

**JAK USPĚT V KRÁTKÉM POTRAVINOVÉM ŘETĚZCI? PONAUCENÍ
Z FAREM V ČESKÉ REPUBLICE, POLSKU A NA SLOVENSKU**
**HOW TO SUCCEED IN SHORT FOOD SUPPLY CHAINS: LESSONS LEARNED
FROM FARMS IN CZECHIA, POLAND, AND SLOVAKIA**

**Ivo Zdráhal¹ – Eliška Svobodová¹ – Daniel Falta² – Sebastian Stępień³ – Michał Borychowski³
Patrik Rovný⁴ – Daniela Hupková⁵ – Maia Diakonidze⁶ – Nino Chkhartishvili⁷
Manana Kevlishvili⁸ – Nemanja Jalić⁹**

¹ Ústav regionální a podnikové ekonomiky, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií,
Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1665/1, 613 00 Brno, Česká republika

² Ústav chovu a šlechtění zvířat, Agronomická fakulta,
Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1665/1, 613 00 Brno, Česká republika

³ Department of Macroeconomics and Agricultural Economics, Institute of Economics, Poznań
University of Economics and Business, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland

⁴ Ústav marketingu, obchodu a sociálních studií, Faculty of Economics and Management, Slovak
University of Agriculture in Nitra, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovakia

⁵ Ústav ekonomiky a manažmentu, Faculty of Economics and Management,
Slovak University of Agriculture in Nitra, Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra, Slovakia

⁶ Department of Tourism and Landscape Architecture, Agrarian Faculty,
Akaki Tsereteli State University, 59 Tamar Mepe Str., 4600 Kutaisi, Georgia

⁷ Department of Viticulture and Enology, Agricultural Sciences and Biosystems Engineering Faculty,
Georgian Technical University, 77 Kostava Str., 0160 Tbilisi, Georgia

⁸ Department of Agrarian and Natural Science and Technologies, Faculty of Agrarian and Natural
Science and Technologies, Iakob Gogebashvili Telavi State University,
N1 Kartuli Universiteti Str., 2200 Telavi, Georgia

⁹ Department of Economics of Agriculture and Rural Development, Faculty of Agriculture, University
of Banja Luka, Bulevar vojvode Petra Bojovića 1A, 78000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

<https://doi.org/10.11118/978-80-7701-100-6-0424>



ABSTRAKT

Pokles počtu zemědělských výrobců je poháněn tržním tlakem v globalizovaných řetězcích, kde producenti zaujímají zranitelnou pozici. Jako řešení se jeví zkracování vzdálenosti mezi producentem a spotřebitelem. Cílem článku je identifikovat klíčové faktory úspěchu zemědělců při implementaci strategií krátkých potravinových řetězců. Výzkum vychází z komparativní analýzy případových studií tří farem v České republice, Polsku a na Slovensku, realizované skrze optiku teorie krátkých potravinových řetězců, teorii alternativních potravinových sítí a metodický rámec Business Model Canvas. Výsledky naznačují, že integrace do krátkých potravinových řetězců není pouze nouzovým řešením, ale strategickou volbou vyžadující odklon od tradičního komoditního zaměření prvovýrobce směrem k hodnotově orientovanému byznys modelu. U analyzovaných farem se jako důležité kroky vedoucí k úspěchu byznys modelu jeví diferenciaci a unikátnost, strategická kontrola hodnotového řetězce, kromě redukce článků mezi farmářem a zákazníkem i redukce informační (hodnotové), geografické vzdálenosti a diverzifikace a flexibilita

distribučních modelů. To v konečném důsledku vytváří potenciál posílit socioekonomickou stabilitu výrobců a přispívá k rozvoji potravinových systémů v regionu.

Klíčová slova: komparace, lokální potravinové systémy, případové studie, SFSC, Visegrad

ABSTRACT

The decline in the number of farms is driven by market pressures within globalised value chains, in which producers often occupy vulnerable positions. A promising solution appears to be increasing the proximity between the producer and the consumer. This article aims to identify the key success factors for farmers implementing short food supply chain strategies. The research is based on a comparative analysis of case studies from three farms in Czechia, Poland, and Slovakia, guided by the Short Food Supply Chain theory, Alternative Food Network theory and Business Model Canvas methodological framework. The results suggest that integration into short food supply chains is not merely an emergency measure but a strategic choice that requires a shift from a traditional commodity focus among farmers toward a value-oriented business model. For the analysed farms, the critical steps leading to the success of the business model appear to be differentiation and uniqueness, strategic control of the value chain, and (beyond the reduction of intermediaries between the farmer and the customer) also the reduction of informational (value-based) and geographical proximity, as well as the diversification and flexibility of distribution channels. Ultimately, this creates the potential to strengthen producers' socio-economic stability and contributes to the development of regional food systems.

