alternativního hnutí potravin a spoléhání se na tržní mechanismy a zodpovědnost jednotlivých konzumentů, na místo změn politik směrem ke sdílené odpovědnosti (Spilková et al., 2008).

Pro přehlednější shrnutí jednotlivých forem AFNs autorka Lucy Jarosz (2008) definuje čtyři možné způsoby klasifikace na základě níže uvedených znaků:

- a) Zkracování vzdálenosti mezi výrobcem a spotřebitelem.
- b) Malé farmy s omezeným rozsahem produkce (organická či holistická), které jsou v kontrastu s velkými průmyslovými agropodniky.
- c) Existence specializovaných nákupních míst jako jsou potravinová družstva, farmářské trhy a jiné formy alternativního prodeje potravin.
- d) Závazek vůči sociálnímu, ekonomickému a environmentálnímu rozměru udržitelné potravinové produkce, distribuce a spotřeby.

Ad a)

Produkce je soustředěna v přímé blízkosti spotřebitelů, což významně přispívá k minimalizaci dopravních nákladů. Minimalizuje se také počet mezičlánků v podobě zprostředkovatelů. Taková forma prodeje pak umožňuje, aby si výrobce udržel větší část zisku, dále pak šetří spotřebu fosilních paliv, jak v oblasti výroby, tak přepravy. Tento přímý marketing přináší farmáři i spotřebiteli možnost „face to face“ interakce a posiluje vzájemnou důvěru a spolupráci.

Ad b)

Farmy praktikující alternativní způsob zemědělství se od farem konvenčního typu liší hned v několika ohledech. Jedná se především o jejich velikost, rozsah a techniku produkce. Alternativní způsob zemědělství uplatňuje organické, holistické či environmentálně šetrné přístupy k produkci, tedy bez využití syntetických hnojiv, pesticidů, případně geneticky modifikovaného osiva. Farma je aktivně zapojena do distribučního řetězce, není zde tedy zapotřebí dalších článků v podobě velkoobchodních korporací, zpracovatelů, případně dalších zprostředkovatelů produkce a s tím související nutnosti smluvních závazků.

Ad c)

Produkce těchto farem, sdružení a jiných alternativních forem prodeje potravin je nabízena v rámci specializovaných prodejních míst, která hrají významnou roli v oblasti podpory lokálního zemědělství.

Ad d)

Alternativní potravinové sítě v neposlední řadě také zdůrazňují význam sociálních vazeb a environmentálních hodnot. Rozhodující není jen kvalita finálního produktu, ale pozornost je soustředěna také na místo samotné produkce, způsob distribuce a v neposlední řadě na vztahy mezi jednotlivými aktéry. Blízké vztahy vedou nejen ke zlepšení vzájemné důvěry, spolupráce, případně i zvýšení celkových příjmů pro zemědělce, ale jsou také jedinečným nástrojem, jak nejlépe vzdělávat samotné spotřebitele o tom, odkud jejich potraviny pochází, včetně podmínek, za kterých byly vyprodukovány.

Robinson (2008) pak ve své publikaci, věnující se problematice udržitelnosti rozvoje venkova a systémům udržitelnosti jako celku, uvádí přehled současných forem alternativních potravinových sítí, mezi které se řadí zejména:

- farmářské trhy
- komunitní městské zahrady a farmy

- školní farmy
- potravinová družstva (co-ops)
- občanská sdružení a komise měst na podporu udržitelné spotřeby potravin
- zahrádkářské osady a samozásobitelské praktiky
- přímý prodej produktů koncovým spotřebitelům či faremní zpracování produktů
- hnutí slow food

Společným jmenovatelem pro všechny výše zmíněné formy alternativního prodeje potravin je pak snaha o vytvoření jistého modelu, který bude protikladem současných globálních distribučních sítí a s nimi spojené nemožnosti konkurenceschopnosti ze strany menších zemědělců (Robinson, 2008).



Tabulka 1: Přínosy plynoucí z alternativních potravinových sítí pro zemědělce a místní komunitu

Zdroj: Taušová, 2014

Sociální skupina	Oblast přínosu	Konkrétní přínos	
Přínosy plynoucí pro lokální zemědělce z alternativních potravinových sítí	Ekonomické přínosy	Rostoucí objem prodeje místních zemědělců	
		Konkurenční výhoda před farmáři, kteří nevyužívají prodej pomocí alternativních potravinových sítí	
		Zisky z turismu	
		Vyšší podíl na ceně produktu	
	Obchodní sebevědomí zemědělce	Rostoucí obchodní znalosti a sebevědomí zemědělců	
		Ocenění za práci od samotného spotřebitele	
		Mohou sloužit jako inkubátor pro zemědělce	
	Nové trhy mimo konkrétní region	Nelokální prodeje	Účast zemědělce v altern. potrav. sítích i v sousedních regionech
			restaurace
			školy a ostatní
		export do sousedních regionů	
	Vytvoření intra-regionálního trhu		
	Nové lokální možnosti odbytu pro zemědělce	Jiné přímé trhy	dodávky domů
			výkupní prodej
			vlastní prodejna
		Restaurace/kavárny	
Místní prodejny			
Odbyt pro zpracovatele			
Nové produkty	Zlepšení výrobního systému		
Reklama	Turismus zabývající se jídlem a vínem		
Komunikace	Vytvoření nových sociálních sítí	mezi ostatními farmáři	
		se zákazníky	
		se zprostředkovateli	
Lidské zdroje	Růst zaměstnanosti		
Přínosy plynoucí i pro místní komunitu z alternativních potravinových sítí	Produkty	Přístup k čerstvé a kvalitní produkci	
		Přístup k chutným potravinám	
		Přístup ke zdraví prospěšným potravinám	
		Možnost výběru z různorodé nabídky produktů	
	Duch komunity	Soustředění se na komunitu	
		Místo pro společné setkání	
		Stimulace hrdosti	
		Místo pro společenské aktivity	
	Vzdělání	Znalost produktového využití a skladování	
		Sezónnost produkce	
		Povědomí dětí i dospělých o výrobě produkce	
		Informace přímo od farmáře	
	Ekonomické přínosy	Multiplikační efekt	
		Diverzifikace zemědělství	

### **3.1 Alternativní potravinové sítě v České republice**

Trh s potravinami v České republice je již po dlouhá léta ovládan několika málo nadnárodními korporacemi a samotné spotřebitelské chování většiny české populace je na nákup komodit z těchto maloobchodních řetězců stále silně orientováno. Této silné pozici, jež si dané mezinárodní společnosti na českém trhu dokázaly vybudovat, je pak velmi obtížné konkurovat. Zejména menší domácí producenti potravin nejsou v takto nastavených podmínkách schopni udržet svá hospodářství v chodu a často dochází k jejich krachu, případně prodeji právě těmto nadnárodním koncernům.

Pokud bychom se chtěli věnovat příčinám vzniku této situace, jak uvádí Zagata (2012), odpovědí na tuto skutečnost by nám byly technologické a společenské trendy sahající až do počátku roku 1990. S postupnou ekonomickou transformací se stávající trh s potravinami zhroutil a v důsledku rostoucí poptávky ze strany spotřebitelů na trh velmi rychle pronikly nové zahraniční společnosti. V roce 1993 byl podíl na trhu těchto maloobchodních společností roven 10 %, v roce 1999 to bylo již 33 %, v současné době je tento podíl téměř 66 % (Skála, 2007 cit. dle Zagata, 2012). Tato skutečnost pak jasně ukazuje, že v České republice stále převládá tzv. průmyslový režim, který současně narušuje rozvoj alternativních iniciativ v oblasti produkce potravin.

Pospěchová (2011) pak uvádí, že navzdory neexistenci konkrétní studie, která by se věnovala problematice, jak čeští spotřebitelé hodnotí kvalitu potravin, případně kvalitu maloobchodů, veřejné mínění ukazuje, že jsou konzumenti s kvalitou komodit stále více znepokojeni. Jednou z příčin mohou být pak potravinové skandály, které se silně podepsaly na důvěře vůči kvalitě komodit těchto řetězců, případně obavy z toho, že se na český trh dostávají potraviny nižší třídy jakosti, než například do západních zemí (cit. dle Zagata, 2012).

Bylo by zavádějící si myslet, že tyto skutečnosti budou mít významný dopad na preference spotřebitelů, avšak je dosti pravděpodobné, že právě tyto negativní zkušenosti českých spotřebitelů byly pro některé silnou motivací k tomu, aby se začali více zajímat o potraviny pocházející z alternativní formy produkce.

### **3.2 Typy alternativních potravinových sítí v České republice**

V posledních deseti letech se v České republice objevilo několik modelů nekonvenčních potravinových iniciativ, které se shodují s obecně definovanými příklady alternativních potravinových sítí (Zagata, 2012).

Přehled těchto iniciativ uvádí Zagata (2012) a dělí tyto alternativní formy produkce potravin dle následujících typů.

### **3.2.1 Ekologicky certifikované produkty**

Ekologické zemědělství se v našich podmínkách pozvolně rozvíjí od počátku devadesátých let a vytváří tak jistou pomyslnou startovací čáru „starting point“ pro následný rozvoj ostatních alternativních iniciativ u nás (Zagata, 2012). Podpora ze strany státu byla pro zemědělce hospodařící ekologicky poměrně významná a probíhala formou dotací, jejichž výše byla stanovena na základě výměry organicky obhospodařované půdy. V roce 1993, na základě rozhodnutí Ministerstva zemědělství, bylo poskytování těchto dotací ukončeno, avšak v roce 1998 došlo k jejich obnovení a následoval tak dynamický rozvoj, který měl za následek, že v roce 2005 tvořila organicky obhospodařovaná půda celých 6 % celkové výměry zemědělských ploch (Náhlovský, 2009). V roce 2013 bylo ekologicky obhospodařováno již 11,7 % celkové výměry zemědělského půdního fondu (cenia.cz, 2014). Vzhledem k danému historickému kontextu lze konstatovat, že model ekologického zemědělství byl navržen „seshora dolů“, tedy role samotného spotřebitele byla v procesu jeho vzniku relativně malá.

Avšak s novým trendem ekologického zemědělství vyvstaly i dva podstatné problémy. Prvním z nich byla skutečnost, že ačkoliv docházelo k poměrně rapidnímu růstu v počtu ekologicky certifikovaných farmářů, nárůst v počtu ekologicky certifikovaných potravin určených pro českého spotřebitele nebyl natolik znatelný. Důvodem této situace byl především nedostatek ekologicky certifikovaných zpracovatelských zařízení a také značně nízká míra poptávky ze strany spotřebitelů. Druhým problémem pak byla čistě ekonomická motivace některých farmářů se do ekologického zemědělství zapojit, což mělo neblahý vliv na stabilitu celého sektoru (Zagata, 2012).

### **3.2.2 Prodej ze dvora**

Tato forma přímého prodeje se vyvíjela současně s ostatními alternativními iniciativami, avšak celkový podíl na trhu není příliš vysoký. Jedním z důvodů je vysoká míra koncentrace a specializace v oblasti primárního sektoru, jelikož velmi malý počet podniků zpracovává své výrobky přímo na farmách. Dalším faktorem jsou poměrně striktní hygienické podmínky při zpracování komodit, které s sebou přináší nemalé náklady. V letech 1998–2005 měl prodej ze dvora poměrně významnou úlohu v rámci rozvoje ekologického zemědělství, respektive

rozvoje prodeje ekologických výrobků, avšak s pozvolným růstem tohoto odvětví a rozvojem distribučních kanálů se certifikované výrobky dostávaly na trh, ať už prostřednictvím specializovaných prodejen, případně později, mezi lety 2007-2008, byly volně dostupné i v nabídce supermarketů. V současnosti je pouhých 5 % výrobku certifikovaných jako Bio prodáno přímo na farmách, dalších 70 % pak v rámci maloobchodních řetězců (Hrabalová, 2010 cit. dle Zagata, 2012).

### **3.2.3 Systém bedýnek a dodávek do domu**

Systém bedýnek se v České republice objevuje v roce 2008 a oproti iniciativám předchozím je toto schéma založeno na větší míře zapojení ze strany spotřebitele. Rovněž počet aktérů, kteří jsou do procesu zapojeni, je vyšší. Významnou roli zde hrají i ekologické organizace, jejichž prostřednictvím jsou jednotliví spotřebitelé sdružováni. Ministerstvo zemědělství rovněž vydalo manuál, který má potenciálním zájemcům napomoci se do systému zapojit a začít prostřednictvím bedýnek distribuovat svou produkci (Václavík, 2008 cit. dle Zagata, 2012).

Pro efektivnější fungování byl v roce 2010 založen i internetový portál. V jeho rámci pak vystupovalo 31 organizací, přičemž 45 % z těchto subjektů tvořili samotní farmáři, kteří se prostřednictvím portálu snažili najít odbytiště pro svou produkci. Zbýlých 25 % tvořili jednotliví obchodníci a dalších 25 % představovala neformální skupina spotřebitelů, tzv. biokluby, které byly často součástí různých občanských sdružení a jejichž aktivity zahrnovaly podporu udržitelné produkce a spotřeby (Zagata, 2012).

### **3.2.4 Nové farmářské trhy**

Nové farmářské trhy se na našem území etablovaly v roce 2010 a vzhledem k předchozím alternativním iniciativám prodeje potravin se jednalo o zlomový bod. Jako „nové“ je nazýváme z toho důvodu, jelikož farmářské trhy u nás existovaly již před rokem 1989, avšak jako marginální záležitost v jiné formě, než jak jsou nám známé v nynější podobě. Nové farmářské trhy byly iniciovány a řízeny občanskými skupinami (v některých případech spolupracujícími s veřejnou správou), které následně zavedly koncept místní produkce a spotřeby do reálné praxe. Trh se stal posléze masovým a daný model, stavějící na spolupráci občanských skupin a místních producentů, se začal napodobovat v rámci celé České republiky. Tento úspěch umožnil pozdější rozvoj dalších nekonvenčních iniciativ, které spojoval stejný faktor, a tím byla obava spotřebitelů o kvalitu potravin (Zagata, 2012).

### **3.2.5 Komunitou podporované zemědělství**

Komunitou podporované zemědělství je jednou z nejnovějších forem alternativní produkce potravin u nás. První iniciativa byla založena v roce 2009. V současné době je v České republice přibližně 20 těchto skupin. Základem iniciativy je pak blízký vztah mezi farmářem a spotřebitelem, který je založen na oboustranně výhodném partnerství, které spotřebiteli zajišťuje pravidelnou dodávku čerstvých a lokálních potravin po celou sezonu, zemědělci na oplátku jistotu odbytu a spravedlivé ocenění jeho práce (kpzinfo.cz, 2015).

### **3.2.6 Komunitní a městské zahrady**

Komunitní zahrady reprezentují neformální iniciativy, pro které je charakteristické, že spotřebitelé jsou ve většině případů současně i samotnými producenty potravin, které konzumují. Prvním projektem tohoto typu u nás byla komunitní zahrada *Prazelenina*, která vznikla v roce 2012 v Praze. V témže roce pak vznikla komunitní zahrada *KomPot* (Zagata, 2012). V současné době počet těchto iniciativ stále narůstá, soustředěny jsou pak především v okolí větších měst, zejména Prahy.

## 4 Komunitou podporované zemědělství (CSA)

Komunitou podporované zemědělství je jednou z řady forem alternativních zemědělských procesů, které se neustále vyvíjí a vyplňují mezery a nedostatky globálního potravinového systému (Feagan, 2014). Systém Komunitou podporovaného zemědělství<sup>1</sup> (CSA), jako jeden z alternativních modelů zemědělské produkce, se snaží podpořit lokální zemědělskou produkci a místní ekonomiku, která nebude závislá na nestabilním trhu současné globální produkce potravin. Valeška et al. (2013) dodává, že systém CSA vrací kontrolu nad produkcí potravin místním lidem, osvobozuje zemědělce od tržních tlaků a umožňuje jim prodávat své produkty lokálně a hospodařit environmentálně šetrněji.

### 4.1 Historie vzniku CSA

Komunitou podporované zemědělství se dostává do povědomí evropské veřejnosti od svého vzniku v USA a Evropě v polovině 80. let. Samotná idea však vznikla již v 60. letech v Japonsku a Švýcarsku, kde se ve vzájemně výhodném partnerství sjednotili spotřebitelé hledající bezpečné potraviny a sedláci hledající stabilní trh pro svou produkci (Valeška, 2013).

V Japonsku tato iniciativa vedla k založení hnutí zvanému *Teikei*, termínu, který lze volně přeložit jako „potraviny, které nesou tvář zemědělce“. *Teikei* bylo založeno v druhé polovině 60. let jako reakce na řadu potravinových skandálů, jednalo se zejména o otravy a nemoci, způsobené použitím nevhodných chemických vstupů při produkci potravin. Tato situace vedla k následné mobilizaci spotřebitelů, kteří se pokusili nalézt možnou alternativu běžných trhů s potravinami. Hlavní myšlenkou nového přístupu byl především přímý kontakt mezi spotřebitelem a zemědělcem a jejich vzájemná spolupráce. Princip celého partnerství byl poměrně jednoduchý. Zájemci o produkci organických potravin se zavázali, že budou těmto zemědělcům hradit veškeré náklady spojené s jejich činností a především budou pravidelnými odběrateli jejich produkce. Naopak samotní zemědělci, kteří měli zájem pěstovat ekologicky, ale konkurence ze strany dovozu levných potravin jim to doposud znemožňovala, měli konečně příležitost se tomuto typu hospodaření začít věnovat. Z původního hnutí se v roce

---

<sup>1</sup> Termín Komunitou podporované zemědělství pochází z původně anglického názvu Community Supported Agriculture a v literatuře jej často nalezneme pod zkratkou CSA. Na území České republiky se pak běžně používá česká zkratka KPZ.

1971 zformovala Japonská zemědělská ekologická asociace<sup>2</sup> (JOAA), jejíž hlavní filozofií byla spolupráce založená na vzájemné podpoře, porozumění a ignorující komerční zájmy (Grande, 2009).

Ve stejném roce, avšak nezávisle na japonské zkušenosti, se začaly formovat CSA i na evropské půdě, a to v Německu a Švýcarsku. Inspirací jim byl rakouský filozof Rudolf Steiner, který se věnoval problematice vzájemné zodpovědnosti producentů a spotřebitelů na produkci kvalitních potravin a s ní spojenému tématu biodynamického zemědělství. Koncept CSA se v druhé polovině 80. let dostává také do USA. Hlavní podíl na tom měli Traugher Groh a Jan Vander Tuin. Groh, jakožto jeden ze zakladatelů první CSA v Německu na biodynamické farmě Buschberghof, přenáší svou zkušenost dále na západ. Jan Vander Tuin, původem ze Švýcarska, se na základě svých zkušeností s CSA na rozvoji tohoto konceptu posléze také podílí. Ve spolupráci s dalšími odborníky v oblasti biodynamického zemědělství Groh a Tuin zakládají v roce 1986 první dvě skupiny komunitního zemědělství ve Spojených státech, konkrétně ve státě Massachusetts a New Hampshire (McFadden, 2004).

Ačkoliv byla filozofie Rudolfa Steinera jedním ze základních stavebních kamenů amerických CSA, velmi podstatnou roli zde sehrály i důvody politické a ekonomické. Americké rodinné farmy se v dané době nacházely v recesi, zatímco komodity průmyslového zemědělství, stimulovány prostřednictvím cenové podpory ze strany státu, vykazovaly vysokou míru nadprodukce (Grande, 2009). Počet CSA farem v USA se pak v průběhu času podstatně zvýšil. Většina těchto farem si zachovala organizační strukturu zemědělského podniku, přičemž některé z nich dále pokračují v myšlence filozoficky orientovaného přístupu, naopak jiné se vydaly směrem komerčně orientovaného trhu.

Vzhledem k rozmanitosti lokálních potravinových systémů je v současné době poměrně obtížné odhadnout přesný počet CSA organizací. Autoři CSA manuálu *European Handbook on Community Supported Agriculture Sharing Experience* uvádí, že aktuálně existuje v západní Evropě přibližně 3500 skupin, které zaštiťují kolem 4000 farem a 400 tisíc zákazníků. Nejrozšířenější jsou tyto iniciativy pak v Německu, Francii, Itálii a Anglii. V USA se počty odhadují na 7000 skupin, které zahrnují 7000 farem s 400 tisíci zákazníky. V oblasti Asie (Japonsko a Čína) se počet odhaduje na 1500 skupin, 1900 farmářů a 180 tisíc

---

<sup>2</sup> Japan Organisation for Alternative Agriculture (JOAA) je nezisková dobročinná organizace, založena v říjnu 1971, jejíž členové jsou producenti a odběratelé, kteří mají zájem o rozšíření ekologického zemědělského hnutí v Japonsku (joaa.net, 2012).

spotřebitelů. Aktuálně zaznamenávají rozvoj i země východní Evropy, kde je přibližný počet odhadován na 51 skupin s 4000 spotřebiteli (urgenci.net, 2013).

## 4.2 Principy Teikei

V listopadu 1978 bylo hnutím Teikei stanoveno 10 základních principů, které měly za úkol definovat podmínky, za kterých bude možné zbudovat pevné partnerství mezi producentem a spotřebitelem, a to za současného respektování principů ekologického zemědělství (joaa.net, 2012).

- 1) Zbudovat vztah založený na přátelství a kreativitě, nikoliv pouze na obchodním partnerství.
- 2) Produkce probíhá v rámci předem stanoveného plánu, který je sestaven na základě dohody mezi výrobcem a spotřebitelem.
- 3) Spotřebitel se zavazuje přijímat veškerou produkci od producenta.
- 4) Ceny jsou nastaveny tak, aby byly pro obě strany výhodné.
- 5) Prohloubit vzájemnou komunikaci vstříc vzájemnému respektu a důvěře.
- 6) Na tomto principu by doprava/přeprava produkce měla být zajištěna buď ze strany producenta či spotřebitele, nikoliv prostřednictvím osoby třetí.
- 7) Zachovat demokratický přístup v rámci skupinových aktivit.
- 8) Aktivně se zajímat o problematiku ekologického zemědělství.
- 9) Udržovat únosný počet členů v rámci sdružení.
- 10) Vyvíjet neustálou snahu směrem k dosahování vytyčených cílů v oblasti ekologického zemědělství a environmentálně šetrnému způsobu života.

## 4.3 Současné definice CSA

Pokud bychom hledali jednotnou definici, která by charakterizovala model Komunitou podporovaného zemědělství, narazili bychom na problém variability možných formulací, které znemožňují pojem CSA určitým způsobem zobecnit. *„Nechtěli jsme CSA svázat s jednotnou definicí nebo stanovit pevná kritéria, která by jej charakterizovala. Spíše jsme doufali v ocenění rozmanitosti tohoto mladého, ale rychle se rozvíjejícího hnutí“* (Henderson, Van En, 2007).

Obecně lze Komunitou podporované zemědělství označit za alternativní a současně lokální ekonomický model výroby a spotřeby potravin, který jak uvádí Iwaki (2013), staví na



základech vztahu mezi farmářem a spotřebitelem a současně pak překračuje typické vztahy jednoduchého způsobu směny zboží. Polimeni et al. (2006) pak uvádí, že Komunitou podporované zemědělství lze obecně označit jako spolupráci skupiny producentů a spotřebitelů za účelem produkce zemědělských výstupů. Autorky Henderson a Van En (2007) pojem CSA dále shrnují do jednoduché rovnice „producenti potravin + spotřebitelé potravin + každoroční závazek jednoho k druhému = CSA a nesčetné množství dalších výhod s ním spojených“. Další možné pojetí modelu pak nabízí Lamb (1994), který charakterizuje Komunitou podporované zemědělství jako koncept popisující komunitní organizaci producentů a spotřebitelů, kdy spotřebitelé souhlasí s poskytováním přímé podpory těmto producentům, kteří se zavazují produkovat jejich potraviny.

Ministerstvo zemědělství USA (USDA) definuje CSA následovně. Komunitou podporované zemědělství označuje za společenství jednotlivců, kteří se zavazují k podpoře zemědělského výrobce a půda, která slouží pro jejich společné hospodaření, se stává, ať už právně (tedy formou kontraktu) či na základě dohody, komunitní farmou, kde tito spotřebitelé a výrobci společně sdílí rizika i přínosy produkce potravin. Spotřebitelé (podílníci) se tak zavazují pokrýt náklady této produkce, přičemž tyto náklady zahrnují i samotnou finanční odměnu sloužící pouze farmáři. Hospodář je naopak zavázán svým podílníkům pravidelně poskytovat patřičný podíl z dané produkce a současně jim umožnit se přímo účastnit procesu produkce potravin. Členové s farmářem sdílí riziko neúrody (špatné počasí, škůdci, choroby, atd.), současně ale získávají pocit uspokojení z možnosti „návratu k půdě“ a pocitu sounáležitosti (USDA, 2015).