Keywords: Comparison, local food system, case study, SFSC, Visegrad

ÚVOD

Na globální úrovni klesají počty zemědělských výrobců, přičemž existující odborné studie (např. Mehrabi, 2023) predikují pokračování trendu koncentrace. Především menší farmy budou nadále vytlačovány a nahrazovány výrazně redukováným počtem velkých zemědělských výrobců. Úbytek menších farem je determinován komplexním vlivem technologických, ekonomických, sociálních, demografických i politicko-regulačních faktorů (Cochrane, 1958; Weiss, 1999; Lowder, Skoet a Raney, 2016). Přitom právě i tyto menší, převážně rodinné farmy stále představují prvek přispívající v řadě regionů k zajištění potravinové dostatečnosti (Lowder, Sánchez a Bertini, 2021). Současně tyto farmy fungují jako intergenerační sociokulturní spojnice, slouží jako prostor pro uchovávání lokálního kulturního dědictví a jsou tak nedílnou součástí utváření charakteru venkovské ekonomiky a její krajiny (Sciortino et al., 2025).

V současných zemědělsko-potravinářských systémech strukturálně dominují dlouhé a často vysoce globalizované dodavatelské řetězce (Gereffi, Humphrey a Sturgeon, 2005; Bečvářová, 2008). Tyto dlouhé dodavatelské řetězce mohou být složeny z velkého množství zprostředkujících uzlů počínaje od dodavatelů biologických vstupů, přes primární pěstitele, zpracovatelský průmysl, až po velkoobchodní sítě, maloobchod nebo catering a restaurační zařízení (Bečvářová, 2005). Ačkoliv tento model generuje ekonomické benefity pro naši společnost, série současných globálních krizí zvýraznila systémová rizika spojená s jejich fragmentovanou a nadměrně komplexní povahou (Reardon a Timmer, 2012; Laborde, Martin, Swinnen a Vos, 2020).

Pro zemědělské výrobce představuje integrace do této struktury řadu vzájemně provázaných ekonomických výzev, které v konečném důsledku mají negativní dopady na jejich ziskovost, socioekonomickou udržitelnost a celkový blahobyt (Sexton, 2013; Ploeg et al., 2000). V tomto asymetrickém tržním prostředí je oslabena vyjednávací síla zemědělských výrobců vůči vysoce koncentrovaným (nadměrným) zpracovatelům a podnikům v odvětví maloobchodu. To může následně ústít v znevýhodňující tržní podmínky, protože

zemědělství výrobci čelí bariérám pro vstup na trh, jež plynou z nutnosti plnit dostačující množství dodávky, nákladné certifikační standardy a striktní logistické požadavky. Zemědělský výrobce je v tomto systému oddělen od konečných spotřebitelů, což ztěžuje budování loajality k farmářské značce a porozumění spotřebitelským preferencím. Důsledkem všech těchto problémů pro zemědělské výrobce je redukce ziskových marží (McMichael, 2009).

V tomto kontextu je vznik a rozvoj krátkých potravinových řetězců prosazován jako přímá a systémová reakce na tuto vzrůstající anonymitu, strukturální složitost a prohlubující se disproporci globalizovaných dlouhých potravinových systémů (Renting, Marsden a Banks, 2003). V současné zemědělské praxi lze (na vysokém stupni obecnosti) rozlišit dva základní byznys modely farem. Prvním je komoditní model, integrovaný do dlouhých potravinových řetězců. Tento model je primárně charakterizován maximalizací objemu produkce a úsporami z rozsahu, avšak samotnému producentovi poskytuje jen velmi nízkou realizovanou ziskovou marži (Marsden, Banks a Bristow, 2000). V kontrastu s tím modelem jsou krátké potravinové řetězce, jež představují byznys model založený na potenciálu realizace vyšší přidané hodnoty. Tento koncept, jenž je typičtější pro malé a střední zemědělské podniky (ale ne nutně se musí jednat jen o menší podniky), se vyznačuje nižším objemem produkce, avšak nabízí vysoce diferencovaný, autentický produkt, s tím, že potenciálně vyšší zisková marže zůstává alokována přímo u samotného zemědělce (Ploeg et al., 2000).

Hlavním cílem tohoto článku je identifikovat a analyzovat klíčové faktory úspěchu zemědělských výrobců ve střeoevropském prostoru při implementaci byznys modelů založených na zkrácení potravinového řetězce. Za tímto účelem jsou komparovány byznys modely celkem tří farem (vždy jedna z České republiky, Slovenska a Polska) zabývajících se mléčnou produkcí.