Poměrně široké pojetí CSA pak nabízí mezinárodní síť URGENCI (urgenci.net, 2013), která popisuje CSA jako lokální partnerství založené na solidaritě mezi zemědělci a spotřebiteli, bez ohledu na způsob iniciace či právní formu daného uskupení. Neexistuje zde žádný stanovený řád pro organizování těchto vztahů, jedná se pouze o rámec, jehož cílem je inspirovat komunity ke vzájemné spolupráci s farmáři, sdílet výhody, které model nabízí a navrátit místní obyvatele zpět k půdě, na které jsou jejich plodiny pěstovány. Tato vágní definice byla stvořena zcela záměrně, a to z důvodu, aby mohla co nejlépe postihnout celou řadu variací modelu CSA.

White (2015) se ve své publikaci dále věnuje problematice modelu CSA ve smyslu jeho identifikace jako „značky“, která získala rozpoznatelné jméno, pověst, definovala své cíle a ambice a v neposlední řadě si také zbudovala jistou symbolickou kulturu. Jednotliví aktéři CSA se také, a to ať už vědomě či nevědomě, podíleli na vytvoření jisté mytologie, která je

s touto značkou neodmyslitelně spjata. Ta pak popisuje CSA jako ekologicky a ekonomicky udržitelný model a vyobrazuje jej jako symbolické a „kouzelné“ místo a prostor, v jehož rámci se produkují potraviny vysoké kvality, navrácí se důstojnost osoby farmáře, udržuje zemědělskou půdu a vytváří osvícenou a participující komunitu konzumentů. Autor dále uvádí, že celé sdružení CSA lze pak považovat za určitou formu tzv. „anti-brandingu“<sup>3</sup>, který lze vnímat jako vitální a nekorumpovatelnou rebelii proti industriálnímu zemědělství, agresivitě a vykořisťování ze strany globálních řetězců, průmyslovým potravinám a pasivnímu konzumerismu. CSA tak nabývá podoby ikonické značky, která funguje jako určitý druh kulturního aktivismu, jež nabádá jednotlivce ke změně postojů a způsobu myšlení.

#### 4.4 Principy, pilíře rozvoje CSA

Jak již bylo v předchozím textu uvedeno, v současné době existuje mnoho variací modelu CSA. Vzhledem k rozmanitosti lokálních potravinových systémů a rozdílům v rámci vnitřní struktury u samotných CSA, je poměrně problematické takový model popsat. Jednotlivé skupiny CSA se často liší v základních znacích, jako je např. míra závazku, délka smluvního vztahu, počet členů, systém platby či samotná vnitřní organizace. Bez ohledu na výše zmíněné faktory, společným znakem všech těchto CSA iniciativ je naplnění a respektování čtyř základních principů (idejí), na kterých byl původní model zbudován. Tyto principy pak ve své publikaci blíže specifikuje Jan Valeška (Valeška et al. 2013).

1. **Princip partnerství** - bývá stvrzeno formálně (smlouvou) či neformálně (ústní dohodou), má povahu vzájemného závazku produkovat (zemědělský výrobce) a odebírat (spotřebitelé) zemědělské produkty po předem stanovený časový horizont (sezónu) a současně umožňuje spotřebitelům se aktivně podílet na rozhodnutích spojených s produkcí jejich potravin.
2. **Princip lokálnosti** – podpora lokálních ekonomik, tedy směny mající lokální charakter, která má značný podíl na zkrácení délky distribučních cest.
3. **Princip solidarity** – vzájemná podpora producentů a spotřebitelů, a to v podobě sdílení rizik (neúroda zapříčiněná špatným počasím, škůdci, apod.) a přínosů, zachování transparentnosti partnerství mezi aktéry, respektování životního prostředí, přírodního a kulturního dědictví.

---

<sup>3</sup> Model CSA není prezentován jednotným logem, obchodní značkou a není ani ovládán z místa centrálního řízení (White, 2015).

4. **Vztah mezi zemědělským výrobcem a spotřebitelem** - založen na osobním kontaktu a důvěře, bez přítomnosti prostředníků nebo hierarchie a vztahu podřízenosti.

S rozvojem CSA systémů, a s nimi související otázkou lokální produkce a spotřeby potravin, se v současné době velmi často pojí také témata jako je potravinová suverenita, solidární ekonomie a ekologicky šetrné hospodářství.

Termín potravinové suverenity byl poprvé použit členy organizace *La Via Campesina*<sup>4</sup> v roce 1996 a později, v roce 2007, byl jasně definován v deklaraci z Nyélénie<sup>5</sup>.

*„Potravinová suverenita je právo na zdravé a kulturně specifické potraviny, produkované ekologicky šetrně a trvale udržitelně. Zároveň znamená právo místních obyvatel zvolit si, jaké potraviny chtějí produkovat a možnost prosadit si jejich ekologicky šetrné pěstování. Potravinová suverenita staví ty, kteří potraviny produkují, distribuují a konzumují do centra potravinového systému spíše než tržní poptávku a motivace korporací“* (nyeleni.org, 2007).

Nespokojenost se současným trendem industriální podoby výroby potravin, síla nadnárodních korporací, posílení práv občanů a místních komunit, tato a další témata byla stěžejním obsahem fóra, kterého se zúčastnilo na 500 reprezentantů z více než 80 zemí. Deklarace z Nyélénie byla také východiskem pro následný vznik Evropského hnutí za potravinovou suverenitu v roce 2011 v rakouské Kremži (potravinasuverenita.cz, 2011).

Ekonomická solidarita je definována jako ekonomika založená na nových hodnotách a konceptech, které podněcují ke společenským inovacím, sebe-řízení (self-management) a alternativním formám směny (Hitchman, 2014). Solidární ekonomika se snaží přeorientovat státní politiky, obchod, výrobu, distribuci, spotřebu, investice, peníze, financování a vlastnické struktury s cílem zajištění blahobytu lidí za současného respektování životního prostředí. Je též někdy označována jako „třetí systém nebo sektor ekonomiky“, kde první systém tvoří sektor soukromý (ziskově orientovaný) a druhý systém pak tvoří sektor veřejný (Kawano, 2013). Solidární ekonomika je v pojetí CSA reprezentována principy partnerství, které je opakem nezdravé soutěživosti zapříčiněné zejména tržními tlaky, dále pak solidaritou mezi jednotlivými aktéry a v neposlední řadě také vzájemnou důvěrou.

---

<sup>4</sup> La Via Campesina je mezinárodní hnutí drobných a středních zemědělců, pracovníků v zemědělství, lidí bez půdy, hospodařících žen a dalších, kteří podporují ekologický způsob hospodaření v malém a lokálním měřítku, aby přispěla k právu místních lidí na vytváření spravedlivého, demokratického potravinového systému (viacampesina.org, 2011).

<sup>5</sup> Zde se v únoru 2007 konalo první mezinárodní fórum na téma potravinové suverenity.

Za třetí a poslední pilíř rozvoje této iniciativy je považováno ekologicky šetrné hospodaření. Ačkoliv je často spojováno s tradičním způsobem hospodaření, v nynější době jej řadíme mezi moderní formy obhospodařování půdy, která staví do popředí problematiku ochrany životního prostředí a zachování biologické rozmanitosti dané lokality, za současného respektování možnosti využití území a jeho limitů. Pro produkci jako takovou je pak typická absence syntetických pesticidů či umělých hnojiv, naopak je využito šetrných ekologických postupů. V neposlední řadě je důraz kladen na dobré životní podmínky chovaných zvířat tzv. welfare (biospotřebitel.cz, 2015).

#### **4.5 Vybrané příklady ze zahraničí**

V současné době existuje v rámci celosvětového měřítko nesčetné množství různých variací modelů CSA, které vytváří pestrou paletu forem těchto organizací, přičemž některé jsou si více, jiné méně podobné. Největší rozdíly spatřujeme zejména ve způsobu organizace vztahů, struktuře a velikosti jednotlivých modelů. Tato skutečnost pak znemožňuje stanovit jejich přesný počet, proto jsou čísla v mnoha případech spíše orientační.

Rapidní rozvoj těchto iniciativ v Evropě v posledních letech byl impulsem pro vytvoření Evropské deklarace komunitou podporovaného zemědělství (*Declaration of the common values and principles of the European solidarity-based production and distribution systems*) v březnu 2014 na druhém evropském setkání CSA, organizovaném Mezinárodní sítí URGENCI. Deklarace měla ustanovit klíčové hodnoty, cíle, definice a diverzitu evropského hnutí a souběžně se stát sjednocujícím prvkem pro rozvoj evropského hnutí (urgenci.net, 2015).

S postupným růstem počtu CSA skupin se také v rámci některých států (příkladem může být Francie, Itálie, Německo a další), začaly vytvářet tzv. národní sítě, které plní funkci zastřešující organizace. Jejich hlavním úkolem je pak ve většině případů usnadnit tok informací mezi jednotlivými aktéry a podporovat jejich vzájemnou spolupráci.

##### **4.5.1 Francie – AMAP**

Francie je příkladem země, ve které CSA již pevně zakořenilo a díky jejich úspěšnosti je také častým vzorem pro ostatní země. Francouzský systém AMAP byl založen v roce 2001 a sdružuje na deset tisíc zemědělců a několik set tisíc spotřebitelů, kteří si ve vzájemně výhodném partnerství zajišťují potraviny a dobré životní podmínky. Hlavním cílem systému AMAP je

pak zajistit zdravé potraviny, které jsou vyprodukované při současném respektování biologické rozmanitosti a dynamiky přírody, a to vše za podmínek vzájemně výhodného partnerství mezi jednotlivými aktéry (reseau-amap.org, 2015).

Jako typickou formu bychom mohli označit následující. Zemědělci společně s odběrateli uzavírají smlouvy, zpravidla na dvě sezóny (jaro/léto a podzim/zima), v rámci kterých společně definují rozmanitost a množství komodit, které mají být pro danou sezónu vyprodukovány. Každá skupina má pak v rozmezí od 15 do 150 odběratelů, kteří spolupracují s jedním až deseti farmáři. Produkce je soustředěna zejména na pěstování zeleniny, v případě zapojení více farmářů je pak doplněna o mléčné či masné výrobky, vejce, chleba a další (reseau-amap.org, 2015).

#### **4.5.2 Německo - SoLaWi**

Německá síť „solidárního“ zemědělství SoLaWi sdružuje několik desítek hospodářství, která fungují na základě solidarity a ekologického a biodynamického zemědělství. Vůbec první CSA byla v Německu založena již v roce 1988, a to na biodynamické farmě Buschberghof, avšak jejich rozvoj zaznamenáváme až v posledních letech. V roce 2013 bylo v Německu již více než 35 fungujících CSA a téměř shodný počet těchto iniciativ byl ve fázi zahájení (urgenci.net, 2013). Celý koncept je postaven na základech inovační strategie odpovědného zemědělství, kdy jsou pro fungování celého systému důležití především lidé (odběratelé), kteří svým „solidárním“ chováním přispívají k udržitelnému rozvoji (solawi.org.de, 2015). Podstatou vztahu mezi zemědělcem a odběratelem je vzájemná dohoda, která staví na sdílení veškerých rizik, ale také benefitů spojených s produkcí. Na podobných principech funguje i CSA v Rakousku. Modely v obou zemích následují filozofii Rudolfa Steinera a zemědělské postupy biodynamického zemědělství (urgenci.net, 2013).

#### **4.5.3 Itálie - GAS**

Italská síť solidárního nákupu sdružuje několik desítek tisíc spotřebitelů a několik tisíc zemědělských výrobců po celé Itálii. První skupina byla založena v roce 1994, hlavní motivací pro její vznik byla snaha vymanit se z trendu konzumerismu. Posléze začaly vznikat další iniciativy, avšak jejich forma se často lišila. Síť GAS pak vzniká v roce 1997 a funguje jako zastřešující organizace všech těchto iniciativ (Suchá, 2014). CSA je většinou tvořeno skupinou spotřebitelů, kteří spolupracují s cílem zakoupit potraviny a běžně používané

výrobky přímo od výrobců těchto produktů. Skupina volí produkty a jejich producenty na principu solidarity mezi členy skupiny, prodejci a producenty. Jak uvádí tato organizace, cílem je spotřeba místních produktů s cílem minimalizovat dopad dopravy na životní prostředí a používání opakovaně použitelného či eko-kompatibilního zboží (urgenci.net.italy, 2015). V roce 2013 bylo odhadováno, že je na území Itálie přes 1300 skupin, jejich počet ale stále narůstá a přesné číslo není známé (urgenci.net, 2013).

#### **4.5.4 Velká Británie – CSA UK**

Ve Velké Británii v současnosti působí na několik set CSA, které obvykle fungují na družstevním principu a občanské angažovanosti. Tato sdružení jsou založena na principu sdílení zkušeností a znalostí. Cílem je zejména podpora spravedlivého a transparentního modelu produkce potravin, kde členové sdílí jak rizika, tak i případné benefity spojené s jejich činností (csa.org.uk, 2015). Síť CSA byla ve Velké Británii založena v prosinci 2013. Hlavní zásluhu na rozvoji této iniciativy měla organizace Soil Association<sup>6</sup>, která patří v zemi k předním dobročinným členským organizacím, které bojují za zdravé potraviny, udržitelné zemědělství a využívání půdy. V roce 1999 tato organizace představila projekt, jehož cílem byla propagace CSA jako způsobu opětovného propojení lidí s půdou a zvýšení povědomí o původu potravin, které konzumují. Soil Association aktuálně zaštiťuje CSA po celé zemi a ve spolupráci s místními skupinami a dalšími zájmovými organizacemi se snaží o šíření osvěty této iniciativy (Suchá, 2014). Co se týká počtu skupin, v roce 2011 bylo odhadnuto, že je v zemi na 80 CSA a téměř stejný počet pak ve stádiu zahájení. Současně se předpokládá, že od té doby jejich počet stále narůstá, ale přesné číslo není známé (csa.org.uk, 2015).

#### **4.5.5 USA – Local Harvest**

Počátky CSA na území Spojených států amerických sahají až do roku 1985, kdy se tato iniciativa do země šíří z Evropy. Od té doby se počet CSA v zemi rozrostl do obrovských rozměrů a v současné době organizace Local Harvest eviduje na čtyři tisíce farem, které zásobují desítky tisíc rodin po celé zemi (localharvest.org, 2015). McFadden dále uvádí, že v roce 2012 dosáhl odhadovaný počet CSA téměř šesti tisíc (biodynamics.com, 2015).

---

<sup>6</sup> Soil Association byla založena v roce 1946 skupinou zemědělců, vědců a odborníků na výživu, kteří pozorovali přímé vazby mezi zemědělskou praxí a jejími vlivy na rostliny, zvířata, člověka a životní prostředí jako celek (soilassociation.org, 2015).

S postupem času, kdy se měnila struktura jednotlivých systémů, nabylo CSA mnoha podob a organizačních forem. Organizace Local Harvest pak představuje model tzv. multifarmy, která, jak uvádí Perry a Franzblau (2010), staví na propojení dvou konceptů, a to kooperace mezi pěstiteli a vzájemném závazku mezi pěstitелеm a jeho zákazníkem. Tyto skupiny jsou pak obvykle napojeny na okolní ekologické či biodynamické farmy. Jejich hlavní motivací je rozvoj a utváření silné místní ekonomiky, která zajišťuje produkci sezónních potravin, které místní lidé umí zpracovat a společně je budou také konzumovat. Aby celý proces fungoval, je zapotřebí mít k dispozici dostatečný počet místních a regionálních producentů, zpracovatelů a distributorů. Cílem místního hnutí je tedy vytvořit komunitní potravinový systém, který bude vyrábět vysoce kvalitní potraviny dostupné pro každého (localharvest.org, 2015).

## **4.6 Výhody, limity, náklady CSA**

### **4.6.1 Výhody pro producenta, spotřebitele**

Pokud bychom chtěli uvést výhody modelu CSA plynoucí pro osobu farmáře, mezi nejčastěji uváděné patří tyto následující. V závislosti na intenzitě vztahu mezi producentem a spotřebitelem může farmář získat velmi blízkou vazbu na své zákazníky, což mu ve většině případů zajistí poměrně stabilní okruh odběratelů po dobu trvání celé sezóny, případně i na delší časové období. CSA také umožňuje rozložit část rizik spojených s produkcí a celkovým chodem farmy, jelikož zákazníci vstupující do partnerství jsou si vědomi přítomnosti těchto rizik a jsou ochotni je s farmářem sdílet. Neméně významným faktorem je spravedlivá odměna pro farmáře, která je stanovena na základě dohody se spotřebitelem, avšak s ohledem na vynaložené úsilí spojené s produkcí dané komodity (Valeška et al., 2013). Jak uvádí Shrestha (2012), další výhodou modelu CSA je absence role zprostředkovatele produkce, což vede ke snížení transakčních nákladů a současně většímu zisku pro zemědělce. Velmi důležitou roli pak hraje skutečnost, že zákazníci si produkci předplácí, tedy farmář obdrží hotovost ještě před začátkem sezóny. Tento finanční kapitál mu pak zajistí stabilní příjem a chrání jej před možnými finančními problémy.

Lamb (1994) také poukazuje na fakt, kdy systém CSA farmáře do značné míry osvobozuje od nepřetržitého tlaku spojeného s vyhledáváním vhodných odbytišť pro jejich produkci a snižuje tak riziko v podobě neúspěchu v zajištění zdrojů nutných k jejich existenci. Flora a Bregendahl (2012) dále uvádí, že na základě výsledků jejich případové studie bylo zjištěno, že hlavním motivačním faktorem farmářů pro zapojení se do systému CSA jsou

jednoznačně výhody finanční. Na druhém místě to jsou přínosy v podobě sociálního kapitálu. Za méně důležité pak považují hodnoty kulturní, nejmenší význam mají pro farmáře důvody environmentální či politické.

Zásadní rozdíl mezi spotřebiteli potravin pocházejících z CSA a potravin konvenčního typu zemědělství spočívá v jejich informovanosti o původu a vlastnostech těchto komodit. Přínosem pro zákazníka je tedy především dobrá znalost původu a způsobu výroby potravin a příležitost zasahovat do rozhodování farmáře o produkci. Samotná možnost návštěvy farmy, tedy určitý typ přímé kontroly, pak spotřebiteli zaručí, že podmínky produkce, na kterých se s farmářem shodli, jsou v souladu s realitou, případně jsou mu dostupné informace, na základě kterých porozumí důvodům, proč se skutečnost liší od očekávání (Valeška et al., 2013). Podílníci, kteří do komunity přispívají, ať už finanční či jinou pomocí, se cítí být za její řádný chod zodpovědní a uvědomují si svou důležitost v rámci celé skupiny (Shrestha, 2012). Získávají pocit náležitosti k dané komunitě, v jejímž rámci potkávají obdobně smýšlející osoby, jejichž společnou prioritou jsou čerstvé a zdravé nezávadné potraviny. V případě spotřebitelů jsou tedy za významné vnímány především přínosy environmentální (Flora, Bregendahl, 2012).

Všeobecné výhody lze pak shrnout následovně. Komunikace a vzájemná důvěra mezi zemědělcem a spotřebiteli umožňuje společné rozhodování na téma množství a druhu potravin, cenu i formu distribuce. Principy CSA modelu přispívají k ekologicky šetrné produkci, zajišťují etický chov zvířat a přináší značné snížení množství obalových materiálů a nákladů na přepravu (Valeška et al., 2013). Sanneh et al. (2001) dále uvádí, že koncept CSA může mít také vliv na podporu místní ekonomiky. Spotřebitelé investují své finanční prostředky do komodit pocházejících z lokální produkce, což má značný dopad zejména v oblastech s významným podílem dovozu potravin. Model CSA dále ochraňuje zemědělce před nevypočitatelným trhem a nemožností odbytu produkce. Nestabilní cena za produkci je také ošetřena, a to pevně stanovenou cenou, která je pro obě strany výhodná a nelze ji měnit. Ve srovnání s jinými formami odbytu zemědělských produktů, tímto vším model CSA pravděpodobně vytváří jedny z nejhlubších možných závazků a vzájemných příslibů mezi farmářem a koncovými spotřebiteli jeho produktů.

#### **4.6.2 Problémy spojené s modelem CSA**

Zapojení se do iniciativy CSA a následné úspěšné spravování toho modelu není jednoduchou záležitostí a přináší s sebou i jisté nevýhody a rizika plynoucí jak pro zemědělce, tak pro



podílníky. Jedním z deklarovaných principů, na kterém model CSA stojí, je již zmiňovaná solidarita a s ní spojená ochota sdílení rizik produkce. Avšak ani tato skutečnost není zárukou bezproblémového fungování modelu a jeho udržitelnosti.

I přesto, že farmář se svými zákazníky pravidelně komunikuje a informuje je o aktuální situaci na farmě či případných komplikacích, velmi špatná sezóna může odradit v pokračování i ty původně nejvíce loajální. Vzhledem k tomu, že se členové také dobře znají, informace se v komunitě šíří poměrně snadno a rychle. Tato skutečnost může vést k tomu, že i jedna negativní reakce vyvolá vlnu dalších, v nejkrajnějším případě pak ohrozí i fungování celé skupiny.

Od producentů (farmářů) se očekává, že musí umět zastávat celou řadu funkcí a ovládat nemalé množství dovedností. Konkrétně pak mluvíme o dovednostech organizačních, manažerských či z oblasti marketingu a financí. Kromě zemědělských znalostí, které jsou pro práci farmáře stěžejní, se musí vypořádat se značným množstvím úkonů, jako jsou plánování a organizace výroby, vyhledávání potenciálních zákazníků, propagace a reklama, případně sestavení rozpočtu či plánování budoucích výdajů a příjmů farmy (Swisher et al., 2012). Nezvládnutí těchto povinností a nenaplnění očekávání ze strany spotřebitelů může vést k poměrně závažným problémům, až ztrátě důvěry vůči osobě farmáře.

Na straně spotřebitele mohou nastat případné problémy z důvodů, jako jsou omezenost výběru z portfolia komodit či nespokojenosti zapříčiněné nepředvídatelností kvality a kvantity produkce. Některým zákazníkům pak nemusí vyhovovat systém předplácení produkce, případně je pro ně suma natolik vysoká, že si ji jednoduše nemohou dovolit. Samotná idea sdílení rizik se pak některým z nich může jevit jako nerealistická a pro spotřebitele nevýhodná (biospotřebitel.cz, 2015).

Autoři Birhala a Mollers (2014) problematiku potenciálních limitů a nevýhod modelu CSA dále shrnují. Uvádějí, že stejně jako každý spotřebitel i ti, co pořizují své potraviny v rámci CSA, nemusejí být automaticky spokojeni s tím, co za své peníze získávají. Nespokojenost na straně spotřebitelů může být zapříčiněna limitovaným množstvím komodit v rámci podílu, případně situací opačnou, kdy obdrží větší množství produktů, než jsou schopni spotřebovat, což bezprostředně vede k plýtvání. Dalším faktorem je nepohodlí. V případě, že neexistuje možnost si obsah podílu předem stanovit, tedy kdy dodávka obsahuje například neoblíbené či pro spotřebitelně neznámé produkty, nastává problém s jejich uchováním a následným zpracováním. Jisté narušení rutiny pak pro spotřebitele představuje i nutnost vyzvedávat

bedýnku na odběrném místě v předem určený čas výdeje. Jednou z variant řešení může být rozvážka přímo do domu, což s sebou přináší ale další náklady, které se mohou odrazit ve výsledné ceně podílu. V neposlední řadě se jako problém může jevit nezájem ze strany podílníků o zapojení se do společných činností, jako jsou například návštěva farmy, výpomoc na farmě, případně zapojení se do volnočasových aktivit komunity. Pro některé členy nejsou tyto aktivity motivací, ať už z důvodu absence benefitů, případně čistě z důvodu nedostatku času. Takové chování pak výrazně snižuje komunitní charakter CSA modelu a nenaplnuje tak deklarované aspekty této iniciativy.

#### **4.6.3 Náklady spojené s modelem CSA**

Již na samém počátku zahájení činnosti musí farmář počítat s náklady spojenými s adaptací farmy a aktivit pro potřeby partnerství v rámci CSA. Mezi nejčastěji uváděné náklady spojené s chodem CSA se pak řadí náklady produkční, mzdové, náklady na dopravu, investice do kapitálu (zejména hmotného) a náklady administrativní. Náklady produkční jsou pak tvořeny nejčastěji položkami v podobě nákupu semen, sazenic, pohonných hmot a energií (urgenci.net, 2013). Vzhledem k tomu, že ve většině případů model CSA uplatňuje tradiční technologické postupy s nižší mírou využití kapitálových statků, narůstá tak pracovní náročnost a celkové náklady organizace práce. Zejména v období sklizně je proto u větších farem zapotřebí dodatečné pomoci v podobě brigádníků a příležitostných pracovníků a dochází tak k růstu mzdových nákladů, které se na celkových nákladech podílí významnou měrou. Samotná komunikace se členy a zájem o zachování transparentnosti hospodaření farmáře (členové mají právo na informace týkající se chodu CSA, případně právo na kontrolu produkce) zvyšují administrativní zátěž, což se posléze opět projeví v dodatečných nákladech spojených s činností CSA. Investice do strojů, zavlažovacích systémů či jiných hmotných statků tvoří další významnou položku celkových nákladů. V neposlední řadě hrají podstatnou roli i náklady na dopravu, a to z důvodu nutnosti vlastní přepravy a expedice podílů členům na určená místa odběru. Jako další náklad, tentokrát společenského charakteru, lze považovat změnu života farmáře a jeho rutiny z důvodu nutnosti přizpůsobení se požadavkům ze strany podílníků.

## 5 Typologie modelů CSA

### 5.1 Tradiční typologie

Základní myšlenka modelu CSA je poměrně prostá. Podporovat vztah mezi spotřebiteli a místním zemědělcem, kterému tak bude zajištěna prosperita a rozvoj. Ačkoliv je možné mezi jednotlivými druhy CSA nalézt značnou analogii, bylo by zavádějící si myslet, že všechny fungují na stejném principu. Lišit se mohou v mnoha faktorech, ať už se jedná o velikost, tedy myšleno počtem členů či samotnou rozlohou farmy, případně druhem produkce a s ní souvisejícím portfoliem komodit. Významnými aspekty jsou pak způsob a využívané techniky hospodaření. Některé CSA se zaměřují čistě na techniky tradiční, jiné se naopak řadí k těm, využívajícím novějších technologických postupů. Dalším bodem je pak otázka certifikace, a to zda je přítomna či nikoliv. V neposlední řadě a pravděpodobně nejvýznamnější je pak faktor vnitřního uspořádání vztahů a rozhodovacích pravomocí v rámci CSA. Síla vazeb mezi jednotlivými aktéry a možnost podílet se na rozhodování, to vše je určujícím rysem, na základě kterého jsme následně schopni danou CSA zařadit do příslušné kategorie, pro kterou je taková forma uspořádání typická. Autoři Kelley et al. (2013) pak představují tradiční typologii CSA, pro kterou je charakteristické dělení těchto systémů do čtyř následujících modelů.

#### a) *Řízené producentem (skupina členů propojená s existujícím hospodářstvím)*

Spotřebitelé vytváří skupinu a partnerství s místním zemědělcem. Chod hospodářství je pak řízen samotným farmářem, role spotřebitele je v tomto případě do značné míry omezena. Farmář přebírá většinu zodpovědnosti, včetně zajištění potřebné pracovní síly a následné školení zaměstnanců. Spotřebitel se stává podílníkem na základě uhrazení předem stanovené výše předplatného, v některých případech je součástí i smlouva o partnerství. Ve většině případů je poplatek hrazen vždy na začátku nadcházející sezóny a v celé jeho výši. Farmář je povinen spotřebiteli na základě předem dohodnutého harmonogramu produkci pravidelně zprostředkovat, eventuálně je podílníkům umožněno se do chodu CSA aktivněji zapojit, ať už v podobě výpomoci na farmě či možnosti se podílet na rozhodování ohledně druhu produkce a postupu samotného pěstování.

#### b) *Řízené spotřebiteli (komunitní hospodářství)*

V tomto případě může být CSA opět organizováno zemědělcem nebo samotnými spotřebiteli, kteří zemědělce zaměstnávají, avšak jsou to pouze oni, kdo rozhoduje o produkci a chodu celé

CSA. Hlavní rozdíl oproti předchozímu modelu tkví v míře závazku, kdy se zodpovědnost přesouvá na stranu samotných spotřebitelů. Stěžejním bodem je pak rozdělení jednotlivých rolí v rámci celé komunity, kdy je nutné určit, kdo bude zodpovědný za terénní práce, jakým způsobem budou rozděleny jednotlivé podíly a zejména jaká bude podoba distribučního plánu. V neposlední řadě je také nutno ustanovit tzv. jádrovou skupinu. Členy skupiny jsou ve většině případů hlavní iniciátoři, jež měli významnou roli v procesu vzniku samotné komunity, případně jakýkoliv jiný člen komunity. Úkolem této skupiny je získávat a přijímat nové členy, zajistit přenos informací v rámci komunity, dohlížet na administrativní záležitosti, sestavovat rozpočet, rozhodovat o investicích, případně se věnovat aktivitám spojeným s propagací. Součástí komunitního života jsou i různorodé doplňkové aktivity, jedná se především o volnočasové aktivity určené nejen pro samotné členy, ale i pro jejich rodiny. Příklady takových forem CSA nalezneme v Německu, Spojeném království nebo v České republice.

#### *c) Zemědělské družstvo*

Pro tento model je charakteristická spolupráce dvou a více farem (hospodářství), což s sebou přináší značné výhody, a to jak pro farmáře, tak pro spotřebitele. Daný model těmto zemědělcům umožňuje specializovat se na pro ně nejvhodnější formu hospodaření, kdy se například větší podniky soustředí na produkci v polním měřítku, zatímco hospodářství menšího rozsahu se mohou věnovat pěstování speciálních plodin, případně chovu hospodářských zvířat, pokud to dané podmínky dovolí. V situaci, kdy je produkce jednoho z farmářů jakkoliv ohrožena nebo farmář z důvodu malé úrody nestačí pokrývat svou poptávku, je možné tento nedostatek substituovat z nadprodukce, se kterou se naopak potýká farmář druhý. Výhody plynoucí pro spotřebitele pak spočívají zejména v možnosti výběru z mnohem pestřejší palety produktů, což činí daný model oproti modelům předchozím pro potenciální spotřebitele mnohem atraktivnějším. Typický příklad takto fungujících CSA nalezneme zejména ve Francii.

#### *e) Zemědělsko-spotřebitelské družstvo*

Daný model úzce souvisí s modelem předchozím, avšak v případě zemědělsko-spotřebitelského družstva je značný závazek i na straně spotřebitelů, kteří mohou být spoluvlastníky půdy či jiných zdrojů (aktiv), jako jsou budovy, stroje a další. Výsledkem této spolupráce je společná produkce a posléze distribuce daných komodit. Společné je také například rozhodování o nově příchozích členech či o formě marketingu dané CSA.

## 5.2 Typologie modelů CSA jako problém nalezení efektivní struktury ovládní

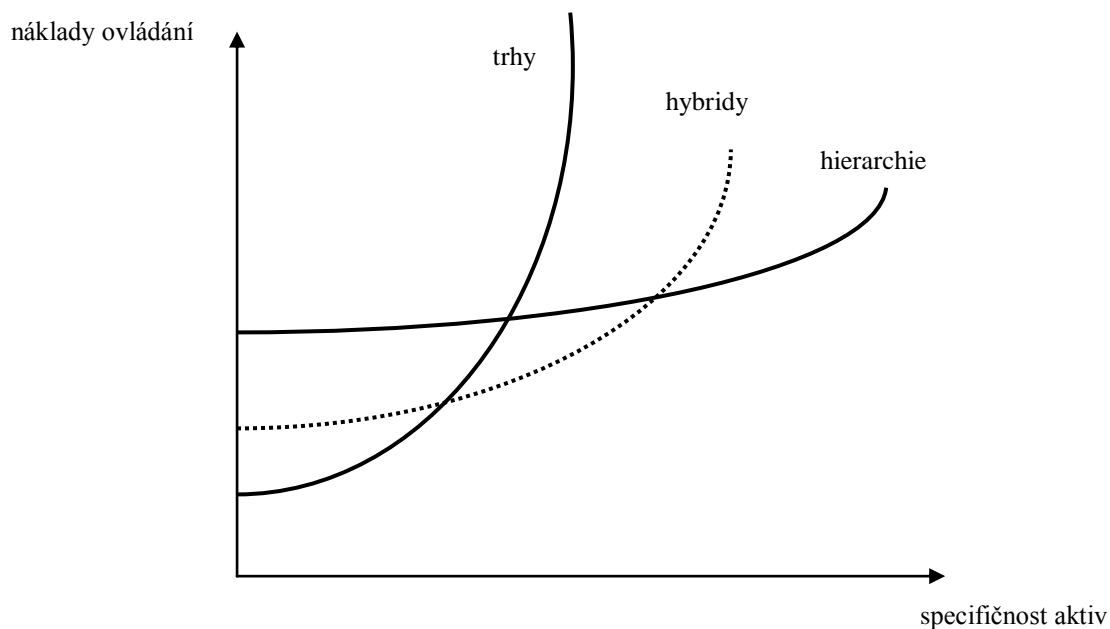
Zemědělsko-potravinářský průmysl se nachází ve fázi vzniku nových forem organizací, pro které je charakteristická integrace cílů jednotlivých aktérů směny potravin (spotřebitelé a zemědělci) a následné utváření tzv. sítí. Tyto nově vznikající iniciativy jsou pak nazývány jako alternativní potravinové řetězce, potravinové komunitní sítě, případně občanské potravinové sítě. Tento jev lze pozorovat zejména v případě směny komodit, které mají rysy tzv. *credence goods*. Pro takové zboží (potraviny) pak platí, že způsob jejich výroby a následná distribuce hrají důležitější roli než to, co je utváří, tedy jejich fyzikální a chemické vlastnosti (Lombardi et al., 2012). Hovoříme tak o potravinách s atributy „udržitelnosti“, jako jsou např. bio potraviny, produkty fair trade a jiné. Andersen (1994) pak dodává, že v případě spotřebitele a jeho snahy o ověření, zda jím zakoupené komodity opravdu splňují atributy *credence goods*, hrají dominantní roli především „credence“ charakteristiky těchto produktů a s nimi spojené i renomé prodejců těchto komodit. V takovém případě se racionálně smýšlející spotřebitel musí vypořádat s nesčetným množstvím potenciálně kritických znaků u produktů a služeb, které se chystá spotřebovat (cit. dle Pascucci, 2010).

U tohoto druhu potravin pak nastává problém důvěryhodnosti, případně ověřitelnosti, kdy průměrný spotřebitel nedisponuje technickými a odbornými znalostmi na vyslovení úsudku o kvalitě tohoto zboží, a to jak při nákupu, tak i po jejich spotřebě. Principiálním problémem takové směny je tedy *asymetrie informací*. Určení charakteristik těchto potravin je také spojeno s vysokými ex-ante a ex-post *transakčními náklady*. Důsledkem takové situace je pak skutečnost, že se transakce s takovým druhem zboží neuskuteční (tržní řešení) nebo je využito vertikální integrace (samozásobení). Nastává tak problém nalezení efektivní struktury ovládní takových transakcí, které by vedly k minimalizaci transakčních nákladů ve vztahu k těmto alternativním strukturám ovládní (Andersen, 1994 cit. dle Pascucci, 2010).

Nové poznatky teorie transakčních nákladů však ukazují, že taková struktura ovládní může stabilně existovat a je nazývána jako *hybridní forma organizace*. Jak uvádí Ménard (2004) hybridní formy organizace se rozvíjí v takovém případě, pokud mohou být vytvořeny specifické investice mezi partnery bez ztráty autonomnosti rozhodnutí, naproti tomu nejistota je závažná natolik, že učiní užší koordinaci výhodnější alternativou oproti trhu. Struktura ovládní je tedy volena takovým způsobem, aby byly minimalizovány náklady (cit. dle Zdráhal, Bečvářová, 2013).

Tyto poznatky pak graficky znázorňuje heuristický model, který vysvětluje volbu mezi organizováním transakcí uvnitř firmy (hierarchie) nebo jejich uskutečněním prostřednictvím trhu (Zdráhal, Bečvářová, 2013).

Obrázek 1: Klasifikace způsobu ovládnání se zobrazením hybridních forem



Zdroj: Ménard 2007; Williamson 1991 cit. dle Zdráhal, Bečvářová, 2013

Na výše uvedeném obrázku jsou jednotlivými křivkami znázorněny možné volby a jim odpovídající výše nákladů ovládnání pro tržní, hybridní a hierarchický způsob organizace. Specifíčnost aktiv zde reprezentuje klíčovou proměnnou determinující volbu mezi alternativními strukturami ovládnání. S růstem specifíčnosti dochází ke zvyšování nákladů ovládnání, což má za následek, v případě subjektu majícího zájem na minimalizaci nákladů, opouštění koordinace trhem a následný přechod na mezipodnikové dohody. V případě, že se taková závislost stává silnou, až riskantní, dochází k dalšímu přechodu a tentokrát do formy vertikální integrace<sup>7</sup> (Zdráhal, Bečvářová, 2013).

Jak ukazují výzkumy Pascucciho, efektivní hybridní strukturou ovládnání *credence goods* může být *komunitní síť*. Komunitní síť je pak definována jako taková struktura ovládnání, v rámci které spotřebitelé a producenti integrují své funkce (cíle) organizací „klubu“. V případě, že bychom chtěli popsat „ideálně typickou“ komunitní síť, jednalo by se o skupinu

<sup>7</sup> Vertikální integraci lze považovat za nejvyšší stupeň kontroly podniku (koordinace dvou nebo více následných výrobních fází), která se realizuje prostřednictvím vlastnictví a managementu (Tamáš, Bečvářová, 2013).

zainteresovaných spotřebitelů a jednoho či více producentů, kteří se rozhodli spolupracovat s cílem vyprodukovat konkrétní typ komodit s atributy *credence goods* (Pascucci, 2010).

### **5.2.1 Metodický přístup k analýze struktur ovládnání**

Dle metodické práce Lombardi et al. (2012), je analýza struktury ovládnání CSA založena na charakterizaci šesti organizačních elementů (*sdílení, smluvní vztah, tržní principy, byrokratické principy, komunitární principy a demokratické principy*), které tvoří základní prvky komunitní sítě.

#### **1) Sdílení**

Spotřebitelé poskytují svůj čas, informace, znalosti a finanční zdroje na přímou účast v komunitě. Doba, kterou stráví, ať už účastí v rámci výrobního procesu (manuální práce a organizační úkoly) nebo monitorovací činností (kontrola procesů produkce), je obecně považována za volný čas. Společně je také rozhodování o produkci, konkrétně o druhu komodit, jejich množství a v neposlední řadě i o typu produkčních technik. Vzhledem k tomu, že spotřebitelé mohou koordinovat svou účast v komunitě a jejich čas strávený ve výrobním procesu není považován za náklad, ale užitek pro komunitu, můžeme tedy předpokládat, že celkové náklady na monitorování mohou být tímto mechanismem značně sníženy.

Producenti (farmáři) naopak poskytují půdu, kapitálová aktiva, ale také specifické dovednosti a znalosti. V závislosti na způsobu rozdělení pravomocí pak částečně či celkově přenáší rozhodovací práva na spotřebitele. Hlavní benefity plynoucí pro producenty jsou pak snížení části produkčních a transakčních nákladů (tj. mzdové náklady, náklady na certifikaci a další), snížení rizika spojeného s investicemi a nestabilitou příjmů.

#### **2) Smluvní vztah**

Vztah a podmínky spolupráce mezi spotřebitelem a producentem jsou specifikovány na základě smluvního ujednání, v jehož rámci pak mohou být upřesněny následující body. Možnost návštěvy farmy, účast na kontrole výrobního procesu a výsledné kvality produktů, přítomnost certifikačního systému, specifikace podmínek členství, případně specifikace výchozích podmínek (tj. nedodržení termínu dodávky, selhání v oblasti kvality, apod.).

#### **3) Tržní principy**

Členové organizace se rozhodují na základě ekonomických podnětů, které obdrží. Příkladem může být situace, kdy farmář od spotřebitele obdrží „prémiovou“ cenu za výrobky vysoké kvality, tedy v případě produktů, které se na běžném trhu komodit nevyskytují, případně ne

v „čerstvé“ podobě. Farmář může nicméně nabízet i jistou formu cenového zvýhodnění ve formě slev, a to na nákup většího množství produktů. V neposlední řadě mohou spotřebitelé využít možnosti platby na splátky v rámci splátkového kalendáře.

Nižší cena produktů tedy není spojena s nižší kvalitou, jak je tomu často u komodit konvenčního zemědělství, naopak tyto tržní principy mohou mít pozitivní vliv na důvěryhodnost mezi zemědělci a spotřebiteli, posílení ochoty nakupovat a vyrábět produkty vysoké kvality.

#### **4) *Byrokratické principy***

Souvisí s formálními prvky mechanismu ovládnutí, jako jsou formální pravidla, postupy, systém kontroly a jasná specifikace dělby práce. Hlavní výhodou použití byrokratické síly je v podstatě vyšší schopnost kontroly oportunistů<sup>8</sup>, zejména tam, kde jsou transakční náklady vysoké nebo kde byly přítomny specifické investice.

Nicméně autorita a byrokratické prvky představují pro potravinové komunitní sítě (FCNs) značnou výzvu, jelikož hierarchický mechanismus je často v rozporu s principy kooperativního chování a důvěry. Alternativní sítě se často vyznačují participativním rozhodováním a otevřeným vstupem či výstupem z členství. To může vést až k problému *parazitování (free-riding)*<sup>9</sup>. Použití autoritativní moci (formálních pravidel) pak vede ke zmírnění napětí a střetu zájmů mezi kolektivními zájmy a zájmy jednotlivců.

#### **5) *Komunitární principy***

Komunitární principy představují elementární součást FCNs. Jsou tvořeny sdílenými normami, které staví na neformálních pravidlech fungujících v rámci jednotlivých komunit. Cílem těchto principů je pak usnadnit, motivovat a koordinovat kolektivní činnosti vedené členy komunity. Při naplnění komunitních principů se pak snižuje riziko oportunistického chování. Vzájemná výměna informací a znalostí v prostředí komunity snadno odhalí potenciální hrozbu oportunistu, tedy funguje jako určitý systém kontroly „pověstí“ jednotlivých členů. Postupně tak dochází k budování vzájemné důvěry, která může také značně přispět ke snížení transakčních nákladů.

Vzájemné důvěry je tedy dosaženo nikoliv za pomoci regulačních mechanismů (trest) či ekonomických podnětů (odměna), ale na základě vnitřní motivace jednotlivých členů. Obecně

---

<sup>8</sup> Williamson předpokládá, že se aktéři chovají oportunisticky v případě možnosti si polepšit na účet ostatních a zpravidla to také udělají (Voigt, 2008).

<sup>9</sup> Voigt (2008) připodobňuje pojem parazitování k situaci, kdy každý jednotlivý člen týmu má motivaci snížit své individuální úsilí vynaložené na dosažení společného cíle a doufá, že ostatní členové budou pracovat ze všech sil.



tedy platí, stejně jako u ostatních kolektivních organizací, že schopnost FCNs zbudovat důvěru a s ní spojené snížení transakčních nákladů je podmíněno velikostí a homogenitou skupiny. Zejména v počátečních fázích jsou pak v organizaci přítomni zejména vysoce motivovaní jedinci, zatímco jsou nepřímo vyloučeni ti méně zapojení a motivovaní.

#### **6) Demokratické principy**

Na rozdíl od otázek důvěry a důvěryhodnosti, demokratické složky FCNs odkazují na prvky založené na principech sdílení rozhodovacích práv a spravedlivého rozhodování. Vyšší míra participativního rozhodování a sdílené vlastnictví strategických zdrojů lze považovat za vynutitelný závazek v zájmu skupiny, který rovněž přispívá ke snížení transakčních nákladů. Mnoho FCNs si tyto demokratické postupy osvojuje z důvodu kontroly produkčních procesů a produktů, případně pro zvýšení investic.

### **5.2.2 Typologie CSA dle struktury ovládnutí**

Prozatím existuje pouze jediná provedená typologie vycházející ze struktur ovládnutí, která byla zhotovena vědeckou skupinou v čele s Alessiou Lombardi, působící na University of Naples Federico II v Itálii (Lombardi et al., 2012).

Lombardi et al. (2012) analyzovali a následně klasifikovali vzorek 95 CSA působících v oblasti Severní Ameriky. Následně bylo využito metody shlukové analýzy<sup>10</sup>, přesněji metody k-průměrů<sup>11</sup>. Potřebná data byla shromážděna zejména skrze webové stránky a online bloky jednotlivých CSA skupin. Z takto získaných informací byly poté odvozeny proměnné, odkazující jak na přístupy spojené s novou institucionální ekonomikou (*element sdílení a smluvního vztahu*), tak přístupy organizačních struktur (*tržní, byrokratické, komunitární a demokratické principy*). Jednotlivé proměnné pak byly využity k sestavení indexů intenzity pro těchto šest organizačních elementů. Bylo také stanoveno, že proměnným nebude přiřazována různá váha, to stejné platilo v případě jednotlivých elementů. Každá z proměnných se tedy podílí rovnoměrným dílem při určování intenzity příslušných elementů. Pokud byla poté v jednotlivých případech specifická proměnná nalezena, byla ohodnocena číslem 1, v opačném případě byl výsledek 0. V tabulce 2 jsou pak uvedeny naměřené hodnoty vzorku pro jednotlivé organizační elementy. Na základě výsledků shlukové analýzy, metody k-průměrů, byla posléze vytvořena typologie CSA (viz tabulka 3).

---

<sup>10</sup> Shluková analýza je obecný postup formulovaný jako procedura, pomocí níž seskupujeme objektivně jedince do skupin na základě jejich podobnosti a rozdílnosti (Řezanková, 2004).

<sup>11</sup> Metoda k-průměrů se dobře snáší s velkými datovými soubory a pracuje přímo se zadanými daty (Řezanková, 2004).

Tabulka 2: Popisné statistiky šesti organizačních elementů

Zdroj: Lombardi et al., 2012

Element	Min. hodnota	Max. hodnota	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka
Tržní principy	0	2	1.22	0.47
Byrokratické principy	0	5	3.24	1.00
Komunitární principy	0	6	3.27	1.82
Demokratické principy	0	7	1.81	1.44
Sdílení	1	9	4.06	1.62
Smluvní vztah	0	11	5.62	2.49

Počet pozorování = 95

Tabulka 3: Typologie CSA

Zdroj: Lombardi et al., 2012

Element	Typologie				
	Byrokraté	Silně zapojení účastníci	Demokratické sdílení	Slabě zapojení účastníci	Relační sdílení
Tržní principy	1.3	1.4	1.4	0.9	1.1
Byrokratické principy	3.7	3.9	2.9	2.1	3.1
Komunitární principy	1.9	5.4	2.7	0.9	4.2
Demokratické principy	0.5	2.8	4.6	0.9	1.9
Sdílení	2.1	5.0	6.9	2.9	4.9
Smluvní vztah	5.3	8.9	4.7	2.1	5.6
<b>Počet případů:</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>28</b>

Pro první skupinu je charakteristická vysoká míra formálních ustanovení a kontraktace. Název „byrokraté“ byl zvolen z důvodu přítomnosti mechanismů řízení založených především na formalizovaných pravidlech. Rozhodování je v tomto případě centralizované, tedy čistě v rukou zemědělců. V rámci druhé skupiny „silně zapojení účastníci“ dosahují všechny indexy vysokých hodnot a poukazují tak na značný vliv jednotlivých členů na řízení chodu CSA, současně také na jejich aktivní zapojení se do činností skupiny. Třetí skupina pak staví na demokratických principech a mechanismech, rovněž na principech sdílení zdrojů. Skupina „slabě zapojení účastníci“ poté reprezentuje takové členy, kteří jsou v porovnání se skupinou dvě mnohem méně zapojeni do dění v rámci CSA. Poslední skupina staví na komunitárních principech se silnou kombinací principu sdílení a smluvních vztahů (Lombardi et al., 2012).

## 6 Komunitou podporované zemědělství v České republice

### 6.1 Vznik a vývoj CSA

Šíření modelu CSA v České republice je záležitostí poměrně nedávnou. Hlavní podíl na celém procesu má občanské sdružení PRO-BIO LIGA<sup>12</sup>, se zázemím v Praze, které se aktivně podílí na podpoře ekologického zemědělství a je pobočkou největšího českého spolku ekologických zemědělců PRO-BIO (PRO-BIO liga, 2015).

Celý proces započal v roce 2008, kdy mezinárodní CSA síť URGENCI kontaktovala Jana Valešku, který v té době působil jako hlavní organizátor sdružení PRO-BIO LIGY. Organizace URGENCI hledala nové partnery v ostatních evropských zemích pro zapojení se do této iniciativy. Na tomto základě se pak uskutečnily jednotlivé semináře a následně i návštěvy vybraných českých farem (Suchá, 2014). URGENCI vyslalo nejdříve zástupce francouzského AMAP, kteří Českou republiku navštívili dvakrát, přičemž v rámci druhé návštěvy v roce 2010 zástupci francouzských CSA vystoupili v Praze a Brně na setkání bioklubů, organizovaném ve spolupráci s hnutím DUHA (Frélichová, 2013).