MATERIÁL A METODIKA

Z hlediska teoreticko-metodického zakotvení staví tato studie na konceptech krátkých potravinových řetězců (Marsden, Banks a Bristow, 2000 a Renting, Marsden a Banks, 2003), alternativních potravinových sítí (Michel-Villarreal et al., 2025) a na konceptu Byznys Model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2010).

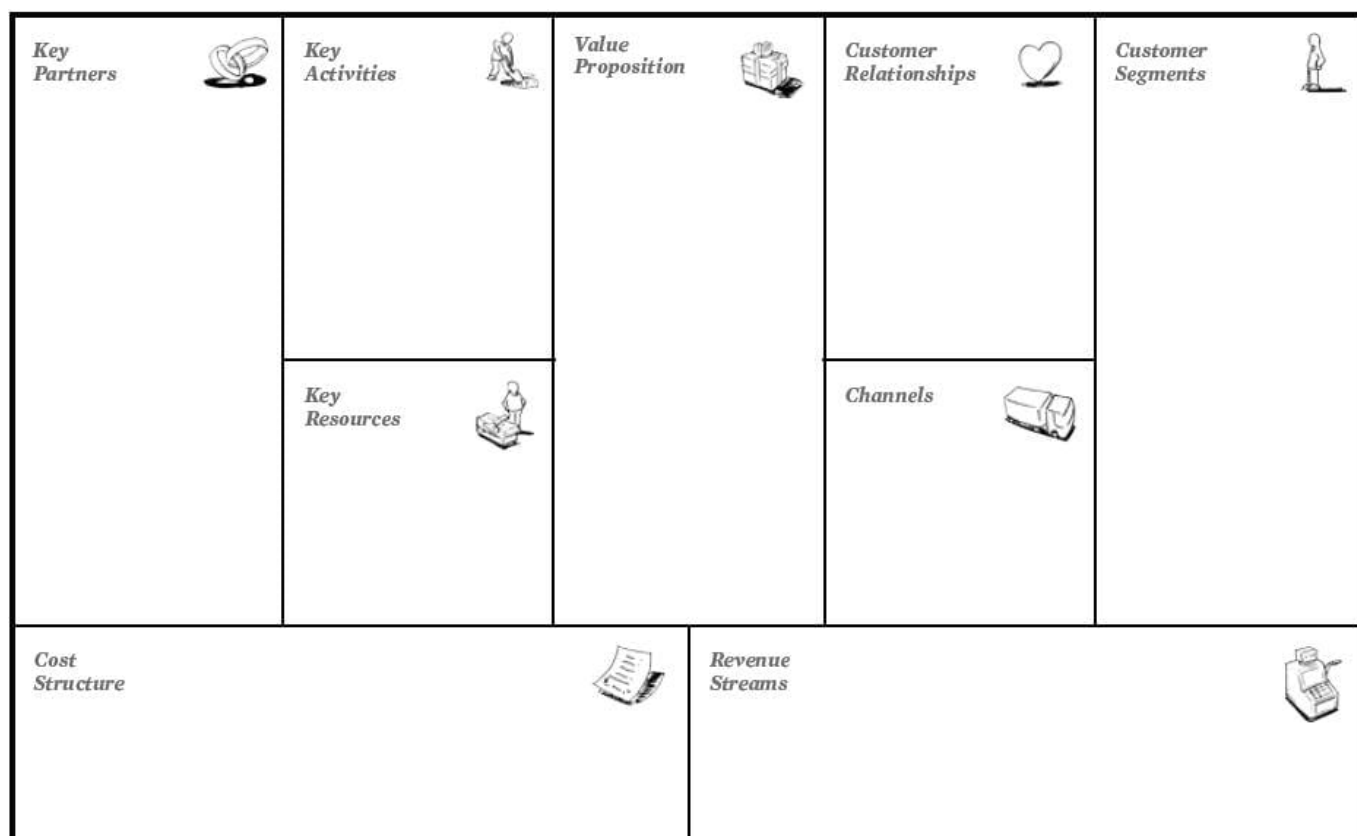
Analyzované krátké řetězce byly zhodnocené dle konceptu vypracovaného autory Marsden, Banks a Bristow (2000) a Renting, Marsden a Banks (2003). Tyto koncepty vymezují tři typy, které popisují, jak se propojují a interagují zemědělství producenti a spotřebitelé. První typ zahrnuje přímou interakci, jako je prodej ze dvora nebo farmářské trhy, kde je autenticita produktu zprostředkována osobním kontaktem. Druhý typ je charakteristický existencí prostorové blízkosti. Produkty jsou vyráběny a prodávány v rámci specifického regionu, díky čemuž jsou spotřebitelé v místě prodeje informováni o charakteru a lokální povaze potravin. Třetím typem jsou prostorově rozlehlejší řetězce. V jejich případě se informace o producentovi a regionu dostanou ke spotřebitelům daleko za hranice místa původu, často prostřednictvím specializovaného značení, certifikace nebo digitálních platforem. Dále byl použit přístup Eriksena (2013) pro vymezení krátkosti řetězce, resp. jeho lokálnosti. Tento přístup definuje lokálnost pomocí tří domén blízkosti (proximity):