Mezitím, v roce 2009, Jan Valeška zakládá skupinu „Podporujeme svého sedláka“ v sídle PRO-BIO LIGY na Toulcově Dvoře v Praze, který kopíroval vzor francouzského AMAP. Následně, v období mezi lety 2011-2013, probíhá projekt organizace URGENCI s názvem „CSA for Europe“. Tento projekt, jehož součástí byla na základě žádosti ze strany PRO-BIO LIGY i Česká republika, našel podporu ze strany Evropské komise v rámci programu „Grundtvig“, který umožnil financování nejrůznějších aktivit (exkurze, semináře, návštěvy zahraničních hostů, atd.) a distribuci propagačních materiálů, a to vše za účelem šíření povědomí o CSA na našem území. Do projektu se posléze zapojily i Ekologický institut Veronica a PRO-BIO Moravská Brána, které k financování aktivit přispěly vlastními projekty (Frélichová, 2013). Na počátku roku 2013 bylo v České republice zaznamenáno kolem deseti alternativních systémů distribuce potravin, které se prezentovaly jako CSA, přičemž většina z nich pak představovala model skupin řízených spotřebitelem, některé se svou formou naopak blížily modelu komunitního hospodářství, který funguje na principech sdíleného vlastnictví (urgenci.net, 2013). V současné době existuje v České republice přibližně na 20 CSA systémů a některé další vznikají (kpzinfo.cz, 2015).

---

<sup>12</sup> PRO-BIO LIGA je občanské sdružení, které je současně pobočkou největšího českého spolku ekologických zemědělců PRO-BIO Svazu ekologických zemědělců. Sdružení bylo založeno v roce 2002 a jeho hlavními cíli jsou propagace biopotravin a komunikace se spotřebitelskou veřejností (PRO-BIO liga, 2015).

## 6.2 CSA a jejich základní charakteristiky

Charakterizovat český model CSA není snadné, jelikož i v tomto případě se jednotlivé skupiny co do velikosti, struktury a počtu členů více či méně odlišují. Ale i přes tuto skutečnost je mezi nimi možné nalézt jisté paralely.

Autoři Frélichová, Strnadel, Katousová a Suchá (Frélichová 2013; Strnadel 2013; Katousová 2013; Suchá 2014) se v rámci svých univerzitních prací pak věnují charakteristice vybraných CSA systémů na našem území. Níže uvedený text je rešerší těchto prací s cílem přiblížit podobu českého modelu CSA.

Ve většině případů se jedná o malé až střední rodinné farmy o rozloze od 6 do 80 ha. Co se typu produkce týče, převládá rostlinná výroba, v některých případech i živočišná, ale v malém rozsahu. První ze systémů CSA byly založeny na základě inspirace ze zahraničí, jednalo se o CSA systémy fungující v západní Evropě (Anglie, Německo, Rakousko a Francie). Zakladatelé buď farmy v zahraničí přímo navštívili, případně se alespoň setkali se zahraničními hosty v rámci jejich návštěvy u nás. Samotné založení CSA systémů bylo téměř ve všech případech iniciováno z vnějšku, tedy za pomoci ekologických organizací<sup>13</sup>, v menší míře pak zájem vzešel ze strany samotných farmářů bez předchozí návaznosti na propagační akce a semináře.

Zaměstnanci farmy jsou z velké části samotní majitelé, případně další členové rodiny. Pokud je potřeba, některé z těchto farem zaměstnávají další pomocnou sílu, zejména v období sklizně. Většina farem používá ve svém názvu již zavedenou zkratku KPZ (Komunitou podporované zemědělství), některé se ale uchýlily k užívání pojmu komunita. Pro pravidelné dodávky zeleniny pak farmáři využívají termínů bedýnka či podíl. Své odběratele označují za podílníky, „bedýnkáře“ či zákazníky. Počet členů se v rámci jednotlivých CSA liší. Nejmenší CSA čítají kolem 5 podílníků, ty největší až 70 aktivních odběratelů.

Míra znalosti těchto zákazníků se různí, všeobecně ale platí, že farmář zná zejména ty, se kterými komunikuje nejčastěji a kteří jsou v rámci skupiny nejaktivnější. Za typické členy jsou pak nejčastěji označovány rodiny s dětmi, zejména pak matky s malými dětmi, které mají zájem o kvalitní, zdravé a čerstvé potraviny. Jiní naopak uvádí, že členy jsou lidé různých věkových

---

<sup>13</sup> Zásadní je v celém procesu role organizátorů, kteří pracují pro výše zmíněné ekologické organizace, kontaktují jednotlivé farmáře a aktivně se podílí na samotném založení CSA, až po konečné vyhledávání potenciálních odběratelů. Míra jejich zapojení je odvislá od schopnosti farmáře zastávat jednotlivé úkony spojené s chodem CSA.

kategorií, někteří i kolem hranice důchodového věku, které ale spojuje zájem o kvalitní potraviny. Co se týče otázky příjmů, členy jsou lidé různých příjmových kategorií.

Běžná velikost jednoho podílu se pohybuje v rozmezí 5-7 kg, přičemž hlavními komoditami jsou téměř ve všech případech výhradně zelenina a bylinky. Pro zpestření skladby podílu je možné doobjednat vejce, sýry, mléčné výrobky, v některých případech i masné výrobky. Dodávky pak probíhají nejčastěji jednou týdně, některé CSA dováží podíly jedenkrát za dva týdny. Podílníci si produkci vyzvedávají na předem určených odběrných místech, která jsou situována do větších měst nacházejících se v blízkosti farem. Odběrnými místy jsou nejčastěji kavárny a obchody se zdravou výživou. V některých případech si podílníci produkci vyzvedávají osobně, tedy přímo na farmě, někteří farmáři dokonce nabízejí možnost dodávky přímo na místo bydliště. Základní cena podílu se nejčastěji pohybuje v rozmezí 250-400 Kč v závislosti na velikosti a pestrosti skladby, tato cena je pevně stanovena po dobu celé sezóny. Cena za celou sezónu je pak v rozpětí 3500-6000 Kč, přičemž délka jedné sezóny je 22-31 týdnů v závislosti na možnostech produkce jednotlivých farem. Při tvorbě této ceny se nejčastěji řídí srovnáváním konkurenčních cen, a to buď za celý podíl, nebo za kusovou zeleninu.

Forma plateb se téměř u všech CSA shoduje, jedná se o platby předem a zpravidla na jednu sezónu. Zemědělci se často snaží spotřebitelům vyjít vstříc, a proto nabízejí i různé další varianty, jako je předplatné na kratší dobu (platby na půl nebo čtvrt sezóny), případně nabízejí možnost splátek. Ojedinele pak platby probíhají měsíčně. Pro všechny farmáře je dostatečný příjem za produkty otázkou přežití hospodářství, jedná se tedy o výraznou finanční pomoc. Značný význam mají také zemědělské dotace, které v mnoha případech tvoří významnou část celkových příjmů a jejich absence by pro mnohé měla až likvidující následky.

Komunikaci s podílníky pak zajišťují nejčastěji organizátoři, případně se farmář s odběrateli domlouvá sám. Komunikace probíhá převážně elektronickou formou (např. google tabulky, online dotazníky nebo skrze email), případně telefonicky či na základě osobní domluvy. Plánovací schůzky, které probíhají před začátkem a na konci každé sezóny, jsou pro farmáře klíčové. Jejich prostřednictvím se farmář s odběrateli dohodne na množství, ceně a pravidelnosti dodávek. V rámci těchto schůzek se dále řeší obsah jednotlivých podílů, tedy druhy komodit, které budou pro danou sezónu pěstovány. Vzniká zde zároveň jedinečný prostor pro vyjádření dalších požadavků, případně hodnocení spokojenosti, jak ze strany spotřebitelů, tak samotného farmáře. V případě zájmu je možné schůzku uskutečnit i během sezóny.

Podílníkům je také nabídnuta možnost plánovaných návštěv farem, a to jak na začátku, tak v průběhu sezóny, zájem je ale spíše nízký. Někteří zemědělci dále nabízejí možnost aktivního pracovního zapojení, avšak často se setkávají s nedostatečnou manuální zručností těchto dobrovolníků, což ve výsledku většina zemědělců označuje jako zátěž.

Otázka certifikace je dalším tématem, které je s modelem CSA bezprostředně spjato. Pro některé ze spotřebitelů je skutečností, že je farmář certifikovaný jako bio rozhodující pro vstup do CSA, jiní certifikaci nepřikládají velkou váhu a spoléhají na své blízké vztahy s farmářem, tedy na vzájemnou důvěru a možnost se o kvalitě komodit přesvědčit osobně. Pro samotné farmáře pak certifikace znamená zejména přísun finančních prostředků v podobě dotací, případně jim usnadňuje své komodity zprostředkovat skrze jiné cesty odbytu. Z těchto jiných forem prodeje jsou pak nejčastější prodej ze dvora, prodej do obchodů a restaurací, případně jsou zapojeni do systému bedýnek.

Hlavní přínos systému CSA zemědělci vidí především v platbě předem a v možnosti si za tyto obdržené finanční prostředky dovolit investovat do nové techniky a vybavení. Dalším pozitivem je stabilní, pravidelný a předvídatelný odbyt, který jim umožňuje plánovat hospodaření. V neposlední řadě pak kladně hodnotí jejich blízký vztah se spotřebiteli, který jim přináší jistou formu uspokojení z jejich práce. Hlavní motivací pro spotřebitele se do systému zapojit pak představují kvalitní a zdravé potraviny, které jsou pěstovány lokálně a s ohledem na životní prostředí. Tito lidé mají zájem o podporu českého zemědělství a lokální produkce, současně také chtějí znát osobu farmáře, která jim tyto potraviny zajistí. Dalším významným aspektem je pro spotřebitele možnost se zapojit do procesu výroby a mít tak alespoň částečnou kontrolu nad produkcí.

Co se týče formy smluvního ujednání, někteří farmáři preferují smlouvu písemnou, v rámci které jsou specifikovány jednotlivé body jako například způsob distribuce, cena, odběr, obsah dodávek a další skutečnosti včetně výchozích podmínek, tedy s jakými opatřeními je nutno počítat v případě neúrody a jiných nepředvídatelných situací. Naopak některé CSA se spoléhají pouze na tzv. dobré slovo, závazek je tedy postaven čistě na dohodě a společné důvěře bez dalšího písemného ujednání. Mezi nejčastější problémy, se kterými se farmáři potýkají, jsou nízká míra zapojení spotřebitelů do systému, případně minimální komunikace a interakce. Spotřebitelé pak jako nevýhodu často označují jednotvárnost produkce, tedy malou pestrost komodit, případně nejsou spokojeni s poměrem množství jednotlivých produktů v rámci svého podílu.

### 6.3 Struktura a vazby mezi aktéry CSA

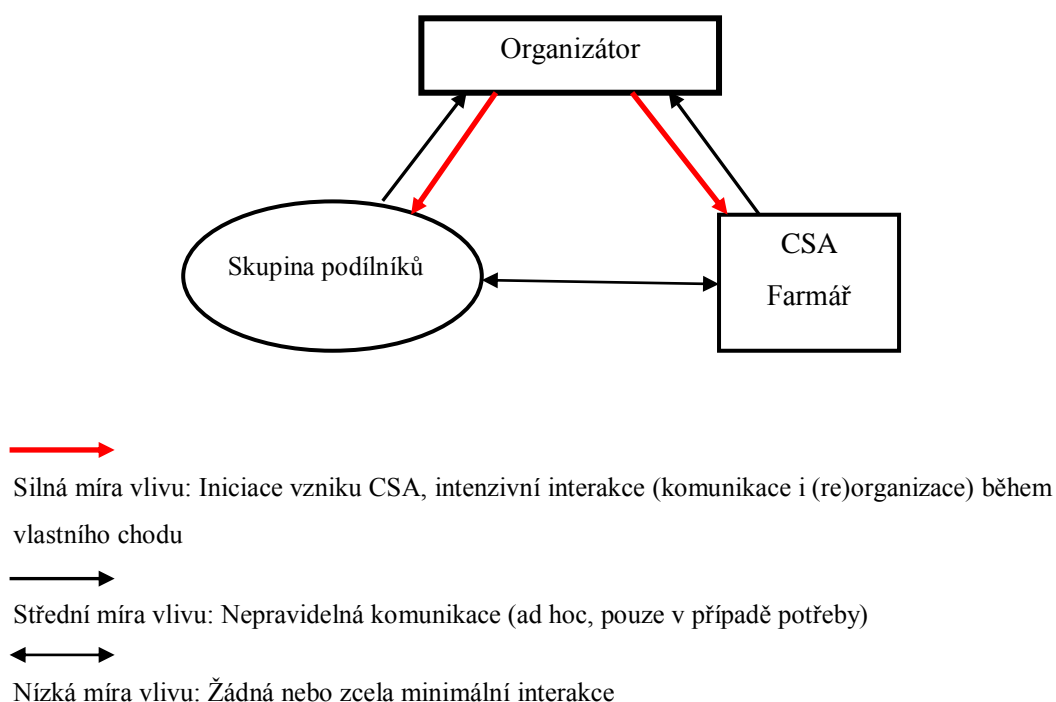
Struktura CSA v České republice se oproti iniciativám v zahraničí liší poměrně zásadním způsobem. Skupiny CSA, až na jisté výjimky, nestaví na základech občanského aktivismu, tedy nevychází z iniciativy samotných zemědělců či spotřebitelů, ale od ekologických neziskových organizací, které sehrály hlavní úlohu v jejich zbudování (Frélichová, 2013). Na základě provedené rešerše případových studií vybraných CSA (kapitola 6.2) působících na našem území je možné následně identifikovat čtyři základní modely CSA, jejichž strukturu a vazby lze popsat následovně.

Pro model odběratelský v jeho původní formě je charakteristická iniciace ze strany skupiny spotřebitelů, kteří aktivně vyhledávají potenciálního producenta jejich potravin. S ním se posléze dohodnou na produkci i její ceně, tedy na výši celkové částky za sezónu a druhu komodit. Pravidelnou dodávku obstarává zemědělec, odběrné místo je zajišťováno spotřebiteli (kpzinfo.cz, 2015).

V českém prostředí ale roli iniciátora přebírá osoba organizátora, který v tomto případě vyhledává a kontaktuje jak osobu farmáře, tak potenciální skupinu odběratelů. Základní charakteristiky této formy jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Model odběratelský

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

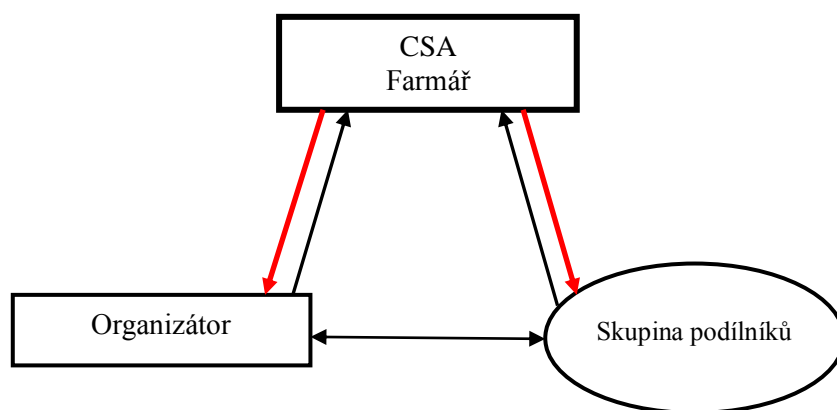


Červená šipka pak znázorňuje hlavní iniciační proud plynoucí od osoby organizátora, který je odpovědný za vznik a fungování CSA. Organizátor je často i odběratelem, tedy současně i aktivním členem dané CSA. Jeho hlavní úlohou je pak tlumočit požadavky ze strany spotřebitelů, řešit případné problémy a starat se o řádný chod skupiny. Samotní členové pak s farmářem komunikují minimálně, to samé platí pro farmáře, který se v případě potřeby obrací na osobu organizátora.

Dalším existujícím modelem je tzv. předplatitelský model. V případě předplatitelského modelu, opět v jeho původní formě, je to samotný farmář, který nabízí své produkty a spotřebitelé si pouze předplácí svůj podíl na celou sezónu. Producent také sám zajišťuje jak dodávky, tak výběr odběrného místa. Samotná praxe se ale opět liší od původního modelu, jelikož i v tomto případě má organizátor značný podíl na fungování CSA. Oproti modelu odběratelskému je to farmář, který kontaktuje osobu organizátora a ten mu se založením CSA pomáhá, podílí se také na vyhledávání potenciálních odběratelů. Jeho role je nejdůležitější na začátku, poté si systém již organizuje samotný farmář, včetně komunikace se spotřebiteli. Úloha organizátora je posléze omezena spíše na funkci poradce.

Obrázek 3: Model předplatitelský

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



Silná míra vlivu: Inicie vznik CSA, intenzivní interakce (komunikace i (re)organizace) během vlastního chodu



Střední míra vlivu: Nepravidelná komunikace (ad hoc, pouze v případě potřeby)



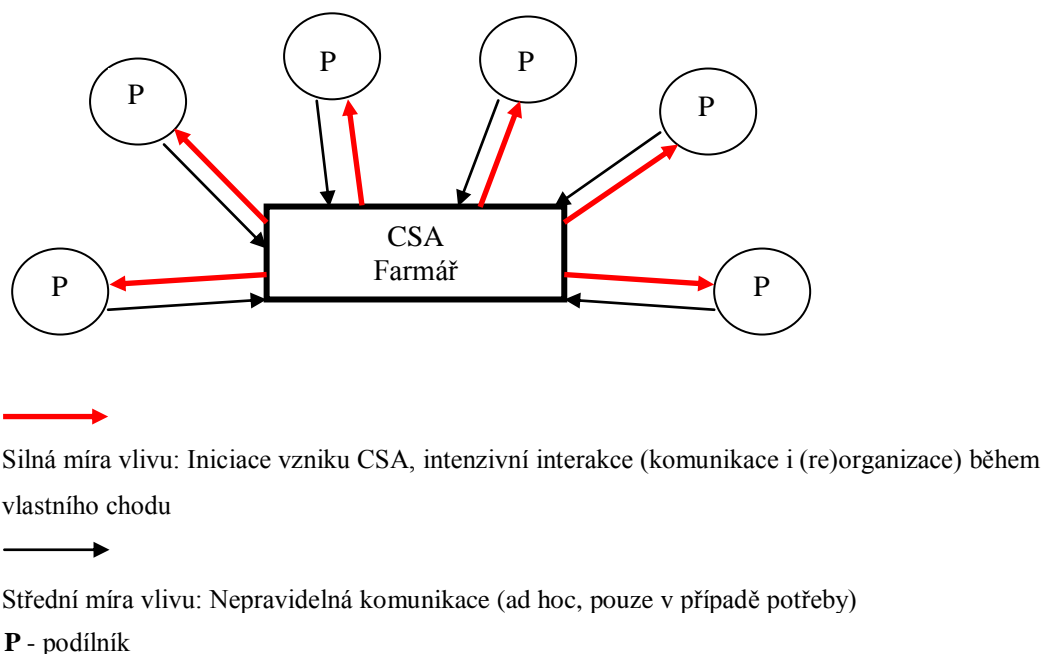
Nízká míra vlivu: Žádná nebo zcela minimální



Třetí model, model farmářský, vychází opět z iniciativy samotného farmáře, tentokrát ale bez pomoci osoby organizátora. Farmář je odpovědný za celkovou činnost CSA, od samotného shromažďování kontaktů, až po organizaci schůzek, plánování dodávek a dalších aktivit spojených s chodem skupiny.

Obrázek 4: Model řízený farmářem

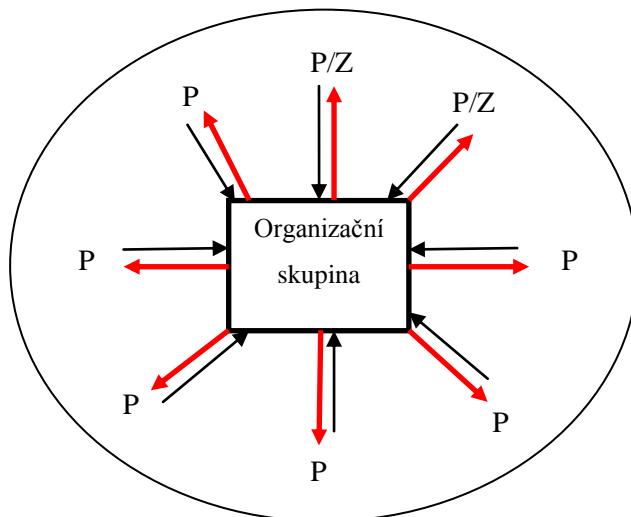
Zdroj: Vlastní zpracování autorky



Specifickým případem modelu CSA je komunitní hospodářství. Jedná se o model řízený komunitou hospodařící na půdě, která je v jejím vlastnictví, případně pronájmu. Každý z členů pak na začátku sezóny přispívá určitou výší příspěvku, celá suma pak slouží k chodu hospodářství a nákupu materiálu a ostatních aktiv potřebných k činnosti CSA. Organizační skupina je tvořena nejčastěji skalními členy (zakladateli komunity), kteří se starají zejména o finanční a organizační záležitosti. Důležitou úlohu zde mají členové s rolí zemědělce, jejichž hlavní funkcí je starat se o úrodu a dohlížet na kvalitu produkce. Produkčního procesu se mohou účastnit všichni členové a rovným dílem si danou produkci mezi sebou následně rozdělit. Grafické znázornění aktérů a vazeb komunitního hospodářství nabízí obrázek číslo 5.

Obrázek 5: Komunitní hospodářství

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



Silná míra vlivu: Inicie vznik CSA, intenzivní interakce (komunikace i (re)organizace) během vlastního chodu



Střední míra vlivu: Nepravidelná komunikace (ad hoc, pouze v případě potřeby)

**P** – podílník

**P/Z** – podílník s funkcí zemědělce

#### 6.4 Analýza struktur ovládnání ve vybraných CSA v České republice

Následující část práce je věnována analýze struktur ovládnání vybraných CSA Jihomoravského kraje. Pro účely práce bylo využito smíšené formy výzkumu (tzv. triangulace). Hendl (2005) definuje smíšený výzkum jako obecný přístup, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody, techniky nebo paradigmaty v rámci jedné studie. Kvantitativní výzkum pak probíhá více strukturovaně a používá spíše deduktivní postupy vědecké metody. Oproti tomu výzkum kvalitativní využívá induktivní formy vědeckých metod a zaměřuje se na hloubkové studium jednotlivých případů.

Oba přístupy, kvantitativní a kvalitativní, lze dle Hendla (2005) dále systematicky kombinovat. Na tomto základě pak rozlišujeme jejich simultánní (paralelní) a sekvenční charakter. V případě simultánního kombinování dochází k použití kvalitativních a kvantitativních přístupů ve stejném časovém okamžiku. Sekvenční triangulace se naopak využívá v okamžiku, kdy výsledky jedné metody jsou podstatné pro uplatnění metody

následující. Kombinace simultánního charakteru lze posléze znázornit pomocí schématu, kdy jsou uvažovány dvě možné varianty nadřazenosti těchto přístupů. První schéma QUAL+quan představuje situaci, kdy je výzkum především kvalitativní a za pomoci postupů kvalitativní analýzy je navržena teorie. Kvantitativní výzkum je pak použit k doplnění dílčích výsledků. Druhé schéma QUAN+qual je především deduktivního charakteru, kdy je rámec studie určen teorií, kvalitativní přístup je použit za účelem dokumentace či objasnění určitých otázek, které s výzkumem bezprostředně souvisí.

V případě diplomové práce bylo využito varianty druhé, tedy metody QUAN+qual. Zde nám kvalitativní výzkum slouží jako podklad pro zhotovení výzkumu kvantitativního, který se opírá o již existující teorii (výzkum). Naším cílem je posléze tuto teorii aplikovat na námi zvolené prostředí, konkrétně vybrané CSA skupiny.

#### **6.4.1 Cíl výzkumu vybraných CSA**

Výzkum je zaměřen na systémy Komunitou podporovaného zemědělství v Jihomoravském kraji, pozornost je pak věnována skupinám působícím v městě Brně. Účelem výzkumu je zjistit názory klíčových aktérů tohoto modelu na jeho fungování, popsat na jakých principech dané modely staví, jaké jsou vazby mezi aktéry a současně zjistit jak jsou tyto systémy organizovány. Tyto informace pak poslouží jako podklad pro zhotovení následné analýzy struktur ovládání námi vybraných CSA systémů. Hlavní cíl výzkumu pak hledá odpověď na otázku: *jaká je podoba námi vybraných CSA systémů v teorii analýzy struktur ovládání ve zvolené lokalitě Jihomoravského kraje.*

#### **6.4.2 Výzkumné otázky**

Hlavní výzkumná otázka práce:

*Jaká je podoba vybraných modelů Komunitou podporovaného zemědělství v Jihomoravském kraji?*

Vedlejší výzkumné otázky:

- 1. Jak jsou tyto systémy organizovány?*
- 2. Jaké jsou role jednotlivých aktérů v rámci vybraných CSA?*
- 3. Jaké jsou typy struktur ovládání sledovaných CSA?*
- 4. Jaká je míra retence a výkonnosti sledovaných CSA?*

### **6.4.3 Plán výzkumu a výběr respondentů**

Dobře sestavený plán výzkumu lze považovat za klíčový prvek jeho zdárného provedení. Je nutné mít ucelenou představu o tom, co, případně kdo je objektem našeho zkoumání, kdy a kde bude výzkum proveden, s kým se setkáme a koho oslovíme. S ohledem na metodu sběru dat je pak vhodné určit i hrubý časový průběh výzkumu (Hendl, 2005).

Jako vhodná strategie pro kvalitativní část výzkumu byla zvolena forma případové studie, konkrétně pak kolektivní případová studie. Ta je prováděna na základě předpokladu sledování více případů a tudíž možnosti dosáhnout širšího vhledu do dané problematiky. Tyto studie jsou využívány v komparativních výzkumech testujících určitou teorii (Stake, 1995 cit. dle Hendl, 2005). V rámci této práce byly jako případy zvoleny vybrané systémy CSA v Jihomoravském kraji.

Vzorek respondentů pak představují samotní aktéři těchto vybraných CSA skupin. První skupinou, která byla pro provedení studie klíčová, jsou farmáři. Jejich úloha v modelu CSA je zásadní, jelikož s existencí těchto farem je přímo spjata i existence samotných skupin. Druhou skupinou, neméně důležitou, jsou organizátoři jednotlivých systémů. Tito lidé mají ve většině případů nejaktuálnější přehled o chodu skupiny, její organizaci a vzájemných vztazích mezi všemi zúčastněnými aktéry. Vzhledem k tomu, že organizátoři společně s farmáři jsou současně i hlavními iniciátory těchto systémů, disponují tak největším množstvím informací o celkové podobě a fungování těchto skupin. Třetí skupinu dotazovaných pak tvoří samotní podílníci jednotlivých CSA.

### **6.4.4 Metody sběru dat**

Jako vhodná metoda sběru dat byl zvolen strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Pro tento druh rozhovoru je typická pečlivost formulovaných otázek, čímž je současně redukována pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou svou strukturou výrazně lišit (Hendl, 2005). Kladené otázky se pak přímo vztahují k otázkám výzkumným. Samotný dotazník je součástí příloh této práce.

Sběr dat pak probíhal následovně. Všichni respondenti byli kontaktováni předem a na základě domluvy proběhla jednotlivá setkání. Celkem bylo provedeno 7 rozhovorů (seznam rozhovorů viz kapitola 8). Tři respondenti pak byli samotní farmáři těchto CSA, 2 respondenti byli z řad organizátorů, kteří mají na starost námi vybrané CSA, případně se aktivně podíleli na zahájení jejich činnosti. V neposlední řadě 2 z respondentů byli přímo z řad podílníků

vybraných CSA. Rozhovory se uskutečnily v období od října do prosince 2015. Každý z rozhovorů byl pořízen ve zvukové podobě, jednotlivé záznamy jsou pak k dispozici v archivu autora. Místem setkání byl v jednom z případů přímo statek farmářky, zbylé rozhovory pak proběhly na odběrných místech jednotlivých CSA, v jednom případě v prostorách kavárny. Délka jednotlivých rozhovorů se pohybovala v rozmezí 40-60 minut.

Tabulka 4: Přehled dotazovaných respondentů výzkumu

<b>Farma</b>	<b>CSA</b>	<b>Farmář</b>	<b>Organizátor</b>	<b>Podílník</b>
Biofarma Machovi	CSA Machovi	X	X	-
Biofarma Tradice z Ivančic	CSA Tradice z Ivančic	X	X	-
Biofarma Pospíšilovi	CSA Holubí	X	X	X
	CSA Zhoř	X	X	-
	CSA Údolní	X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování autorky

#### **6.4.5 Metody analýzy a interpretace dat**

V první fázi této etapy bylo provedeno zpracování jednotlivých rozhovorů a na základě získaných výstupů byly zhotoveny celkem tři případové studie popisující vybrané CSA.

Ve druhé fázi byly tyto informace použity pro následnou kvantitativní část výzkumu, tedy samotnou analýzu struktur ovládání těchto vybraných CSA skupin. Součástí analýzy byl standardizovaný dotazník, který byl využit v rámci metodické práce Lombardi et al. (2012) s cílem charakterizovat přítomnost šesti organizačních elementů (sdílení, smluvní vztah, principy byrokratické, principy komunitární, principy demokratické a tržní principy). Samotný dotazník je pak součástí příloh této práce.

Hodnocení jednotlivých elementů probíhalo následovně. V okamžiku, kdy byl daný prvek ve zkoumané CSA přítomen, byla dané otázce přisouzena hodnota 1, v opačném případě pak hodnota činila 0. Toto hodnocení bylo pro každou CSA zhotoveno dvakrát. Poprvé pro hodnoty deklarované při samotném vzniku těchto skupin, ve druhém případě pak pro hodnoty reálné, hodnocena byla tedy již skutečná podoba fungování těchto skupin. Výsledky obou přístupů byly posléze znázorněny graficky a jsou součástí jednotlivých případových studií.

Výsledky analýzy a následná komparace jednotlivých struktur ovládání jsou pak součástí závěrečné etapy výzkumu.

## 6.5 Případové studie

V této kapitole budou představeny případové studie CSA Tradice z Ivančic, CSA Pospíšilovi a CSA Machovi. Součástí každé ze studií je i grafické znázornění bodového hodnocení šesti organizačních elementů struktur ovládání.

### 6.5.1 CSA Tradice z Ivančic

*Bio farma „Tradice z Ivančic“*

*Majitelka, farmářka - Ing. Hana Juránková*

*K Lesu 290/20*

*664 91 Ivančice-Němčice*

*Tel.: 723 98 26 38*

Biofarma „Tradice z Ivančic“ je malá rodinná farma zabývající se chovem ovcí, koz, drůbeže a v menší míře pěstování zeleniny. Farma je certifikována jako „bio“. Rodina hospodaří na přibližné výměře 18 ha. Na orné půdě je pěstována pšenice, ječmen, oves, žito, kukuřice, brambory, krmná řepa a vojtěška na seno pro dobytek. Farma nevyužívá žádná umělá hnojiva ani postřiky, hnojí pouze hnojem. Rodina si zakládá na kvalitní a zdraví nezávadné produkci. Všechna zvířata jsou chována tak, aby měla přístup do výběhů. Krmena jsou čistě z komodit vypěstovaných přímo na farmě (tradicezivancic.cz, 2015).

CSA Tradice z Ivančic funguje již druhým rokem. Skupina byla založena samotnou farmářkou s pomocí organizátora neziskové organizace Veronica, který farmářce pomáhal zejména při samotném zahájení, poté se více neangažoval. „*Časové možnosti mi nedovolily se tomu pak dále věnovat.*“ (rozhovor: Pařízková, 2015). Hlavní motivací farmářky se zapojit do systému CSA byla zejména vidina stálého odběru po dobu celého roku. Zaměstnanci farmy jsou majitelka s manželem. Aktuální počet členů činí 14, přičemž rok předcházející bylo do CSA zapojeno 30 aktivních členů. Z předcházející sezóny pak zůstal pouze jeden podílník, zbytek tvoří zcela noví odběratelé. „*Tento rok jsem nikoho nekontaktovala, ani nevím, kde bych je měla hledat, oni si to mezi sebou asi sami řeknou a pak se zapojí.*“ (rozhovor: Juránková, 2015). Podílníci jsou zejména mladí lidé a rodiny s dětmi sídlící ve městě Brně. „*Tento rok jsem osobně žádného z členů nepotkala, prakticky je neznám.*“ (rozhovor: Juránková, 2015).

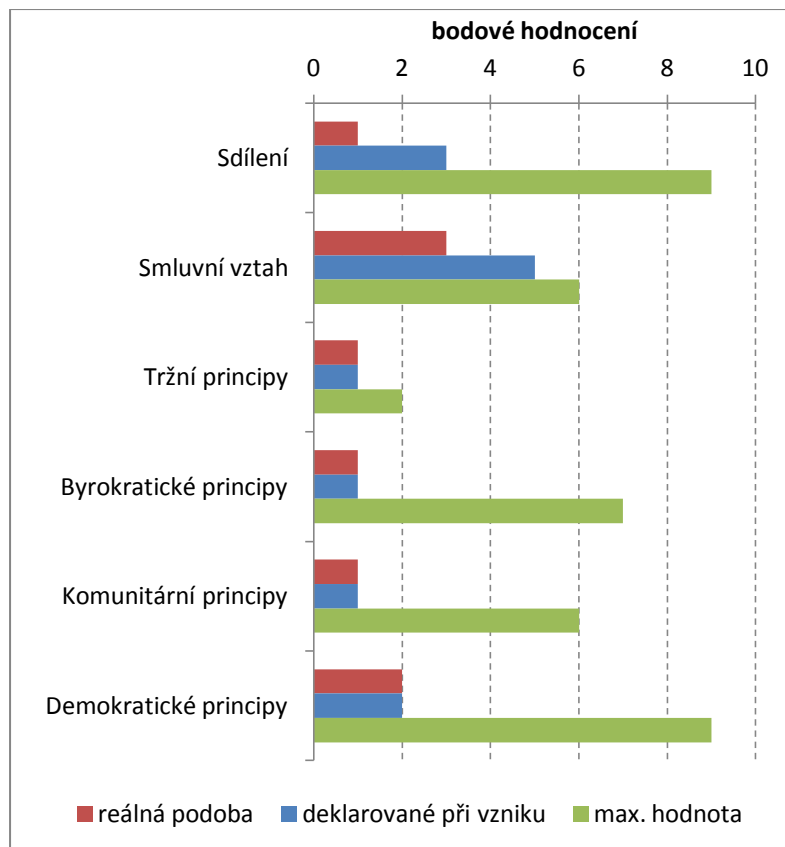
Běžná velikost podílu se pohybuje okolo 5 kg, součástí je pouze zelenina. „*Já se to snažím dělat tak, aby každý týden měli v té bedýnce něco jináčího.*“ (rozhovor: Juránková, 2015). Cena jednoho podílu se pohybuje v rozmezí 150–200 Kč, předplatné za celou sezónu pak činí 5000 Kč. Farmářka také nabízí možnost si předplatit pouze půl podíl za 2500 Kč na sezónu. Délka jedné sezóny je pak značně ovlivněna počasím, běžně ale začíná v květnu a končí na přelomu října a listopadu. Ke konci sezóny pak členové dostávají podíl pouze jednou za čtrnáct dní. Dodávky probíhají jednou týdně, polovina odběratelů si podíl vyzvedává přímo na odběrném místě (Húskova 43), druhé polovině pak podíly rozváží manžel farmářky přímo na místo jejich bydliště. „*V konečné fázi na tom vlastně tratíme, když musíme speciálně každý týden kvůli 14 lidem jezdit...připadá mi, že se to moc nevyplatí.*“ (rozhovor: Juránková, 2015). Komunikace probíhá pouze elektronicky a to skrze Facebookovou skupinu. Sama farmářka ale přiznává, že členové nejsou v komunikaci zvláště aktivní. „*Já mám občas pocit, že je to ani nezajímá. Kolikrát na ten Facebook napíšu, jestli byli spokojení s podílem, ale je nulová odpověď.*“ (rozhovor: Juránková, 2015). Plánované schůzky pak neprobíhají vůbec, jediná schůzka, která se uskutečnila, byla s původními členy při samotném zahájení CSA.

V případě zájmu je podílníkům nabídnuto farmu navštívit. Farmářka se kromě CSA také zabývá „bedýnkovou“ formou prodeje a vlastní zemědělskou činností. Smluvní ujednání není v rámci CSA přítomno, v předcházející sezóně ale smlouva existovala. Jako nejčastější problémy, se kterými se v rámci skupiny setkává, je zejména nespokojenost s malou pestrostí komodit v rámci podílu, případně nevyhovující den a doba výdeje potravin. Za přínosy spojené s modelem pak farmářka označuje zejména platbu předem, která jí umožňuje včasný nákup materiálu a aktiv potřebných k provozu farmy a menší pracovní náročnost oproti systému bedýnek.

Dle zvoleného metodického přístupu byly vyhodnoceny jednotlivé proměnné a vypočítána bodová hodnota každého z šesti elementů. Tak, aby bylo možné posoudit, jak toto Komunitou podporované zemědělství v realitě opravdu funguje, bylo i rozlišováno mezi na začátku proklamovaným záměrem a skutečným chodem CSA. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu (obrázek číslo 6).

Obrázek 6: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů - CSA Tradice z Ivančic

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



V následujícím textu jsou podrobněji popsány jednotlivé aspekty.

Ke **sdílení** dochází v případě, kdy spotřebitelé v rámci CSA poskytují svůj čas, znalosti, informace, finanční zdroje, případně mají možnost společně rozhodovat o samotné produkci. Farmář na oplátku poskytuje půdu, kapitálová aktiva, specifické znalosti a dovednosti.

V případě CSA “Tradice z Ivančic“ spotřebitelé kromě platby před sezónou nesdílí žádná jiná hmotná aktiva. Při výzkumu míry sdílení rozhodovacích práv mezi farmářem a podílňíky bylo zjištěno, že je to především farmářka, která rozhoduje, jaké konkrétní komodity jsou součástí podílů, případně jaké je jejich množství. Do určité míry se může při tomto rozhodování opřít o vytvořenou facebookovou skupinu zřízenou za účelem komunikace pro sdílení znalostí a



informací, v jejímž prostřednictví se jak farmářka, tak členové samotní, mohou vyjadřovat, případně diskutovat na témata bezprostředně související s chodem CSA. V současnosti je to především tedy virtuální prostor, kde se komunikace uskutečňuje, poněvadž podílníci téměř nenavštěvují farmu a farmářka s podílníky nepřichází do styku ani při výdeji podílů.

Aspekt **smluvních vztahů** přímo souvisí s problémem informační asymetrie. Ta by v případě modelu CSA měla být zmírňována intenzivní komunikací a možností podílníků navštěvovat farmu a podílet se (i vlastní prací) na produkci svých vlastních potravin jako dalšího nástroje dohledu nad produkčním procesem. Je nutné připomenout, že v tomto pojetí je předpokládáno, že se jedná o aktivity zvyšující užitek spotřebitele (zážitek z práce na farmě apod., relaxační volnočasová aktivita). Nejedná se tedy ani o náklad ve smyslu transakčních nákladů monitoringu transakce.

Farmářka v tomto případě umožňuje podílníkům farmu osobně navštívit, avšak doposud této možnosti nevyužil žádný z členů. Jak už bylo také výše zmíněno, prostorem, kde je možné diskutovat na téma jakosti komodit je farmářkou založená facebooková skupina. Reálně ji ale podílníci využívají minimálně, komentáře a připomínky se zde vyskytují zcela ojediněle. Farmářka je dále certifikována jako ekologická zemědělkyně, bio certifikace tedy vypovídá o kvalitě těchto komodit a do jisté míry tak řeší problém asymetrické informace. Co se týče samotného smluvního ujednání, první rok byla v CSA smlouva přítomna, druhý rok ale farmářka od smlouvy odstoupila, dle vlastních slov necítila potřebu ji využívat, ani členové ji nepožadovali. Aktuálně tedy CSA funguje na pravidlech stavících zejména na ústní dohodě. Podílníci jsou obeznámeni s možnými riziky spojenými s produkcí a ostatními informacemi bezprostředně souvisejícími s chodem skupiny.

**Tržní principy** jsou naplněny v případě existence určitých cenových stimulů. Může se jednat jak o uplatnění slev na odběr většího množství produkce, prémiových cen za výrobky prvotřídní kvality, případně možnosti rozdělení platby na splátky, tedy ulehčení od jednorázové finanční zátěže pro spotřebitele. V případě dané CSA ale žádný z takových stimulů není přítomen.

Přítomnost **byrokratických principů** může být sledována z hlediska formálnosti vztahů, například formou uzavření smlouvy (kontraktu) mezi farmářem a podílníky. Jak již bylo zmíněno, smlouva byla ve skupině přítomna pouze první rok a upravovala následující body (cenu produkce, odběr, obsah dodávek, riziko snížení úrody, informování, environmentální opatření, návštěvy na farmě, služby při výdeji dodávek, etické ujednání, řešení sporů a další).

Z důvodu absence smluvního ujednání tedy nejsou v současné době nijak formalizovány podmínky vstupu do skupiny a podmínky samotného členství, výše ročního předplatného za produkci, výchozí podmínky, podmínky návštěvy farmy, případně účast v produkčním procesu. Za jediný formalizovaný prvek lze považovat přítomnost certifikačního systému.

Vedle striktně byrokratických principů mohou probíhat *principy komunitární*, stavící na základech vzájemného sdílení norem chování vycházejících z neformálních pravidel v rámci komunity. Konkrétně se může jednat například o sdílení znalostí, formálnosti či neformálnosti přístupu na farmu či účasti na produkčním procesu, způsobu vzájemné komunikace, případně přítomnosti neformálního certifikačního systému.

V daném případě ale farmářka uvádí, že přístup na farmu je umožněn na základě předem stanoveného termínu, nebyla rovněž zaznamenána snaha jakkoliv usilovat o podporu sdílení znalostí mezi podílíky, také samotnou participaci v rámci produkčního procesu nelze považovat za neformální. Za komunitární lze ale považovat možnost vyjádření se na téma jakosti produkce v rámci online diskuze skrze již zmíněnou facebookovou skupinu.

V neposlední řadě jsou zde *demokratické principy*, které uvádí, nakolik je rozhodování v rámci skupiny společné, tedy jaká je míra spravedlnosti. V tomto případě může demokratičnost představovat například otevřenou účast v rámci komunity, společné rozhodování na téma obsahu, skladby a velikosti podílu, druhu použitých vstupů, případně přítomnosti rovného práva na informace pro všechny členy. Dále se může jednat o společné rozhodování v oblasti certifikace, možnost přístupu na farmu či existenci společného prostoru pro sdílení znalostí.

Principy demokratické jsou pak v případě CSA Tradice z Ivančic naplněny v možnosti přístupu na farmu a přítomnosti rovného práva na informace.

## 6.5.2 CSA Pospíšilovi

*Ekologická farma POSPÍŠILOVI*

*Majitelé, farmáři – manželé Pospíšilovi*

*Holubí Zhoř 21*

*595 01 Velká Bíteš*

*tel.: 608 267 931*

Rodina Pospíšilových na farmě hospodaří již po několik generací. Počínaje rokem 2006 se manželé Pospíšilovi zaměřili na hospodářství ekologické, farma je tedy v současnosti certifikována jako „bio“. Přibližná výměra farmy činí 22 ha, z toho je 15 ha orné půdy, na které pěstují krmné plodiny pro zvířata, dále pak jeteloviny, brambory, krmnou řepku, mák a zeleninu. Na 1 ha půdy má pak rodina založený sad a plánuje jeho postupné rozšiřování. Z hospodářských zvířat se věnují chovu skotu, prasat, ovcí a koz (ekofarmy-vysocina.cz, 2015).

Farma v současné době dodává zeleninu do tří CSA skupin v městě Brně. Jedná se o CSA Holubí, CSA Zhoř a CSA Údolní. Všechny skupiny fungují již třetím rokem. Hlavní zásluhu na jejich vzniku má opět nezisková organizace Veronica v čele s organizátorem, který osobně manžele Pospíšilovi kontaktoval a seznámil s modelem CSA. Hlavní motivací pro zapojení se do systému CSA byla dle slov farmářky zejména její zvědavost, zda takový model může v rámci jejich farmy fungovat a jaký je jeho potenciál. Jak dále uvádí jedna z podílnic: „...*pro mě je hlavní motivací, že můžu mít čerstvé potraviny, které byly posbírány ten den nebo den předtím, v bio kvalitě a navíc je dostanu přímo pod nos...jsem z města, nemám žádnou možnost si to sama vypěstovat, ani na to nemám čas.*“ (rozhovor: Tydlačková, 2015). Na farmě v současnosti pracuje kromě manželů Pospíšilových také dvojice brigádníků, která jim stabilně vypomáhá.

Na začátku zahajovací sezóny byl počet podílníků 25, v následujícím roce jejich počet vzrostl na 80, tento rok pak všechny tři skupiny čítají přibližně na 60 aktivních členů. Největší ze skupin je CSA Holubí, která má 40 členů, druhou je CSA Údolní s 15 členy a nejmenší je pak CSA Zhoř, která čítá 10 členů. Nejmenší ze skupin, CSA Zhoř, vznikla rozdělením původní skupiny CSA Holubí z důvodu překročení kapacity, kdy již nebylo, zejména z technických důvodů, možné všechny podíly dovážet v jeden den a kapacita odběrného místa také nebyla dostačující. Míra fluktuace v rámci jednotlivých skupin je pak podobná, farmářka uvádí, že

každoročně se obmění přibližně 1/3 členů. „*Ti lidi se buď přihlásí slečně Pařízkové<sup>14</sup> nebo přímo mně, většinou to jsou známí od stávajících podílníků, kteří o nás slyšeli a chtějí se zapojit.*“ (rozhovor: Pospíšilová, 2015). „*Když jsem třeba viděla, že je ještě místo, tak jsem obeslala moje kamarádky, takže se přidaly ještě dvě.*“ (rozhovor: Tydlačková, 2015). Členové jsou pak v rámci všech tří skupin lidé různých věkových kategorií, od studentů, přes rodiny s dětmi, až po osoby v důchodovém věku, které spojuje zájem o zdravý životní styl a podpora lokálního zemědělství.

Velikost podílu se pohybuje v rozmezí 5-7 kg a jeho cena činí přibližně 200 Kč. Cena i množství zeleniny v rámci jednoho podílu byly stanoveny na základě předešlé zkušenosti farmářů s bedýnkovým systémem. Cena za celou sezónu je 5000 Kč, přičemž na žádost farmářky je platba rozdělena na dvě splátky. „*Jako pro plátce DPH je to pro nás výhodnější.*“ (rozhovor: Pospíšilová, 2015). Běžná délka sezóny je pak od června do prosince. Dodávky probíhají jednou týdně, odběrná místa jsou tři. CSA Holubí má odběrné místo na ulici Gorkého 37 (Kavárna Tři ocásci), CSA Zhoř na ulici Francouzské 46 a CSA Údolní v Otevřené zahradě Nadace Partnerství na ulici Údolní 33. Komunikace pak probíhá především elektronickou formou. Farmářka posílá vždy den před dodávkou všem podílníkům hromadný email, kde je seznámí s obsahem podílů. Plánovací schůzky se pravidelně konají před začátkem sezóny a následně po jejím ukončení. „*Máme jednu až dvě schůzky za rok, jedna před a druhá po sezóně, ale schází se málo lidí. Většinou se nemůžou domluvit, aby se sešli všichni.*“ (rozhovor: Pospíšilová, 2015). Farmářka také zvažovala zavedení diskusního bloku, ale na jeho spravování dle vlastních slov nenachází dostatek času. „*Vždycky si říkám, že ho budu provozovat, ale jak začnu, tak rychle skončím, protože jak se sezóna rozjede, tak na to není čas.*“ (rozhovor: Pospíšilová, 2015). Návštěva i výpomoc na farmě je možná. „*Jen pár lidí přijelo na výpomoc víckrát, ale jsou to pořád jedni a ti samí...oni jsou hnedka zničení, my to ale chápeme, nejsou zvyklí na to sluníčko, fouká vítr...je to spíš pro to, aby si to vyzkoušeli, o čem to zemědělství vlastně je.*“ (rozhovor: Pospíšilová, 2015).