- fyzická vzdálenost (minimalizace geografického prostoru, který musí potravinářské produkty urazit),
- vzdálenost v hodnotovém řetězci (snížení počtu prostředníků mezi zemědělcem a spotřebitelem, přičemž institucionální definice tuto vzdálenost často omezují na jednoho nebo žádného prostředníka),
- relační a informační blízkost (kulturní, sociální a hodnotová blízkost mezi producenty a spotřebiteli).

V akademickém prostředí jsou tyto různé typy krátkých řetězců řazeny pod zastřešující pojem alternativní potravinové sítě. Přestože se pojem krátké potravinové řetězce a pojem alternativní potravinové sítě často používají zaměnitelně, model krátkých potravinových řetězců slouží jako specifický konceptuální model

oproti komplexnějšímu modelu alternativnějších potravinových sítí. Proto byl i použit koncept od Michel-Villarreal et al. (2025) pro charakteristiku dalších čtyř základních atributů těchto modelů. Tyto atributy jsou alterita, tedy míra odlišnosti od standardizovaných průmyslových systémů. Tato odlišnost se projevuje v unikátní kvalitě, přímé distribuci či nových ekonomických modelech, ačkoliv se rozdíl často v praxi stírá v hybridních formách. Dalším atributem je propojenost, která skrze důvěru a vzájemný závazek obnovuje vztahy mezi producenty a spotřebiteli, čímž mění pasivní konzum v aktivní kolektivní účast (např. v podobě komunitou podporovaného zemědělství). Tento vztah pak stojí na třetím klíčovém principu, a to blízkosti, která zkracuje fyzické vzdálenosti, eliminuje zprostředkovatele a překonává informační bariéry přímou interakcí. Celý systém je pak úzce spjat se čtvrtým atributem, udržitelností v environmentální i sociální rovině, byť je její reálné naplnění v konkrétních iniciativách vysoce variabilní.

Pro analýzu byznys modelů farem byla využita metoda Business Model Canvas. Tuto metodu vytvořili Alexander Osterwalder a Yves Pigneur (Osterwalder a Pigneur, 2010) v roce 2010 a představuje holistický strategický rámec pro vizualizaci, hodnocení a inovaci podnikatelských konceptů prostřednictvím devíti vzájemně provázaných stavebních bloků (obr. 1). Pravá strana (Segmenty, Vztahy, Kanály) se zaměřuje na zákazníka. Levá strana (Partneři, Činnosti, Zdroje) se zaměřuje na vnitřní fungování (produkce a efektivita). To vše je propojeno hodnotovou nabídkou. Spodní část (Výnosy a Náklady) řeší ekonomickou životaschopnost. Při hodnocení byznys modelu by se pozornost měla nejdříve upřít na zákaznické segmenty a hodnotové nabídky, poněvadž bez správného nastavení těchto dvou bloků nebude zbytek byznys modelu dávat smysl.



Obrázek 1: Struktura Byznys Model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2010)

Při hodnocení byznys modelů se analýza soustředila na zákaznické segmenty a hodnotové nabídky farem, poněvadž bez správného nastavení těchto dvou bloků nebude zbytek byznys modelu dávat smysl. Hodnotová nabídka je balíček produktů a služeb, který řeší konkrétní problém nebo uspokojuje potřeby určité skupiny

zákazníků a je hlavním důvodem, proč dají spotřebitelé přednost jedné firmě před druhou (Osterwalder a Pigneur, 2010).

Faktografická základna výzkumu a postup řešení

Pro naplnění cílů této studie, tedy identifikaci klíčových faktorů úspěchu při implementaci strategií zkracování potravinového řetězce, byl zvolen kvalitativní výzkumný design využívající metodu mnohočetné případové studie. Tento přístup je vhodný pro zkoumání komplexních a sociálně ukotvených fenoménů v jejich reálném kontextu (Yin, 2018), což umožňuje detailní pochopení toho, jak zemědělci zkracují vzdálenost ke spotřebitelům.

Analyzované case study vznikly v rámci projektu s názvem „Family Farms in Short Food Supply Chains: Transfer of experience from Czechia, Slovakia and Poland“ (<https://1url.cz/71vzD>) v rámci grantového programu Visegrad+ Grants (<https://www.visegradfund.org/>). Vedoucím subjektem tohoto projektu je Mendelova univerzita v Brně. Konsorcium dále tvoří univerzity a neziskové organizace z Polska, Slovenska, Gruzie a Bosny a Hercegoviny. Hlavním cílem projektu je identifikace a transfer osvědčených postupů v oblasti krátkých potravinových řetězců ze zemí Visegrádské čtyřky do specifických socioekonomických podmínek Gruzie a Bosny a Hercegoviny.