Před samotným zahájením provozu CSA byl hlavní aktivitou farmy prodej skrze tzv. bedýnky. Aktuálně se farma orientuje pouze na prodej prostřednictvím CSA, při vzniku nadprodukce pak farmáři hledají odbytiště v rámci menších kamenných obchodů. V případě všech tří CSA skupin jsou vztahy upraveny na základě smlouvy. Sama farmářka přítomnost smlouvy vítá, považuje ji za důležitou zejména z důvodu přehlednějšího účetnictví. „*Když*

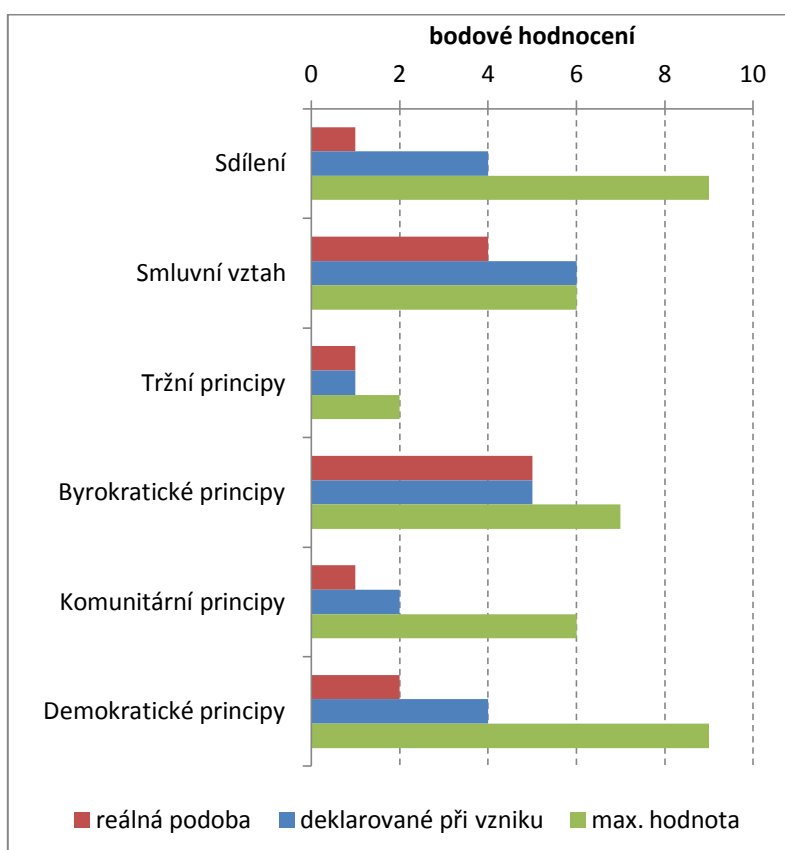
---

<sup>14</sup> Slečna Pařízková do nedávna pracovala pro neziskovou organizaci Veronica a v současné době je organizátorkou CSA Holubí a CSA Zhoř. Aktivně se také podílela na zahájení činnosti CSA Firemní, CSA Tradice z Ivančic a CSA Machovi.

vám na účet přijdou peníze, tak je nutné mít nějaký podklad, odkud se ty peníze vzaly. Jako plátci DPH jsme proto smlouvu chtěli.“ (rozhovor: Pospíšilová, 2015). Problémy, které farmáři shledávají jako nejvýraznější, jsou zejména rozvozy a s nimi spojená časová náročnost, dále silná zátěž administrativy spojená s ekologickou certifikací či pozdější příchod plateb. Farmářka dále dodává, že zejména nově příchozím členům uniká hlavní smysl celého systému. „Malinko to sklouzlo k tomu, že podílník je více či méně už jen spotřebitel, ani ne tak odběratel, který se podílí na chodu toho hospodářství. Jak se ti lidi mění, přišli i takoví, kteří mají to očekávání jiný a úplně nepochopili, jak by to mělo fungovat, že by třeba měli taky pomoci. Nějak to uvízlo čistě na tom vztahu podíl – příspěvek.“ (rozhovor: Pospíšilová, 2015). Za hlavní přínosy manželé považují zejména fakt, že vědí, pro koho zeleninu pěstují a případné pozitivní reakce ze strany podílníků jsou pro jejich práci značnou motivací.

Obrázek 7: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů - CSA Pospíšilovi

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



Jak již bylo výše zmíněno, CSA Pospíšilovi zahrnuje celkem tři skupiny odběratelů situovaných v městě Brně. Komunikace v rámci všech skupin probíhá především elektronickou formou, a to skrze email. Podílníci se s farmářem téměř nestýkají, výjimkou

jsou plánovací schůzky na začátku a na konci sezóny, účast je ale každoročně velmi nízká. V průběhu sezóny pak k interakci mezi členy dochází pouze v době výdeje podílů. Převážná část rozhodovacích práv je v rukou farmáře. Ačkoliv je podílníkům umožněno se na téma kvality a druhu produkce vyjádřit, ve většině případů se do rozhodování nesnaží jakkoliv zasahovat. „*My jsme laici, oni pěstují to, co jim jde, my občas řekneme, co nám třeba nechutnalo, nebo něco navrhneme a paní Pospíšilová se pak vyjádří, zda by to šlo pěstovat. Jednoduše se spoléháme na to, že ona to ví nejlíp.*“ (rozhovor: Pařízková, 2015). Kromě finančního kapitálu členové pak neposkytují pro chod CSA žádná další aktiva. Podíl práce členů v rámci komunity je rozdílný. CSA Holubí i CSA Zhoř jsou koordinovány zejména ze strany organizátora, který zastává většinu funkcí potřebných k chodu skupiny. Pouze v případě CSA Údolní, kde osoba organizátora nefiguruje, jsou někteří z podílníků do organizace skupiny zapojeni větší měrou. Žádný z členů pak neposkytuje pravidelně svůj čas na práci na farmě, případně se jedná pouze o jednorázovou záležitost. „*Mám víkendy plný aktivit, vlastních nebo rodinných. Taky se nám asi úplně nechce...*“ (rozhovor: Cenek, 2015).

Členové mají možnost farmu navštívit, eventuelně se osobně zapojit do produkčního procesu a přesvědčit se tak o kvalitě produkce. Návštěvy farmy jsou ale zcela výjimečné. Problém asymetrické informace je tedy i v tomto případně do jisté míry vyřešen přítomností certifikačního systému, který je pro členy zárukou kvality. V případě problému či nespokojenosti s kvalitou produkce se obrací na organizátora, výjimečně pak přímo na farmáře. Tato komunikace probíhá opět pouze elektronickou formou. Vzájemné vztahy jsou pak ošetřeny smlouvou. Ta upravuje jak výchozí podmínky, tak členství samotné.

V CSA Pospíšilovi není přítomen žádný cenový stimulační prvek vztahující se na odběr většího množství produkce či na přítomnost produktů tzv. prémiové kvality. Za jistý druh odlehčení finanční zátěže pro odběratele lze považovat ale rozdělení platby za sezónu do dvou částí.

Z důvodu přítomnosti smluvního ujednání jsou byrokratické principy naplněny téměř ve všech příslušných bodech. Ve smlouvě jsou stanoveny podmínky, za kterých je členům umožněno farmu navštívit, je zde specifikována výše ročního předplatného, včetně dodatku o rozdělení plateb do dvou částí, v neposlední řadě smlouva upravuje výchozí podmínky v podobě rizika spojeného se snížením objemu dodávek způsobeným nízkou úrodou a další body blíže definující vzájemné vztahy mezi farmářem a podílníky. Jako další formalizovaný prvek pak lze považovat přítomnost certifikačního systému. Blíže specifikována není pouze účast v produkčním procesu či role jednotlivých členů v rámci komunity.

Komunitární element je naplněn pouze v možnosti podílníků se blíže vyjádřit na téma kvality produkce v rámci plánovacích schůzek, případně se osobně účastnit procesu produkce těchto potravin. Členové naopak nejsou větší měrou stimulováni ke sdílení znalostí, nebyla ani zaznamenána iniciativa z jejich strany. „*My nejsme lidi, kteří se rozhodli, že spolu něco udělají. Bylo nám ale nabídnuto se do něčeho zapojit. Nás nic ani nespojuje, my se vlastně neznáme. Ta zelenina funguje, to je vlastně to, co my chceme...nepotřebujeme od té skupiny víc, nehledáme nějaké přátelství nebo tak.*“ (rozhovor: Tydlačková, 2015). Členství v komunitě ani účast v produkčním procesu nelze považovat za neformální, v rámci CSA také není přítomen žádný neformální certifikační systém. Samotný přístup na farmu je pak omezen z důvodu nutnosti předchozí domluvy s farmářkou.

Demokratické principy jsou přítomny v podobě možnosti přístupu na farmu, práva na informace týkající se produkce a organizačních záležitostí spojených s chodem skupiny, v neposlední řadě také možnosti se do jisté míry podílet na rozhodování o výsledné skladbě podílu (typ komodit). Zbylé body jako množství produkce v podílu, druh použitých vstupů či samotný přístup k výrobě je pak v rukou samotné farmářky.

### **6.5.3 CSA Machovi**

*Biofarma Machovi*

*Majitelé, farmáři - manželé Machovi*

*Osová Bítýška 161*

*Osová Bítýška 594 53*

*Tel.: 776 844 335*

Farma byla založena v roce 1992 a již od samotného počátku se jednalo o hospodářství ekologické (certifikovaná farma). Výměra pozemků pak činí 150 ha. Farmáři se věnují zejména pěstování obilovin, ekologických osiv, zeleniny, ovoce, chovu drůbeže a masného skotu (biofarmamachovi.cz, 2015).

CSA Machovi funguje již třetím rokem. Stejně jako v případě ostatních brněnských CSA skupin, i zde byli farmáři kontaktováni neziskovou organizací Veronica a za pomoci organizátora, slečny Pařízkové, byla skupina založena. Myšlenka komunitního zemědělství byla pro paní Machovou zajímavou výzvou a tudíž i důvodem pro zapojení se do modelu CSA. Manželé Machovi jsou společně se synem stálými zaměstnanci farmy, současně také zaměstnávají brigádníky na výpomoc. Aktuálně je počet členů CSA 32, přičemž každoročně

se v rámci nové sezóny obmění přibližně 2/3 podílníků, 1/3 pak tvoří stálí členové. Jelikož CSA vznikala při Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity, většinu z původních členů tvořili zaměstnanci fakulty (zejména z řad doktorandů), eventuelně studenti. V současnosti jsou podílníky i lidé, kteří nejsou s univerzitou nijak spjati, avšak mají vazby na členy původní.

Běžná velikost podílu se pohybuje okolo 7,5 kg a jeho cena činí 260 Kč. Výše ročního předplatného je 7000 Kč, ale může se měnit v závislosti na délce sezóny. Ta je pak každoročně ovlivněna zejména klimatickými podmínkami, běžně ale trvá od června do prosince. Dodávky zeleniny pak probíhají jednou týdně, odběrné místo se nachází na Žerotínově náměstí 6 v prostorách kavárny Atlas. Komunikace mezi členy probíhá především elektronickou formou. Chod celé skupiny pak řídí osoba organizátora, který komunikuje jak se členy, tak samotným farmářem. V prvním roce zahajovací sezóny se farmářka snažila každý týden členy informovat o obsahu podílů, v současnosti ale tak dále nečiní. *„Ze začátku jsem to dělala, během týdne se ale moje nabídka změnila, potom tam nedám, co bych jim nabídla, tak to nechám, ať to mají jednoduše jako překvapení.“* (rozhovor: Machová, 2015). Plánovací schůzky pak organizovány nejsou, v případě potřeby se členové obrací přímo na organizátora skupiny. *„To mě na tom právě docela mrzelo, měli jsme setkání, hned úplně na začátku, moc se nás tam ale nesešlo, byl tam jenom pan Galle (organizátor) a další 4 lidi...tam je asi hlavně podnět ta zelenina.“* (rozhovor: Machová, 2015).

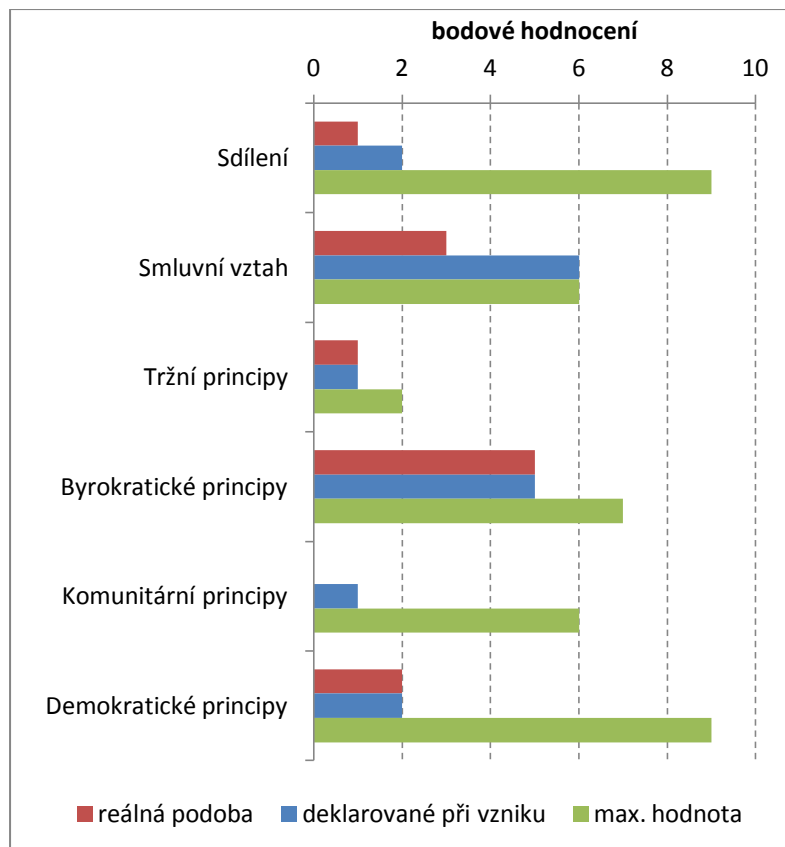
Všem členům je umožněno farmu navštívit, vítaná je i občasná výpomoc, ale jak sám organizátor dodává, podílníci o tuto aktivitu nejeví zájem. *„Je to žádoucí, ale nejezdí nikdo. Snaha něco zorganizovat tady byla, ale lidi jednoduše nechtějí.“* (rozhovor: Galle, 2015). Co se týče ostatních forem odbytu, Machovi dodávají značnou část produkce do specializovaných obchodů s biopotravinami, odkud je zelenina posléze distribuována formou bedýnek cílovým spotřebitelům. Farma se pak ve velké míře soustředí na pěstování obilovin. V CSA je dále přítomna smlouva, která upravuje vztahy mezi farmářem a podílníky. Mezi hlavní přínosy modelu pak farmářka uvádí jeho nenáročnost na organizaci, možnost udat i větší množství neočekávané nadprodukce a celkově menší pracovní náročnost spojenou s produkcí, jelikož sama stanovuje obsah podílu. Jak organizátor, tak farmářka neshledávají žádné závažnější problémy s fungováním skupiny. Farmářka pouze zmiňuje občasnou nedochvilnost členů s podepisováním smluv, případně zpoždění plateb. Organizátor pak uvádí případné problémy s obsahem podílu, konkrétně na větší podíl kořenové zeleniny, avšak vzhledem k poměrně značné variabilitě komodit se jedná o výjimečné případy.



Sezóna 2015 je pak pro CSA Machovi sezónou závěrečnou. Jak uvádí farmářka, důvodem pro ukončení fungování skupiny je především velká časová vytíženost, která manželům nedovoluje CSA nadále provozovat. Manželé tak plánují ukončit veškeré aktivity spojené s produkcí zeleniny, tudíž i samotné závozy do obchodů v městě Brně, hlavní činností farmy pak zůstává již zmíněná produkce obilí a ekologických osiv.

Obrázek 8: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů - CSA Machovi

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



V případě CSA Machovi je komunikace mezi všemi aktéry omezena pouze na elektronickou formu. Skupina nepořádá plánovací schůzky, nebyl také ani vytvořen vhodný prostor sloužící ke komunikaci a výměně informací mezi členy CSA. „*Chtěli jsme založit alespoň facebookovou skupinu, která by byla operativnější, když je potřeba něco rychle sdělit, ale já sám facebook nemám, nevím, na kolik by to ve výsledku fungovalo.*“ (rozhovor: Galle, 2015). Rozhodování o produkci, konkrétně její skladbě, množství či kvalitě, je čistě v rukou farmářky. „*Lidé jim do toho vůbec nezasahují, vše je na Machových.*“ (rozhovor: Galle, 2015). Členové neposkytují svůj čas pro práci na farmě, kromě finančního kapitálu také neposkytují žádná další aktiva či vstupy pro výrobní proces. „*To bych ani nepřijala, protože*

*jsme v ekologii, tak musíme mít ekologické osivo, nemůžu do toho míchat něco cizího.“*  
(rozhovor: Machová, 2015).

Členům je umožněno farmu osobně navštívit a podílet se tak na přímé kontrole výrobního procesu jimi obdržené produkce. Doposud ale žádný z podílníků farmu za tímto účelem nenavštívil, všeobecně členové o tyto aktivity nejeví zájem. Farma je certifikována jako bio, i v tomto případě lze tedy předpokládat, že většina z podílníků se spokojí pouze s touto informací a necítí tak potřebu se o realitě přesvědčit osobně. *V dnešní době si myslím, že k nám jdou hlavně kvůli tomu, že mají tu jistotu. Kdyby tam certifikace nebyla, byl by to podle mě problém.“* (rozhovor: Machová, 2015). Vztah mezi farmářem a podílníky je pak ošetřen smlouvou, v jejímž rámci jsou specifikovány výchozí podmínky, včetně informace o nutnosti sdílení rizika neúrody.

V CSA není přítomen žádný cenový stimulační prvek, tedy žádné cenové zvýhodnění produkce či možnost rozvržení celkové platby do splátek.

Byrokratické principy jsou v CSA naplněny hned v několika bodech. Smlouva upravuje jak výši ročního předplatného, tak informace týkající se podmínek návštěvy farmy, specifikuje dále obsah dodávek, čas a místo odběru, v neposlední řadě také výchozí podmínky týkající se rizika spojeného s produkcí či práva na informace. Formalizované je také samotné členství ve skupině, naopak za neformalizovanou lze považovat účast (roli) v rámci komunity, ta není blíže specifikována. Stejně tak je neformalizovaná účast v produkčním procesu. Formalizovaným prvkem je také přítomný certifikační systém.

Jak již bylo výše uvedeno, členové nejsou stimulováni ke sdílení znalostí a informací. Samotné členství v komunitě pak nelze považovat za neformální, jelikož je stanoveno na základě smluvního ujednání. V CSA není přítomný žádný neformální certifikační systém. Přístup na farmu je omezen vzhledem k nutnosti předchozí domluvy. Produkční proces je pod kontrolou samotné farmářky, podílníkům je ale umožněno konzultovat, případně osobně kontrolovat kvalitu dané produkce. Z daného výčtu je tedy patrné, že komunitární principy jsou naplněny pouze v posledním zmíněném bodě.

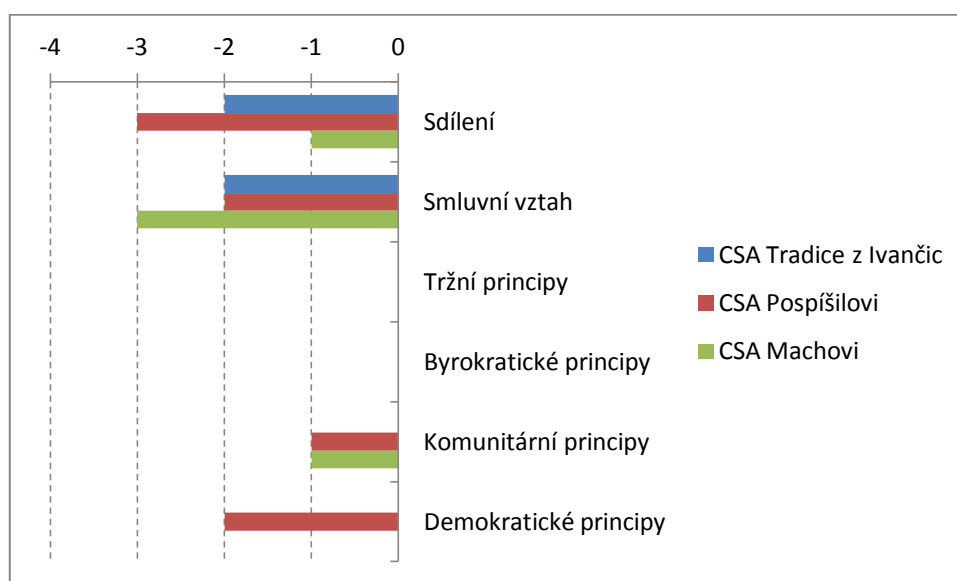
Členové nejsou zapojeni do rozhodování spojeného s produkcí (skladba, množství, kvalita portfolia produktů), rozhodování tedy není společné a nelze jej tak označit za demokratické. Samotné členství v komunitě pak není otevřené, jelikož je častokrát omezeno počtem. Demokratické principy jsou ale reprezentovány v podobě rovného práva na informace mezi všemi aktéry CSA, rovněž také v možnosti přístupu na farmu.

## 6.6 Výsledky analýzy a komparace struktur ovládání ve vybraných CSA

V rámci komparace byla pozornost nejdříve věnována rozdílům mezi deklarovanou a reálnou podobou jednotlivých šesti organizačních elementů v případě každé ze zkoumaných CSA. Hodnoty jednotlivých elementů byly stanoveny na základě rozdílů hodnot skutečných a předem deklarovaných. Kladný výsledek pak reprezentuje situaci, kdy je element naplněn ve větší míře, než bylo původně deklarováno. Záporné hodnoty pak představují přesný opak. V případě, že je reálná podoba v souladu s deklarovanou, ukazatele nabývají nulové hodnoty. Výsledky jsou zobrazeny v následujícím obrázku (Obrázek 9).

Obrázek 9: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů zkoumaných CSA (dekl.-skut.)

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



V případě CSA Tradice z Ivančic nebyly navzdory původně deklarovanému záměru naplněny elementy sdílení a smluvního vztahu. Přestože je v CSA přítomen prostor určený ke sdílení a výměně informací (facebooková skupina), jeho potenciál není využit a komunikace zde téměř neprobíhá. Důvodem pak může být jak nízká motivace členů se zajímat o dění v rámci skupiny, tak vysoká míra anonymity mezi podílníky a samotnou farmářkou. Členové se také nijak nepodílí na aktivitách spojených s chodem CSA, důvody jsou pak identické jako v případě předchozím. Možnost farmu navštívit, a osobně se tak zapojit do kontroly produkčního procesu, nebyla doposud členy využita. Vliv na tuto situaci může mít i fakt, že sama farmářka nevyvíjí snahu členy k těmto aktivitám podněcovat a jak sama přiznává, jejich případnou výpomoc by považovala spíše za dodatečnou zátěž, nežli jistou formu benefitu.

Zbylé elementy, byrokratický, komunitární, demokratický a tržní, jsou pak naplněny ve všech předem deklarovaných bodech.

Z grafu lze dále pozorovat poměrně značný rozdíl mezi předem deklarovanou mírou sdílení a její reálnou podobnou v případě CSA Pospíšilovi. Již delší dobu se v rámci skupiny hovoří o vytvoření diskusního bloku, který by byl ideálním nástrojem pro zintenzivnění komunikace mezi farmářem a podílíky. Farmářka se o jeho vytvoření několikrát pokusila, ale omezené časové možnosti ji nedovolily blok po delší dobu spravovat. Sama organizátorka pak navzdory jejímu počátečnímu úsilí členy motivovat k vzájemné interakci přiznala, že v průběhu sezóny na dané aktivity nenalezla dostatek času, ani v tomto případě se tedy plánovaný záměr nesetkal s realitou. Hlavní příčiny velmi nízké míry sdílení pak tedy souvisí zejména s nedostatkem času většiny členů se na chodu CSA více podílet, případně nízká míra motivace a pocitu sounáležitosti v rámci skupiny.

S výše zmíněným pak přímo souvisí i nenaplnění předem deklarovaných aspektů smluvních vztahů, jelikož zejména z důvodu nízké míry motivace a nedostatku časových možností členové farmu nenavštěvují a nevyužívají tak možnosti přímé účasti na kontrole produkčního procesu, kterou jim farmářka poskytla. Absence stimulačního prvku, který by členy motivoval k vyšší míře kooperace a vzájemnému sdílení, je příčinou nenaplnění části předem deklarovaných proměnných definujících komunitární charakter CSA. Nízká míra účasti členů na rozhodování týkajícího se produkce, konkrétně nevyužití možnosti diskutovat na téma skladby podílu a druhu pěstovaných komodit, je pak důvodem, proč nebyly v reálné podobě naplněny předem deklarované principy demokratické. Zde se jako hlavní důvod jeví zejména skutečnost, že členové nechávají toto rozhodnutí čistě na samotné farmářce, jelikož se nepovažují za kompetentní o těchto věcech rozhodovat.

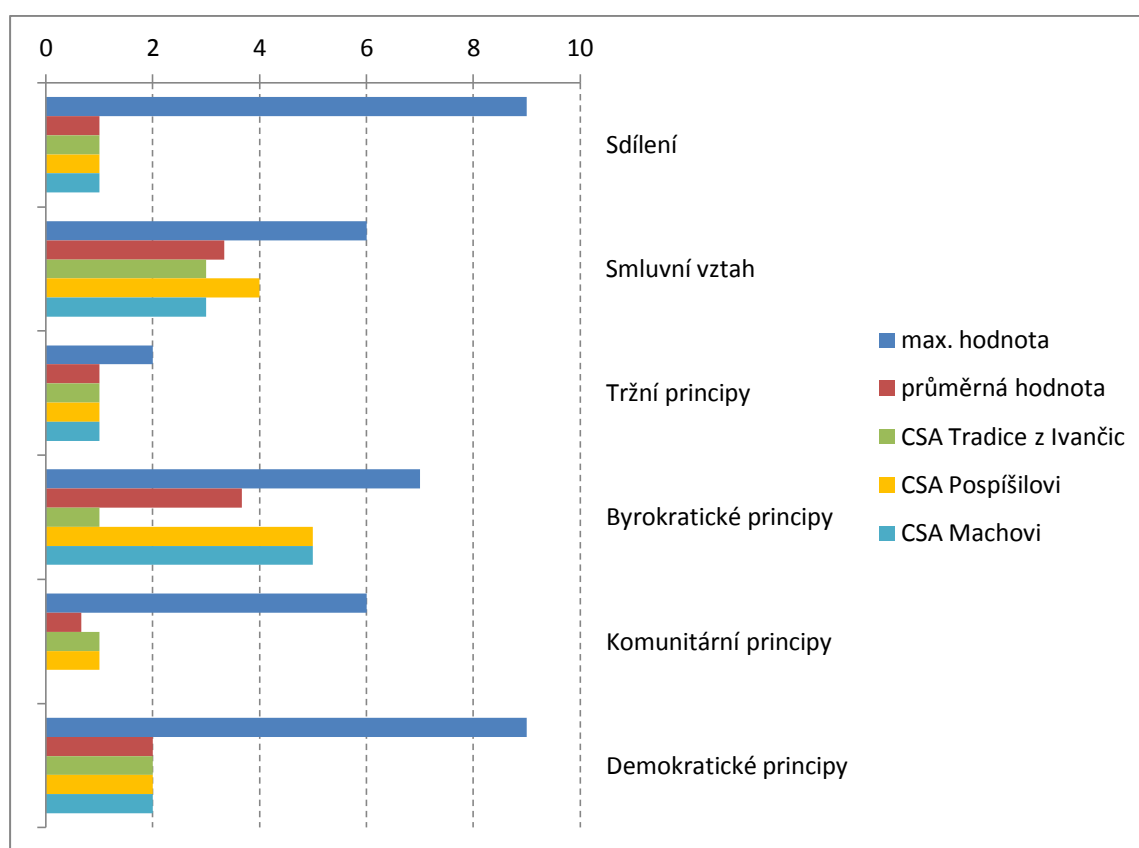
Záporných hodnot u elementu sdílení bylo dosaženo i v případě CSA Machovi. Příčinou je zejména neúčast podílíků na práci v komunitě, kterou sám organizátor vysvětluje především silnou mírou anonymity, která tak umocňuje nezájem podílíků se na aktivitách jakkoliv podílet. Téměř neexistující vzájemné vazby a sporadická komunikace mezi podílíky a samotnou farmářkou jsou současně důvodem, proč členové nejeví zájem o možnost přímé účasti na kontrole produkčního procesu, který, jak již bylo několikrát zmíněno, je možným řešením problému asymetrické informace. I v tomto případě lze tedy konstatovat, že element smluvního vztahu, konkrétně možnost přímé kontroly, není plně využit.

Posledním proklamovaným bodem, který nebyl v rámci CSA Machovi taktéž naplněn, bylo vytvoření facebookové skupiny, jakožto alternativního prostoru komunikace, za účelem zefektivnit míru sdílení mezi členy. Podílníci nepovažují vytvoření této skupiny za potřebné, dosavadní forma komunikace se jim zdá dostačující. I v tomto případě tedy nebylo dosaženo původně plánované podoby komunitárního aspektu.

Následující graf pak znázorňuje přehled výsledných hodnot (reálná podoba) šesti organizačních elementů u každé ze tří zkoumaných CSA. Současně je zde uvedena i hodnota maximální a hodnota průměrná, která je aritmetickým průměrem těchto reálně dosažených hodnot.

Obrázek 10: Komparace organizačních elementů zkoumaných CSA

Zdroj: Vlastní zpracování autorky



Element sdílení dosahuje v případě všech tří CSA skupin totožných hodnot, lze tedy říci, že míra sdílení je u všech skupin identická. Shodným a současně jediným prvkem, který byl v rámci daného elementu naplněn, je poskytnutí finančního kapitálu pro chod skupiny, tedy předplacení podílů na celou nadcházející sezónu.

Přítomnost necenových koordinačních mechanismů v podobě elementu smluvního vztahu je pak větší měrou naplněna pouze u CSA Pospíšilovi. Důvodem je zejména aktivnější přístup členů na kontrole jakosti produkce.

Tržní principy jsou naplněny opět ve shodné míře. Farmy jsou certifikovány jako bio, byla tak splněna podmínka přítomnosti soukromého certifikačního systému.

Výrazný rozdíl byl zaznamenán v případě principu byrokratického. CSA Tradice z Ivančic jako jediná nevyužívá smluvního ujednání k ošetření vzájemných vztahů a povinností v rámci skupiny. Užití byrokratické síly je tedy v tomto případě na minimální úrovni.

Principy komunitární jsou u CSA Pospíšilovi a CSA Tradice z Ivančic přítomny v podobě intenzivnější formy komunikace. V případě CSA Pospíšilovi to jsou především plánovací schůzky, kde dochází k užší interakci mezi všemi aktéry. Skupina CSA Tradice z Ivančic pak za tímto účelem zřídila facebookovou skupinu. Skupina CSA Machovi nenaplnuje komunitární principy ani v jednom z bodů, výsledná hodnota je tedy nulová.

Principy demokratické jsou u všech zkoumaných CSA přítomny stejnou měrou. Jedná se o rovné právo na informace a možnost přístupu na farmu.

### 6.6.1 Výsledky typologie vybraných CSA dle struktur ovládání

Naměřené hodnoty jednotlivých organizačních elementů vybraných CSA jsou pak znázorněny v tabulce 5 (hodnoty deklarované) a tabulce 6 (hodnoty reálné).

Tabulka 5: Popisné statistiky šesti organizačních elementů vybraných CSA (hodnoty deklarované)

Element	Min. hodnota	Max. hodnota	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka
Tržní principy	1.00	1.00	1.00	0.00
Byrokratické principy	1.00	5.00	3.67	2.31
Komunitární principy	1.00	2.00	1.33	0.58
Demokratické principy	2.00	4.00	2.67	1.15
Sdílení	2.00	4.00	3.00	1.00
Smluvní vztah	5.00	6.00	5.67	0.58

Počet pozorování = 3

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě výsledků výzkumu

Tabulka 6: Popisné statistiky šesti organizačních elementů vybraných CSA (hodnoty reálné)

Element	Min. hodnota	Max. hodnota	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka
Tržní principy	1.00	1.00	1.00	0.00
Byrokratické principy	1.00	5.00	3.67	2.31
Komunitární principy	0.00	1.00	0.67	0.58
Demokratické principy	2.00	2.00	2.00	0.00
Sdílení	1.00	1.00	1.00	0.00
Smluvní vztah	3.00	4.00	3.33	0.58

Počet pozorování = 3

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě výsledků výzkumu

V níže uvedené tabulce je prezentována typologie CSA skupin dle Lombardi et al. (2012), která byla vytvořena na základě výzkumu provedeného v Severní Americe.

Tabulka 7: Typologie CSA

Element	Typologie				
	Byrokraté	Silně zapojení účastníci	Demokratické sdílení	Slabě zapojení účastníci	Relační sdílení
Tržní principy	1.3	1.4	1.4	0.9	1.1
Byrokratické principy	3.7	3.9	2.9	2.1	3.1
Komunitární principy	1.9	5.4	2.7	0.9	4.2
Demokratické principy	0.5	2.8	4.6	0.9	1.9
Sdílení	2.1	5.0	6.9	2.9	4.9
Smluvní vztah	5.3	8.9	4.7	2.1	5.6
<b>Počet případů:</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>28</b>

Zdroj: Lombardi et al., 2012

Pokud bychom chtěli námi vybrané CSA skupiny zařadit do některé z výše uvedených kategorií typologie CSA (tabulka 7), velice těžko se hledají odpovídající paralely vůči typologii vypracované Lombardi (Lombardi et al., 2012). Ani jednu ze zkoumaných CSA nelze zcela jednoznačně zařadit do jakékoliv z nabízených kategorií - byrokraté, silně zapojení účastníci, demokratické sdílení, slabě zapojení účastníci či relační sdílení. Přesto existují jisté, alespoň dílčí shody s některými z typů.

V případě CSA Tradice z Ivančic se reálná podoba modelu nejvíce blíží skupině „*slabě zapojení účastníci*“. Téměř shodných hodnot bylo dosaženo u elementu principu tržního a komunitárního. Naopak nejvýraznější rozdíl lze zaznamenat u elementu sdílení. Zde lze konstatovat, že v porovnání s původní typologií je míra sdílení u námi sledované CSA nižší.

CSA Pospíšilovi a CSA Machovi pak vzhledem k výrazné diferenci jednotlivých hodnot nelze zařadit ani připodobnit k žádné z výše uvedených CSA typologií.

Z této skutečnosti pak vyplývá fakt, že v případě námi šetřeného vzorku vybraných CSA skupin se nejedná ani o jednu z výše uvedených typologií struktur řízení. Současně se nabízí otázka, zda lze zkoumané CSA vůbec označit za *komunitní síť*, a to z důvodu velmi slabé integrace mezi zemědělským výrobcem a spotřebiteli. Pokud vyjdeme z Williamsonova heuristického modelu (Williamson, 1991), lze konstatovat, že se zřejmě jedná o strukturu ovládnání (na spektru struktur ovládnání mezi trhem a hierarchií) charakteristickou vysokou mírou působení cenového mechanismu a naopak nízkou mírou necenových koordinačních mechanismů jako prostředků koordinace transakcí.



## 7 Diskuze a závěry

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat rozvoj Komunitou podporovaného zemědělství v České republice. Na tomto základě se následně zaměřit na analýzu struktur ovládání a výkonnosti vybraných skupin jako dílčího aspektu hlubšího hodnocení, jakým způsobem CSA v České republice v realitě opravdu fungují.

Z dílčích částí práce vyplývají následující poznatky.

Alternativní potravinové sítě, jakožto nově vznikající sítě výrobců, spotřebitelů a dalších subjektů, se v současnosti považují za jeden z potenciálních prvků, který by měl přispět k rozvoji a podpoře produkce potravin v lokálním měřítku a tím pádem i místní ekonomiky jako takové. Obhájci tohoto pojetí navrhují postavit do popředí řešení vitality primárních článků zemědělsko-potravinářského řetězce, tedy prvovýrobce zemědělským komodit (především pak malých zemědělských výrobců). Alternativní formy produkce by pak s sebou měly přinášet pozitiva pro daný region, ať už v podobě udržitelného využití přírodních zdrojů, zaměstnanosti a podobně.

Pozvolný vznik těchto alternativních iniciativ produkce lze na našem území pozorovat od počátku 90. let. V současné době nalezneme v České republice již poměrně pestrou směsici těchto alternativních forem produkce potravin, přičemž doposud nejvýraznější se jeví být forma prodeje skrze farmářské trhy, případně systém bedýnek. Poměrně nový trend, vedle Komunitou podporovaného zemědělství, pak představují tzv. komunitní a městské zahrady, které se na našem území objevují od roku 2012.

Systém Komunitou podporovaného zemědělství, jako jeden z dalších modelů alternativní produkce potravin, staví do popředí vztah mezi farmářem a spotřebitelem, měl by překračovat typické vztahy, které jsou charakteristické pro jednoduchý a neosobní způsob směny zboží. V klasickém modelu CSA by se jednotliví spotřebitelé měli zavázat k podpoře zemědělského výrobce a společně sdílet rizika a přínosy spojené s produkcí (svých) potravin.

Základy tohoto alternativního hnutí byly položeny již v 60. letech minulého století v Japonsku. Posléze se model CSA rozšířil dále do Evropy a USA. V současné době již nalezneme tyto iniciativy téměř ve všech koutech světa.

V České republice se tato forma alternativní produkce potravin začala rozvíjet od roku 2009. Na základě shromážděných informací o iniciaci tohoto nového systému v českém prostředí lze konstatovat, že bez pomoci neziskových organizací, které se při vzniku českých CSA silně

angažovaly (a prostředků z veřejných rozpočtů), by existence těchto iniciativ u nás pravděpodobně nebyla doposud zrealizována, případně ne v takovém rozsahu. Pokud bychom chtěli charakterizovat podobu českého modelu v rámci tradiční typologie CSA systémů, převážnou část bychom připodobnili k modelu řízeného ze strany producenta. Důvodem je opět skutečnost, že ve většině případů tyto skupiny nevznikly z iniciace spotřebitelů, ale naopak ze strany neziskových organizací ve spolupráci se samotnými zemědělci. Spotřebitelé tak většinu rozhodovacím pravomocí přenechávají v rukou producenta, případně jsou přeneseny na osobu organizátora. Participace z jejich strany je pak minimální. Jistou výjimku představuje např. CSA KomPot, který lze spíše považovat za zájmovou/volnočasovou aktivitu svých členů.

Podrobnější pohled na tradiční typologii CSA (řízené výrobcem, spotřebitelem, apod.) a na to, jak CSA v ČR skutečně fungují, poskytla provedená analýza struktur ovládání CSA.

Samotný výzkum byl pak zaměřen na analýzu struktur ovládání vybraných CSA v České republice v oblasti Jihomoravského kraje. V první fázi byly provedeny dílčí rozhovory s klíčovými aktéry vybraných skupin, na jejichž základě byly posléze sestaveny jednotlivé případové studie. Získané informace umožnily pochopit souvislosti vzniku a aktuálního chodu těchto CSA a následně i provést samotnou analýzu struktur ovládání, kdy byly v rámci každé ze sledovaných CSA skupin identifikovány jednotlivé organizační elementy struktur ovládání. Z provedené komparace získaných hodnot a finální vyhodnocení naznačují následující závěry.

Všechny zkoumané CSA vykazují velmi nízkou míru vzájemné integrace a interakce mezi jednotlivými aktéry. Podrobný pohled na jednotlivé organizační elementy nabízí kapitoly 6.5 a 6.6. Zajímavým a překvapivým výsledkem je nízká míra komunitního charakteru zkoumaných CSA a sounáležitosti v rámci skupiny. Příčiny této skutečnosti lze nejspíše hledat zejména v nízké motivaci jednotlivých členů tento charakter budovat, což má za následek poměrně vysokou míru vzájemné anonymity mezi všemi aktéry obecně. Dalším faktorem, který má významný podíl na této skutečnosti, je pak často v rozhovorech zmiňovaný nedostatek času, a to jak na straně farmáře, tak samotných spotřebitelů. V případě farmářů časová vytíženost nedovoluje věnovat čas vedlejším aktivitám spojeným s chodem CSA, jako například usilovat o upevnění vztahů se spotřebiteli v rámci pravidelnější komunikace, spotřebitelé pak z důvodu nedostatku času nevěnují svůj čas práci v komunitě či jiným volnočasovým aktivitám. Přitom kontakt a interakci mezi farmářem a spotřebiteli je možno chápat za jednu ze základních idejí, na které by měl model CSA stavět. Společným znakem všech zúčastněných aktérů (zemědělství výrobci a i participující spotřebitelé), který je

současně také hlavní motivací pro setrvání v rámci CSA, je jejich zájem o zdravý životní styl a především podpora lokální zemědělské produkce.

Co se týče *výkonnosti*, je retence členů v rámci jednotlivých skupin poměrně nízká. Na základě jednotlivých rozhovorů lze usoudit, že se každoročně obměňuje poměrně značná část spotřebitelů, setravávají pouze tzv. skalní členové. Důvodem mohou být jak odlišné představy, které se neshodují s reálnou podobou modelu, tak nutnost poskytnout vyšší finanční obnos (ve smyslu jednorázové platby) v rámci předplatného, které může být pro některé potenciální zákazníky odrazující. Tato skutečnost pak přímo souvisí se samotnou výkonností modelu, kdy nenaplnění kritérií v podobě minima podílníků a pravidelného odběru produkce může vést až k ohrožení fungování celého modelu. Taktéž neustálá obměna podílníků sebou nese další náklady a požadavky na čas a znesnadňuje tak budování komunity.

V případě otázky *ziskovosti* modelu u vybraných CSA skupin vyplývají následující poznatky. Všichni dotazovaní farmáři se shodují na faktu, že v případě produkce zeleniny (pracovně náročných plodin) není míra vynaloženého úsilí farmáře úměrná vůči výši reálně dosahovaných příjmů. Přítomnost dodatečných finančních zdrojů v podobě ekologických dotací je pak v situaci, kdy je produkce CSA jediným zdrojem příjmů farmy, více než žádoucí. Samotná časová náročnost spojená s produkcí a náklady (zejména na dopravu) častokrát převyšují samotný užitek plynoucí z fungování modelu.

V tomto kontextu se jeví jako velice důležitá otázka, zda model CSA představuje jistou formu vitální cesty vedoucí k rozvoji zemědělských výrobců. Tímto způsobem je model CSA i v českém prostředí prezentován. Výše zmíněné poznatky o retenci a dosahované ziskovosti (vnímání farmáře o přínosech modelu oproti jiným možnostem odbytu) neumožňují toto tvrzení potvrdit.

U AFNs/CSA se uvádí, že by měly z hlediska rozvoje zemědělských výrobců a rozvoje konkrétního území/regionu přinášet výhody v podobě vyššího podílu na ceně produktu, rostoucího objemu prodeje místních zemědělců, růstu zaměstnanosti, soustředění se na komunitu, ocenění za práci od samotného spotřebitele a další přínosy spojené s alternativní produkcí potravin.

Výsledky provedeného výzkumu tato tvrzení nepotvrzují. V tomto kontextu se nabízí otázka, zda je to zapříčiněno z povahy modelu samotného, případně použitím konkrétního modelu v jiném socioekonomickém a kulturním prostředí (dělat správné věci) nebo schopnostmi správně daný model aplikovat (dělat věci správně).

## 8 Přehled zdrojů

### *Literární zdroje*

ANDERSEN, E. S. *The evolution of credence goods: A transaction approach to product specification and quality control*. MAPP working paper, 1994.

FLORA, C. B., BREGENDAHL, C. *Collaborative community-supported agriculture: balancing community capitals for producers and consumers*. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 2012, 19 (3), s. 329-346.

HENDERSON, Elizabeth, VAN EN, Robyn. *Sharing the harvest: a citizen's guide to Community Supported Agriculture*. Rev. and expanded ed. White River Junction, Vt.: Chelsea Green, 2007, 320 p. ISBN 978-1-933392-10-3.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s.

JAROSZ, L. *The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas*. *Journal of Rural Studies*, 2008, 24 (3), s. 231-244.

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

MARSDEN, T. K., FLYNN A., Harrison M. *Consuming interests: the social provision of foods*. New York: Routledge, 2000, xiv, 220 p. ISBN 1-857-28899-8.

MÉNARD, C. *The economics of Hybrid Organizations*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2004, 160 (3), s. 345-376.

MÉNARD, C. *Cooperatives: Hierarchies or Hybrids?* in J. Nilsson and K. Karantininis (eds), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Berlin-Boston-Dordrecht-New York: Springer, 2007, chap. 1, s. 7-27.

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

NÁHLOVSKÝ, P. *Ekologické zemědělství*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. JUDr. Ing. Milan Pekárek, CSc.

PASCUCCI, S. *Governance Structure, Perception and Innovation in Credence Food Transactions: The Role of Community Networks*. *Journal on Food System Dynamics*, 2010, 1 (3), s. 224-236.

- POLIMENI, J., POLIMENI, R., SHIREY, R., TREES, CH., TREES, W. *The Demand For Community Supported Agriculture*. Journal of Business and Economics Research, 2006, 4 (2), s. 49-60.
- RENTING, H., MARSDEN T. K., BANKS, J. *Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development*. Environment and Planning, 2003, 35 (3), s. 393-411.
- ROBINSON, G. *Sustainable rural systems: sustainable agriculture and rural communities*. Burlington, VT: Ashgate, 2008, xiii, 210 p. ISBN 978-0-7546-4715-7.
- ROEP, D., WISKERKE J. S. C. *On Governance, Embedding and Marketing: Reflections on the Construction of Alternative Sustainable Food Networks*. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, 2012, 25 (2), s. 205-221.
- SANNEH N., MOFFITT L. J., LASS D. A. *Stochastic Efficiency Analysis of Community Supported Agriculture Core Management Options*. Journal of Agricultural and Resource Economics, 2001, 26 (2), s. 417-430.
- SKÁLA, Z. *Bod obratu v českém obchodě*. Moderní obchod, 2007, 15 (2), s. 12–14.
- SPIPKOVÁ, J., L. FENDRYCHOVÁ a M. SYROVÁTKOVÁ. *Farmers' markets in Prague: a new challenge within the urban shoppingscape*. Journal of Rural Studies, 2013, 30 (2), s. 220-229.
- STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995, xv, 175 s. ISBN 080395767x.
- TAMÁŠ, V., BEČVÁŘOVÁ, V. *Trh jatečných prasat a vepřového masa v současném agrobyznysu*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 156 s. ISBN 978-80-7375-689-5.
- TAUŠOVÁ, P. *Vymezení významných faktorů využití potenciálu farmářských trhů v rozvoji regionu z hlediska formování poptávky*. Brno, 2014. Diplomová práce. Mendelova univerzita. Vedoucí práce Ing. Simona Miškolci, Ph.D.
- VALEŠKA, J., KETTNEROVÁ, M., PAŘÍZKOVÁ, K., FRÉLICHOVÁ, V. *Komunitou podporované zemědělství: Cesta k partnerství mezi spotřebitelem a zemědělcem*. Brno: ZO ČSOP Veronica ve spolupráci s PRO-BIO Ligou, 2013, 41 s. ISBN 978-80-87308-27-1.
- VOIGT, S. *Institucionální ekonomie*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství a Liberální institut, 2008, 236 s.
- WHITE, T. *The branding of community supported agriculture: Myths and opportunities*. Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development, 2015, 5 (3), s. 45–62.

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

WINTER, M. *Geographies of food: Agro-food geographies, making reconnections*. Progress in Human Geography, 2003, 27 (4), s. 505-513.

ZAGATA, L. *We Want Farmers Markets: Case Study of Emerging Civic Food Networks in the Czech Republic*. International Journal of Sociology of Agriculture and Food, 2012, 19 (3), s. 347-364.

ZDRÁHAL, I., BEČVÁŘOVÁ, V. *Velikostní struktura podniků v zemědělství: Faktory, tendence, souvislosti*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 172 s.

ZUKIN, S. *Point of purchase: how shopping changed American culture*. New York: Routledge, 2004, 325 s. ISBN 0-415-95043-0.

### **Internetové zdroje a jiné**

BIODYNAMICS.COM. *Community Supported Agriculture: An Introduction to CSA* [online]. 2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <https://www.biodynamics.com/content/community-supported-agriculture-introduction-csa>

BIOFARMAMACHOVI.CZ. O nás [online]. 2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://www.biofarmamachovi.cz/o-nas/o-nas>

BIOSPOTREBITEL.CZ. *Zakládáme potravinovou komunitu: ekologicky šetrné hospodaření* (seminář). Praha, Vlkova 36, 3. 10. 2015.