Výzkumný vzorek pro tento článek tvoří celkem tři farmy, vždy jedna z České republiky, Polska a Slovenska. Záměrný výběr případů byl proveden na základě následujících kritérií: 1) primární producenti s finalizací (podniky se věnují primární zemědělské produkci, kterou následně zpracovávají a finalizují pro trh), 2) užití strategie krátkého potravinového řetězce a 3) působení v sektoru mléka. Popis dalších charakteristik komparovaných farem se nachází v následující tabulce (tab. 1). To na jedné straně umožnilo studovat dané případy ve velkém detailu, ale vytváří to i významný limit studie, čímž je omezená možnost zobecnitelnosti poznatků na celou populaci zemědělských výrobců.

Tabulka 1: Tabulka s charakteristikami komparovaných farem (Food Chain Project, <https://1url.cz/71vzD>)

Případová studie	Stát	Hlavní specializace	Rozloha a produkční zdroje	Klíčové krátké distribuční kanály
Farma Nelepeč	CZ	Ekologické zemědělství, produkce a zpracování mléka	90 ha půdy, 60 ks skotu (z toho 30 dojnic)	Samoobslužný obchod na farmě (60 % prodeje), dodávky do lokálních obchodů a restaurací
Farma Chrzypsko Male	PL	Rostlinná výroba, mléčné výrobky a vejce	25 ha půdy, 14 ks skotu, 50 nosnic	Prodej ze dvora v suterénu domu, přímé dodávky lokálním školám, nemocnicím a hotelům
Madonan	SK	Produkce a zpracování A2A2 mléka (bez A1 beta-kaseinu)	164 krav plemene Jersey	Vlastní e-shop, výdejní logistická místa (Madonan Drive), podniková prodejna.

Analýza proběhla ve dvou fázích. V první fázi byla provedena vnitro-případová analýza, kdy pro každý ze tří podniků byl sestaven profil dle charakteristik krátkých potravinových řetězců (Marsden, Banks a Bristow, 2000; Renting, Marsden a Banks, 2003) a alternativních sítí (Michel-Villarreal et al., 2025). Následně byl zmapován specifický byznys model farmy dle schématu byznys model canvas (Osterwalder a Pigneur, 2010). V druhé fázi byla provedena komparativní analýza napříč celým vzorkem k identifikaci a analýze klíčových faktorů úspěchu zemědělských výrobců při implementaci strategií zkracování potravinového řetězce.

VÝSLEDKY A DISKUZE

Optika modelů krátkých potravinových řetězců a alternativních potravinových sítí

Polská farma Chrzypsko Małe představuje model maximálního zkrácení dodavatelských řetězců ve všech jejich dimenzích. Fyzická i hodnotová vzdálenost je zde redukována na minimum, jelikož 60 % prodeje probíhá zcela bez prostředníků přímo ve speciálně upraveném suterénu rodinného domu farmářky. Další odbyt tvoří přímé dodávky jednotlivcům v regionu a zbylá část směřuje do lokálních institucí. Informační vzdálenost je u této farmy překonávána výhradně osobní formou. Farma záměrně nevyužívá digitální síť, nýbrž staví na maximálním osobním kontaktu, rozhovorech během prodeje a síle osobního doporučení. Farma tak aktivně buduje intenzivní vztahy založené na důvěře, čímž běžnou ekonomickou transakci vědomě přeměňuje na neformální sociální interakci. Tato výrazná odlišnost podniku spočívá v odklonu od konvenčního maloobchodu a příklonu k tradiční výrobě sýrů z vlastního mléka. Farma je příkladem prvního typu krátkého potravinového řetězce (dle Renting, Marsden a Banks, 2003) s přímou interakcí, kdy zákazníci navštěvují přímo suterén farmy nebo nakupují její produkty na místních plážových festivalech. Doplnkově farma využívá i druhý typ prostorově rozlehlejšího (regionálního) řetězce v podobě přímých závozu do místních škol, nemocnic a blízkého hotelu, což je opět postaveno na pevných osobních vztazích s lokálními aktéry. Zvolený komunitní a přímý přístup se promítá do celkové udržitelnosti podniku. Ekonomická stabilita je zajištěna tím, že eliminací prostředníků si farma ponechává celou prodejní marži, díky čemuž může nabídnout potraviny „i cenově citlivějším zákazníkům. Environmentální rozměr se pak projevuje silným důrazem na tradiční postupy zpracování bez použití umělých aditiv a zajištěním vysokého standardu welfare zvířat.

Česká Farma Nelepeč je příkladem, jak lze efektivně zkracovat vzdálenost k zákazníkovi napříč různými rovinami. Vztahovou v hodnotovém řetězci farma eliminovala investicí do vlastní mini mlékárny, díky čemuž zpracované produkty prodává napřímo a získává tak vyšší přidanou hodnotu. Z geografického hlediska se orientuje primárně na lokální trh a nedaleké Brno (krajské město s 400 tis. obyvatel), které představuje silné odbytiště s vysokou kupní silou. Její odlišnost je formována vědomým odmítnutím konvenčního mlékárenského trhu, na kterém farma nezískávala dostatečnou cenovou prémii za své bio certifikované mléko. Tuto odlišnost podtrhuje také inovativní distribuční model realizovaný prostřednictvím samoobslužného obchodu přímo ve dvoře farmy. V praxi farma kombinuje všechny tři typy krátkých potravinových řetězců vymezených dle Renting, Marsden a Banks (2003). Prvním z nich je řetězec s přímou interakcí, který funguje právě přes zmíněný samoobslužný obchod. Doplnkově farma využívá i prostorově rozlehlejší regionální řetězec skrze partnerskou spolupráci, kdy své produkty dodává do jednoho lokálního obchodu, cukrárny a restaurace. Díky silné mediální prezentaci, jako byla účast v televizním pořadu Herbář, navíc farma vykazuje znaky prostorově rozsáhlého řetězce, jelikož se o její produkty s jasným příběhem začali zajímat lidé i z geograficky vzdálených měst. Informační vzdálenost je překonávána hned několika způsoby. Návštěvníci mohou přímo na farmě vidět zvířata nebo je pozorovat na pastvě, což u nich buduje mnohem vyšší důvěru než samotné certifikační nálepky. Přestože samoobslužný formát přirozeně omezuje neustálý osobní kontakt, propojenost a silná zákaznická základna jsou efektivně saturovány prostřednictvím masmédií a sociálních sítí, kam se zákazníci aktivně obracejí. Celý tento obchodní model je pevně ukotven v principech udržitelnosti. Farma striktně dodržuje ekologické postupy bez použití průmyslových hnojiv a hospodářů s uzavřeným stádem s pomalou obměnou, čímž klade maximální důraz na welfare zvířat. Samotnou ekonomickou udržitelnost a stabilitu pak farmě zajistila právě zmíněná finalizace mléčných výrobků a jejich prodej napřímo.

Slovenská farma Madonan představuje příklad komplexního zvýšení blízkosti v dodavatelském řetězci. Z hlediska geografické blízkosti svůj odbyt strategicky omezuje na okruh 100 km, čímž garantuje čerstvost produktů a snižuje ekologickou zátěž spojenou s dopravou. Vzdálenost v samotném hodnotovém řetězci je také eliminována, neboť farma plně kontroluje celý proces výroby i distribuce (od krávy až po vidličku). Podstatným pilířem tohoto modelu jsou zkrácení informační vzdálenosti a vysoká produktová odlišnost.

Farma nabízí inovativní a lépe stravitelné A2A2 mléko (bez A1 beta-kaseinu). To je podpořeno transparentností, ať už jde o genomiku zvířat či složení jejich krmných dávek. Obousměrná informační vazba je udržována skrze blogy, edukační videa a agroturistiku, díky čemuž farma aplikuje strategii budování komunity zákazníků. Právě tyto vzdělávací a zážitkové aktivity pomáhají tvořit hluboké emocionální vazby mezi producentem a komunitou. V praxi se zde prolínají všechny tři typy krátkých potravinových řetězců. Nejužší osobní interakce se odehrává v celoročně otevřené podnikové prodejně, kde mohou zákazníci produkty rovnou ochutnat, a ve Farmparku, který láká rodiny na letní tábory či narozeninové oslavy. Dále farma využívá sofistikované způsoby prodeje na větší vzdálenost prostřednictvím online platformy (e-shopu) napojené na vlastní logistická výdejní místa Madonan Drive v Kľačanech, Bratislavě i Popradu. Schopnost úspěšně prodávat i na tyto delší vzdálenosti je dána právě silným příběhem a sdílenými hodnotami, které zákazníci prostřednictvím e-shopu sdružují do loajální virtuální komunity. Celý tento model obnovuje vazbu mezi farmářem a spotřebitelem a díky snížené potřebě přepravy a redukci obalových materiálů významně přispívá k environmentální udržitelnosti.