BIRHALA, B., MOLLERS, J. *Community Supported Agriculture in Romania: Solidarity partnerships as viable innovations for small farms?* [online]. Leibniz Institute of Agricultural Development Transition Economies, 2014 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z: [http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/182666/2/Birhala-Community\\_supported\\_agriculture\\_in\\_Romania\\_Solidarity\\_partnerships\\_as\\_viable\\_innovations-294\\_a.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/182666/2/Birhala-Community_supported_agriculture_in_Romania_Solidarity_partnerships_as_viable_innovations-294_a.pdf)

CENIA.CZ. *ISSaR: Informační systém statistiky a reportingu, ekologické zemědělství* [online]. 2014 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1606>

CSA.ORG.UK. *Community Supported Agriculture - About us* [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.communitysupportedagriculture.org.uk/about/>

EKOFARMY-VYSOCINA.CZ. *Ekofarma Pospíšilových v Holubí Zhoří* [online]. 2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: [http://www.ekofarmy-vysocina.wz.cz/holubi\\_zhor/holubi\\_zhor.html](http://www.ekofarmy-vysocina.wz.cz/holubi_zhor/holubi_zhor.html)

FEAGAN, R. *Community-Supported Agriculture* [online]. 2014 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: [http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-007-6167-4\\_62-3#page-1](http://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-007-6167-4_62-3#page-1)

FRÉLICOVÁ, V. *Jídlo s tváří farmáře: komunitou podporované zemědělství v České republice* [online]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, 2013 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: [http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Fr%C3%A9lichov%C3%A1-Veronika\\_2013\\_J%C3%ADdlo-s-tv%C3%A1%C5%99%C3%AD-farm%C3%A1%C5%99e\\_KPZ-v-%C4%8CR.pdf](http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Fr%C3%A9lichov%C3%A1-Veronika_2013_J%C3%ADdlo-s-tv%C3%A1%C5%99%C3%AD-farm%C3%A1%C5%99e_KPZ-v-%C4%8CR.pdf)

GOODMAN, D. *Place and space in alternative food networks: Connecting production and consumption*. Environment, politics and development working paper 21 [online]. 2009 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.kcl.ac.uk/sspp/departments/geography/research/epd/GoodmanWP21.pdf>.

GRANDE, E. *Community supported agriculture in Norway: Eating is an agricultural act* [online]. Master Thesis. Norwegian University of Life Sciences. Oslo, 2009 [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: [http://www.umb.no/statisk/noragric/publications/master/2009\\_elin\\_romo\\_grande.pdf](http://www.umb.no/statisk/noragric/publications/master/2009_elin_romo_grande.pdf)

HITCHMAN, J. *Advocacy, social movements, short distribution chains and policy: an illustrated analytical approach* [online]. Urgenci working paper n°1, 2014 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: [http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Hitchman\\_CASS1.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Hitchman_CASS1.pdf)

HRABALOVÁ, A. *Ročenka ekologické zemědělství v České republice 2010*. Brno: ÚKZÚZ [online]. 2010 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: [http://www.bioinstitut.cz/documents/Rocenka2010\\_EZvCR-final.pdf](http://www.bioinstitut.cz/documents/Rocenka2010_EZvCR-final.pdf)

IWAKI, T. J. *Gateway to Green: The Family Experience of Community Supported Agriculture* [online]. Columbia University Academic Commons, 2013 [cit. 2015-09 -18]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/10022/AC:P:22016>

JOAA.NET. *Japan Organic Agriculture Association: Country Report for the First IFOAM Asian Conference* [online]. 2012 [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://www.joaa.net/english/teikei.htm>

KATOUSOVÁ, A. *Alternativní produkce potravin (případová studie)* [online]. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: [http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Kotousov%C3%A1-Alena\\_2013\\_Alternativn%C3%AD\\_produkce\\_potravin-p%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1-studie.pdf](http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Kotousov%C3%A1-Alena_2013_Alternativn%C3%AD_produkce_potravin-p%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1-studie.pdf)

KAWANO, E. *Social Solidarity Economy: Toward Convergence across Continental Divides* [online]. 2013 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/%28httpNews%29/F1E9214CF8EA21A8C1257B1E003B4F65?OpenDocument>

KELLEY, K. M., KIME, L. F., HARPER, J. K. *Agricultural alternatives: Community Supported Agriculture* [online]. The Pennsylvania State University, 2013 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z: [http://extension.psu.edu/business/ag-alternatives/marketing/community-supported-agriculture-csa/extension\\_publication\\_file](http://extension.psu.edu/business/ag-alternatives/marketing/community-supported-agriculture-csa/extension_publication_file)

KPZINFO.CZ. *Komunitou podporované zemědělství: KPZky v ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.kpzinfo.cz/kpzky-v-cr/>

LAMB, G. *Community Supported Agriculture: Can it become the basis for the new associative economy?* [online]. The Threefold Review, 1994 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://plantbiopath.rutgers.edu/faculty/robson/AGECOLOCT28-6.pdf>

LOCALHARVEST.ORG. *About us – our vision* [online]. 2015 [cit. 2015-10-23]. Dostupné z: <http://www.localharvest.org/about.jsp>

LOMBARDI, A., PASCUCCI, S., CEMBALO, L., DENTONI, D. *Governance Mechanisms in Food Community Networks* [online]. 2012 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://131.220.45.179/ojs/index.php/proceedings/article/view/257/238>

MCFADDEN, S. *The History of Community Supported Agriculture: CSA's World of Possibilities* [online]. Rodale Institute, 2004 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://newfarm.rodaleinstitute.org/features/0204/csa2/part2.shtml>

NYELENI.ORG. *Nyeléni 2007: Declaration of Nyéléni* [online]. 2007 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://nyeleni.org/spip.php?article290>

PERRY, J., FRANZBLAU, S. *Local Harvest: A Multifarm CSA handbook* [online]. Sustainable Agriculture Research and Education Program, 2010 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.caes.uga.edu/topics/sustainag/documents/LocalHarvest-CSA.pdf>

POSPĚCHOVÁ, A. *Drahé potraviny v Česku jsou méně kvalitní než německé*, Hospodářské noviny [online]. 2011 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/jidlo/c1-52304310-drahe-potraviny-v-cesku-jsou-mene-kvalitni-nez-nemecke-mame-pro-vas-dalsi-detaily>



POTRAVINOVASUVERENITA.CZ. *Evropská deklarace potravinové suverenity: Nyéléni Evropa 2011*, Evropské fórum pro potravinovou suverenitu [online]. 2011 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://potravinovasuverenita.cz/deklarace/evropska-deklarace-potravinove-suverenity/>

PRO-BIO liga. *PRO-BIO liga, kdo jsme?* [online]. 2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://biospotrebitel.cz/chci-znat-bio/pro-bio-liga>

RESEAU-AMAP.ORG. *Annuaire national des AMAP* [online]. 2015 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.reseau-amap.org/amap.php>

ŘEZANKOVÁ, H. *Shlukování a velké soubory dat* [online]. 2004 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: [http://nb.vse.cz/~rezanka/Shlukova\\_analyza2004.pdf](http://nb.vse.cz/~rezanka/Shlukova_analyza2004.pdf)

SHRESTHA, I. *Can Community Supported Agriculture be an Economically Viable Approach to Sustainable Agriculture?* [online]. Mount Holyoke College, 2012 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.6238&rep=rep1&type=pdf>

SOILASSOCIATION.ORG. *About us: Who we are* [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://www.soilassociation.org/aboutus/whoweare>

SOLAWI.ORG.DE. *Ein Konzept Der Zukunft* [online]. 2015 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: <http://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/was-ist-solawi/die-idee/>

STRNADEL, Š. *Místní potraviny a trvale udržitelné zemědělství: příklad Komunitou podporovaného zemědělství* [online]. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, 2013 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: [http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Strnadel-%C5%A0t%C4%9Bp%C3%A1n\\_2013\\_M%C3%ADstn%C3%AD-potraviny-a-trvale-udr%C5%BEiteln%C3%A9-zem%C4%9Bd%C4%9Bstv%C3%AD\\_p%C5%99%C3%ADklad-KPZ.pdf](http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Strnadel-%C5%A0t%C4%9Bp%C3%A1n_2013_M%C3%ADstn%C3%AD-potraviny-a-trvale-udr%C5%BEiteln%C3%A9-zem%C4%9Bd%C4%9Bstv%C3%AD_p%C5%99%C3%ADklad-KPZ.pdf)

SUCHÁ, M. *Komunitou podporované zemědělství: Případová studie KomPot* [online]. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, 2014 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: [http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Such%C3%A1-Martina\\_2014\\_KPZ-p%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1-studie-KomPot.pdf](http://biospotrebitel.cz/wp-content/uploads/2015/07/Such%C3%A1-Martina_2014_KPZ-p%C5%99%C3%ADpadov%C3%A1-studie-KomPot.pdf)

SWISHER, M. E., KOENIG, R., GOVE, J., STERNS, J. *What is Community Supported Agriculture?* [online]. University of Florida, 2012 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z: <https://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/CD/CD01900.pdf>

TRADICEZIVANCIC.CZ. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://mobil.tradicezivancic.cz/onas.html>

URGENCI.NET. *European Handbook on Community Supported Agriculture: Sharing Experience* [online]. 2013 [cit. 2015-09-18]. Dostupné z: [http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/03/CSA4EUrope\\_Handbook.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/03/CSA4EUrope_Handbook.pdf)

URGENCI.NET. *The Common Ground for CSA in Europe project* [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://urgenci.net/the-common-ground-for-csa-in-europe-project/>

URGENCI.NET.ITALY. *ReteGAS* [online]. 2015 [cit. 2015-10-21]. Dostupné z: <http://urgenci.net/italy/>

USDA. *United States Department of Agriculture: Community Supported Agriculture* [online]. 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://afsic.nal.usda.gov/community-supported-agriculture-3>

VÁCLAVÍK, T. Jak úspěšně vytvořit a provozovat system biobedýnek [online]. 2008 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/38610/Jak\\_vytvorit\\_a\\_uspesne\\_provozovat\\_system\\_biobedynek.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/38610/Jak_vytvorit_a_uspesne_provozovat_system_biobedynek.pdf)

VIACAMPESINA.ORG. *What is la Via Campesina?* [online]. 2011 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://nyeleni.org/spip.php?article290>

### ***Rozhovory***

CENEK, R. (Podílník CSA Pospíšilovi) - Rozhovor ze dne 23. 11. 2015, Brno

GALLE, D. (Organizátor CSA Machovi) - Rozhovor ze dne 18. 11. 2015, Brno

JURÁNKOVÁ, H. (Farmářka CSA Tradice z Ivančic) - Rozhovor ze dne 19. 10. 2015, Ivančice-Němčice

MACHOVÁ, L. (Farmářka CSA Machovi) - Rozhovor ze dne 02. 12. 2015, Brno

POSPÍŠILOVÁ, L. (Farmářka CSA Pospíšilovi) - Rozhovor ze dne 20. 10. 2015, Brno

PAŘÍZKOVÁ, K. (Organizátor CSA Pospíšilovi, CSA Tradice z Ivančic) - Rozhovor ze dne 25. 11. 2015, Brno

TYDLAČKOVÁ, K. (Podílník CSA Pospíšilovi) - Rozhovor ze dne 26. 11. 2015, Brno

## 9 Seznam zkratek

AFNs	Alternative Food Networks
AMAP	Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne
CSA	Community Supported Agriculture
FCNs	Food Community Networks
GAS	Gruppi di Acquisto Solidale
JOAA	Japan Organic Agriculture Association
KPZ	Komunitou podporované zemědělství
SoLaWi	Solidarischer Landwirtschaft
URGENCEI	The International Network for Community Supported Agriculture
USDA	The United States Department of Agriculture

## 10 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Přínosy plynoucí z alternativních potravinových sítí pro zemědělce a místní komunitu.....	17
Tabulka 2: Popisné statistiky šesti organizačních elementů .....	42
Tabulka 3: Typologie CSA .....	42
Tabulka 4: Přehled dotazovaných respondentů výzkumu .....	53
Tabulka 5: Popisné statistiky šesti organizačních elementů vybraných CSA (hodnoty deklarované).....	70
Tabulka 6: Popisné statistiky šesti organizačních elementů vybraných CSA (hodnoty reálné) .....	71
Tabulka 7: Typologie CSA .....	71
Obrázek 1: Klasifikace způsobu ovládnání se zobrazením hybridních forem .....	38
Obrázek 2: Model odběratelský .....	47
Obrázek 3: Model předplatitelský .....	48
Obrázek 4: Model řízený farmářem .....	49
Obrázek 5: Komunitní hospodářství .....	50
Obrázek 6: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů - CSA Tradice z Ivančic .....	56
Obrázek 7: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů - CSA Pospíšilovi .....	61
Obrázek 8: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů - CSA Machovi.....	65
Obrázek 9: Bodové hodnocení šesti organizačních elementů zkoumaných CSA (dekl.-skut.)	67
Obrázek 10: Komparace organizačních elementů zkoumaných CSA.....	69

## 11 Přílohy

Příloha č. 1: Strukturovaný rozhovor - seznam otázek

- 1) Na jakém principu funguje vaše CSA, kdo má hlavní rozhodovací slovo a kdo je odpovědný za celkový chod?
- 2) Jak jste se o systému CSA dozvěděl/a?
- 3) Co bylo vaší hlavní motivací pro zapojení se do CSA?
- 4) Kolik má CSA členů (podílníků)?
- 5) Kdo jsou tito členové, jak byste je charakterizoval/a?
- 6) Jakým způsobem probíhá komunikace?
- 7) Jak často se setkáváte?
- 8) Do jaké míry znáte své odběratele? Jaký je mezi vámi vztah? (*Farmář*)
- 9) Jak dalece využíváte pomoci organizátora? (*Farmář, podílník*)
- 10) Je umožněno členům farmy navštěvovat a zapojit se do aktivit? (*Farmář*)
- 11) Zaznamenáváte zájem o tuto činnost z jejich strany? (*Farmář*)
- 12) Jaká je výše předplatného za produkci a v jakém časovém horizontu platby probíhají?
- 13) Co se týče rozhodování o produkci (množství, typ komodit, atd.), je toto rozhodování společné, případně kdo má rozhodující slovo?
- 14) Jaké komodity jsou součástí podílu a jaká je jeho velikost?
- 15) Kdy a kde je možné si podíl vyzvednout?
- 16) S jakými problémy se nejčastěji setkáváte?
- 17) Pokud nastane situace, kdy je úroda malá a nepokryje poptávku, jak tuto situaci řešíte? (*Farmář*)
- 18) V případě problému (nespokojenost s obsahem podílu, zpoždění dodávky, atd.), jakým způsobem tuto situaci řešíte?
- 19) Jsou příjmy z CSA vaším jediným finančním zdrojem, případně máte ještě jiné příjmy? (*farmář*)
- 20) Jsou vztahy ošetřeny smlouvou, pokud ano, co vše je ve smlouvě obsaženo?
- 21) Kdo je zodpovědný za správu financí?
- 22) Jste v kontaktu s ostatními CSA ve vašem okolí, dochází mezi vámi ke spolupráci, sdílení zkušeností či znalostí?
- 23) Pokud byste měl/a popsat přínosy plynoucí ze zapojení se do systému CSA, jaké by to byly?
- 24) Jakým způsobem získáváte nové členy?

- 25) Jsou v rámci CSA organizovány i jiné volnočasové aktivity?
- 26) Jak byste ohodnotil/a vztahy v rámci CSA?
- 27) Jaká je vaše úloha v rámci CSA, do jaké míry se do jejího chodu angažujete?
- 28) Jaká je míra retence v rámci CSA?
- 29) V případě potřeby dodatečných finančních prostředků na nákup aktiv (stroje, zařízení, atd.) sloužících pro chod CSA, jste ochotni se na těchto investicích podílet? (*Organizátor, podílník*)

Příloha č. 2: Organizační elementy CSA dle Lombardi et al. (2012)

<b>Sdružovací a smluvní prvky</b>			
<b>Element</b>	<b>Proměnná</b>	<b>Význam</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Sdílení</b>	Znalosti	Ano, pokud existuje praxe sdílení znalostí mezi členy a producenty.	Ano = 1 Ne = 0
	Pracovní doba	Ano, pokud členové poskytují svůj čas na práci v komunitě.	Ano = 1 Ne = 0
	Finanční kapitál	Ano, pokud členové poskytují finanční kapitál, například prostřednictvím pravidelných příspěvků.	Ano = 1 Ne = 0
	Fyzický (hmotný) kapitál	Ano, pokud členové sdílejí svůj majetek (aktiva), jako jsou například stroje či zařízení, na podporu činnosti komunity.	Ano = 1 Ne = 0
	Právo na rozhodování o množství produkce v rámci portfolia produktů	Ano, pokud mají členové možnost rozhodnout o množství produkce, kterou každý z nich obdrží.	Ano = 1 Ne = 0
	Právo na rozhodování o struktuře portfolia produktů	Ano, pokud mají členové možnost rozhodnout o druhu produkce, kterou obdrží.	Ano = 1 Ne = 0
	Právo na rozhodování o množství produkce konkrétních produktů	Ano, pokud mají členové možnost rozhodnout o množství konkrétního produktu, který obdrží.	Ano = 1 Ne = 0
	Právo na rozhodování o kvalitě konkrétních produktů.	Ano, pokud mají členové možnost rozhodnout o tom, zda obdrží produkci organického či konvenčního zemědělství.	Ano = 1 Ne = 0
	Investice (vstupy)	Ano, v případě že členové poskytují vstupy pro výrobní proces (jiné než pracovní sílu a kapitál).	Ano = 1 Ne = 0
<b>Smluvní vztah</b>	Kontrola výrobního procesu	Ano, pokud jsou členové přímo zapojeni do kontroly procesu výroby (produkce).	Ano = 1 Ne = 0
	Osobní návštěva	Ano, pokud je členům umožněno farmu navštívit (neplánovaně či na základě předem domluveného termínu).	Ano = 1 Ne = 0
	Kontrola jakosti	Ano, pokud mají členové možnost se vyjádřit, nesouhlasit či diskutovat na téma kvality produktů (skrže blog, webové stránky, apod.).	Ano = 1 Ne = 0
	Certifikační systém	Ano, pokud je přítomen soukromý a/nebo veřejný certifikační systém.	Ano = 1 Ne = 0
	Členství uzavřené na základě smlouvy	Ano, pokud je smlouva o členství formalizovaná.	Ano = 1 Ne = 0
	Výchozí podmínky	Ano, pokud jsou ve smlouvě uvedeny výchozí podmínky (tj. nedodržení termínu dodávky, selhání v oblasti kvality, apod.).	Ano = 1 Ne = 0

<b>Organizační prvky</b>		
<b>Element</b>	<b>Proměnná</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Tržní principy</b>	Přítomnost cenového stimulačního prvku.	Ano = 1 Ne = 0
	Přítomnost soukromého certifikačního systému.	Ano = 1 Ne = 0
<b>Byrokratické principy</b>	Účast (role) v komunitě je formalizovaná.	Ano = 1 Ne = 0
	Předplacení podílů je formalizované.	Ano = 1 Ne = 0
	Formalizovaný (standardizovaný) veřejný/soukromý certifikační systém kvality.	Ano = 1 Ne = 0
	Formalizované členství.	Ano = 1 Ne = 0
	Formalizované výchozí podmínky.	Ano = 1 Ne = 0
	Plánované návštěvy farmy.	Ano = 1 Ne = 0
	Účast v produkčním procesu je formalizovaná.	Ano = 1 Ne = 0
<b>Komunitární principy</b>	Členové jsou stimulováni ke sdílení znalostí.	Ano = 1 Ne = 0
	Členství v komunitě je neformální.	Ano = 1 Ne = 0
	Účast v produkčním procesu je neformální..	Ano = 1 Ne = 0
	Neomezený přístup na farmu.	Ano = 1 Ne = 0
	Přítomnost neformálního certifikačního systému.	Ano = 1 Ne = 0
	Kvalita produkce je kontrolována prostřednictvím blogů, diskuzí a/nebo v rámci debaty.	Ano = 1 Ne = 0



<b>Demokratické principy</b>	Členství v komunitě je otevřené.	Ano = 1 Ne = 0
	Množství produkce v rámci jedné dodávky je dohodnuto na základě společného rozhodnutí.	Ano = 1 Ne = 0
	Skladba portfolia produkce je stanovena na základě společného rozhodování.	Ano = 1 Ne = 0
	Množství jednotlivých produktů je schváleno na základě společného rozhodnutí.	Ano = 1 Ne = 0
	Kvalita jednotlivých produktů je schválena na základě společného rozhodnutí (příklad organické nebo konvenční).	Ano = 1 Ne = 0
	Produkční vstupy jsou vybrány na základě společného rozhodnutí.	Ano = 1 Ne = 0
	Společné rozhodování o produkci.	Ano = 1 Ne = 0
	Možná návštěva farmy.	Ano = 1 Ne = 0
	Informace jsou sdíleny.	Ano = 1 Ne = 0

Příloha č. 3: Vzor dohody Komunitou podporovaného zemědělství, kpzinfo.cz (2015)

**Pěstitelé:** Jméno a adresa

**Spotřebitel/ka:** Jméno a adresa

**Dne:** XX. XX. XXX

**Uzavírají tuto DOHODU:**

### **I. Předmět dohody, způsob distribuce, doba trvání dodávek**

Pěstitelé se zavazují na základě této dohody dodávat sezónní zeleninu vlastní produkce jednou týdně, a to každý XXX na adresu XXX, aby byla připravena k vyzvednutí ve smluveném čase tak, aby si spotřebitel/ka v rámci systému komunitou podporovaného zemědělství mohl/a svůj podíl odebrat.

Množství zeleniny bude odpovídat cca XXX kg pro podíl, polovinu tohoto množství pro půl podíl.

Dodávky podílů budou probíhat od XXX (podle úrody a počasí) a pokračovat budou přibližně XXX týdnů (podle úrody a počasí).

### **II. Cena**

Spotřebitel/ka se zavazuje zaplatit:

Za podíl částku XXX Kč dopředu za dodávky zeleniny. Tato částka bude zaplacená ve dvou splátkách: První ve lhůtě XXX, a druhá ve lhůtě XXX.

Za půl podíl se spotřebitel/ka zavazuje zaplatit dopředu částku XXX Kč.

Půl podíl bude zaplacen najednou ve lhůtě XXX.

Číslo účtu pro platbu je XXX a pro rozpoznání platby uvádějte do zprávy pro příjemce své jméno.

### **III. Odběr**

Spotřebitel/ka se zavazuje vyzvedávat každý týden svůj podíl na uvedené adrese a ve smluvený čas osobně nebo může zajistit vyzvednutí třetí osobou. Pokud dodávka nebude vyzvednuta v uvedený čas, spotřebitel/ka souhlasí, aby tato dodávka přešla na vydávající/ho či další členy/ky KPZ. Rozpis vydávajících je stanoven dle tabulky, která je dostupná ve sdíleném dokumentu na internetu.

### **IV. Obsah dodávek**

Dodávky budou obsahovat zeleninu popř. ovoce dle momentální úrody pěstitelů. Obsah dodávek je plně v jejich kompetenci, avšak obsah dodávek bude uveřejněn dopředu v informačním emailu či v tabulce. Pěstitelé zároveň odpovídají za kvalitu a bezpečnost dodávek a zavazují se dodávat kvalitní a nezávadné potraviny, při jejichž výrobě nebudou využívat agrochemikálií a prostředků nepovolených v systému ekologického zemědělství a budou dodržovat zásady správné zemědělské praxe při pěstování plodin. Dodávky nahnílé, poškozené nebo jinak významně znehodnocené by mohly být důvodem pro vypovězení smlouvy.

### **V. Riziko snížené úrody**

Spotřebitel/ka akceptuje jako součást dohody i riziko snížené úrody plodin vlivem počasí apod. a s tím spojenou možnost snížení objemu dodávek, protože si je vědom/a, že případné riziko z neúrody chce

nést společně s pěstiteli. Tato neočekávaná situace bude řešena otevřeným jednáním obou stran.

#### **VI. Informování**

Pěstitelé jsou povinni pravdivě informovat spotřebitelku/e o způsobu pěstování a dalšího nakládání s plodinami, které jsou předmětem dodávek.

#### **VII. Environmentální opatření**

Pěstitelé balí, distribuují a případně zpracovávají plodiny s co možná nejmenším negativním dopadem na životní prostředí a zároveň s dodržением hygienických požadavků přijatelných pro obě strany.

#### **VIII. Návštěvy na farmě**

Pěstitelé souhlasí, že spotřebitel/ka může po předchozí dohodě navštívit jejich farmu a rovněž souhlasí s tím, že alespoň jednou ročně uspořádají na své farmě exkurzi pro všechny spotřebitele.

#### **IX. Služba při výdeji dodávek**

Spotřebitel/ka se zavazuje, že se bude podle tabulky organizačně podílet minimálně jednou ročně na výdeji dodávek na uvedené adrese jako vydávající.

#### **X. Etické ujednání**

Pěstitelé ani spotřebitel/ka nebudou jednat způsobem, který by poškodil dobré jméno či jinak poškodil systém komunitou podporovaného zemědělství, jehož jsou obě strany na základě této dohody členy.

#### **XI. Řešení sporů**

Případné spory budou řešeny přednostně jednáním stran, druhotně soudní cestou.

#### **XII. Prohlášení stran**

Obě strany prohlašují, že si tuto dohodu sepsanou na základě svobodné vůle přečetly a s jejím obsahem souhlasí. Na důkaz toho připojují své podpisy.

V XXX dne/ podpis pěstitel a spotřebitel/ka