Dekonstrukce byznys modelů (hodnotová nabídka a zákaznické segmenty)

Polská farma Chrzypsko Małe staví svou hodnotovou nabídku na produktech s jedinečnou chutí, které jsou vyráběny tradičními metodami s ohledem na životní prostředí a welfare zvířat. Zásadním prvkem této nabídky je také cenová dostupnost, neboť díky eliminaci prostředníků může farma prodávat své výrobky za ceny srovnatelné nebo dokonce nižší než v běžných maloobchodních řetězcích. Tato nabídka je strategicky sladěna s jejími zákaznickými segmenty, které tvoří z velké části místní obyvatelé v okruhu 15 až 20 kilometrů, zaměstnanci lokálních institucí a letní rekreanti. Cenová dostupnost přesně odpovídá potřebám lokálních, často cenově senzitivních zákazníků. Tradiční zpracování navíc silně rezonuje u starší generace, u které tyto produkty evokují autentické chutě z dětství, a také u spotřebitelů vyhledávajících odlišnost od standardní nabídky supermarketů.

Hodnotová nabídka české Farmy Nelepeč je definována inovativními a vysoce kvalitními mléčnými výrobky s unikátními příchutěmi, které pocházejí z ekologické produkce. Toto prémiové zacílení je úzce a přesně sladěno se specifickými zákaznickými segmenty, které jsou méně citlivé na cenu, zdůrazňují své zdraví a kvalitu a etický rozměr produktů. Jádrem zákaznické základny proto tvoří ekologicky smýšlející matky hledající zdravé potraviny pro své děti nebo finančně zajištění lidé středního věku. Hodnotová nabídka tak cíleně saturuje potřeby těchto skupin, které na trhu nevyhledávají běžnou komoditu, ale prémiový produkt spojený s udržitelným a zdravým životním stylem.

Slovenská farma Madonan vytváří zcela specializovanou hodnotovou nabídku založenou na produkci jedinečného mléka a navazujících výrobků. Toto mléko neobsahuje beta-kasein A1 spojovaný s trávicími a zánětlivými obtížemi. Toto nastavení je v souladu s klíčovým zákaznickým segmentem, jenž zahrnuje osoby trpící intolerancí na běžné mléko a pro které mléko od Madonan představuje přímé řešení jejich zdravotních problémů. Součástí hodnotové nabídky farmy jsou také edukace a komplexní agroturistický zážitek ve formě farmářského parku. Tato přidaná hodnota rezonuje s potřebami dalšího zásadního segmentu, jímž jsou rodiny s dětmi a vzdělávací instituce, čímž farma neprodává pouze potravinu, ale buduje silné emocionální vazby se svou komunitou zákazníků.

Klíčové faktory úspěchu farem v krátkých potravinových řetězcích

Na základě analýzy uvedených farem lze definovat několik klíčových faktorů, které tvoří základ úspěšného byznys modelu v kontextu zkracování potravinového řetězce. Tyto faktory se vzájemně doplňují a vytvářejí systém odolný vůči charakteristikám a výkyvům konvenčního trhu.

Důležitým prvkem je diferenciací skrze inovaci a odlišnost. Úspěšný model definuje svou unikátní hodnotovou nabídku, která jej odlišuje od standardizované produkce supermarketů i jiných farem.

Tato odlišnost může mít podobu tradičních receptur, zaměření na specifické zdravotní benefity nebo důrazu na extrémně vysoký standard welfare zvířat. Farmy se tak vymaňují z role dodavatelů komodit a stávají se poskytovateli řešení pro konkrétní potřeby včetně individuálního přístupu. To vše je samozřejmě podmíněno sladností této hodnotové nabídky s potřebami zákazníků (resp. s velikostí a koupěschopnou poptávkou této skupiny zákazníků).

Dále významnou roli hraje strategická kontrola hodnotového řetězce, tedy proces, kdy farma významně přebírá kontrolu nad cestou produktu. Investice do vlastních zpracovatelských kapacit, jako jsou mini mlékárny, umožňuje farmám transformovat surovinu na produkt s vysokou přidanou hodnotou. Tímto krokem eliminují prostředníky a ponechávají si celou obchodní marži a mají kontrolu nad produktem a komunikací hodnotové nabídky, což zvyšuje ekonomickou stabilitu farmy. Krátké potravinové řetězce u mléčných farem tak mohou zvyšovat ekonomickou efektivnost tím, že producent internalizuje většinu přidané hodnoty a současně dosahuje stabilnějších a předvídatelnějších příjmů díky vlastní cenotvorbě, která eliminuje závislost na volatilitě výkupních cen syrového mléka.

Úspěšnost modelu podporuje redukce informační a geografické vzdálenosti. Vytváření prostředí transparentnosti pomáhá budovat důvěru (často efektivněji než formální certifikáty). Geografické zkrácení cesty k zákazníkovi zaručuje čerstvost a snižuje environmentální zátěž. Analyzované případy zdůrazňují důležitost efektivní komunikace, budování značky a umění vyprávění příběhů. Informační vzdálenost lze překonat transparentností podniku, ať už jde o možnost pozorovat zvířata na pastvě, edukační videa o složení krmiva nebo osobní rozhovory při prodeji. Tato strategie mění anonymní nákup na sociální interakci, čímž vzniká emocionální vazba mezi producentem a spotřebitelem. Krátké potravinové řetězce tak posilují loajalitu zákazníků a zvyšují pravděpodobnost opakovaných nákupů a současně snižují (v jistých fázích rozvoje modelu) potřebu nákladného marketingu.

Analyzované farmy diverzifikují své distribuční modely a udržují si v této oblasti flexibilitu. Farmy nepoužívají pouze jeden typ prodeje, ale propojují přímou osobní interakci (podnikové prodejny, farmparky) s inovativními technologiemi, jako jsou samoobslužné nonstop obchody nebo e-shopy napojené na vlastní logistické body. To umožňuje oslovit široké spektrum zákazníků, od těch, kteří hledají osobní kontakt a zážitek, až po ty, kteří preferují rychlost a moderní digitální přístup. Krátké potravinové řetězce tak významně redukují expozici farem cenovému tlaku velkoobchodních a maloobchodních řetězců, jelikož producenti nepodléhají asymetrickému vyjednávacímu postavení velkých odběratelů. Tím dochází k posílení tržní autonomie farmy a k možnosti uplatnit cenotvorbu lépe reflektující skutečné výrobní náklady a přidanou hodnotu. Tento posun v distribučních vztazích se následně projevuje vyšší marží a vyšší dlouhodobou ekonomickou udržitelností produkce.

ZÁVĚR

Cílem tohoto článku bylo identifikovat a analyzovat klíčové faktory úspěchu zemědělských výrobců při implementaci strategií zkracování potravinového řetězce ve středoevropském prostoru (Česká republika, Slovensko a Polsko). Případové studie přinášejí evidenci, že integrace do krátkých potravinových řetězců není pouze nouzovým řešením, ale strategickou volbou. Vyžaduje odklon od tradičního (komoditního) uvažování prvovýrobce směrem k pro-zákaznický orientovanému byznys modelu, ve kterém úspěch spočívá ve schopnosti nabídnout odlišnost, překonat anonymitu trhu skrze vztahy a vytvořit komplexní zážitek. Zkracování sociální a geografické vzdálenosti je vědomým nástrojem pro získání kontroly nad cenou a vybudování odolnosti podniku vůči tržním šokům. Úspěch taktéž závisí na schopnosti farmáře kombinovat tradiční know-how s moderními komunikačními kanály (sociální sítě, e-shopy) a adaptovat produkci na specifické potřeby cílové skupiny zákazníků. To v konečném důsledku může přispívat k vyšší socio-ekonomické stabilitě venkovských oblastí.

I přes tento přínos provedený výzkum má své limity, které navozují další směry výzkumu v této oblasti. Výzkum staví na vybraných případových studiích. I když pokrývá tři země (ČR, SR, Polsko), případové studie jsou ze své podstaty specifické. Úspěšné strategie krátkých potravinových řetězců nejsou plně přenositelné mezi farmami, protože jejich efektivita je výrazně ovlivněna nejen rozdílným výrobním zaměřením a regionálními podmínkami, ale také specifickými postoji a preferencemi místních spotřebitelů. Tyto rozdíly ve spotřebitelském chování mohou zásadně určovat poptávku a tím i ekonomickou udržitelnost daného modelu. Proto je nutné hodnotit použitelnost zjištěných strategií vždy v kontextu specifik konkrétní lokality a jejího trhu. Výzkum byl omezen pouze na středoevropský prostor. Faktory úspěchu mohou být odlišné v jiných regionech (kde mají krátké potravinové řetězce delší tradici). Další výzkum by se proto měl zaměřit na analýzu obecnosti těchto závěrů a identifikaci jejich případné sektorové a regionální specifity.

PODĚKOVÁNÍ

Publikace je výsledkem projektu Family Farms in Short Food Supply Chains: Transfer of experience from Czechia, Slovakia and Poland (Project ID: 22430104), který byl podpořen Visegrad Fund.

LITERATURA

- Bečvářová, V. (2005): Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu. Brno: MZLU.
- Bečvářová, V. (2008): Issues of competitiveness of the present agriculture. *Agricultural Economics-Zemědělska ekonomika*, 54(9), 399–405. Dostupné z: <https://doi.org/10.17221/2698-AGRICECON>.
- Cochrane, W. W. (1958): Farm Prices: Myth and Reality. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Eriksen, S. N. (2013): Defining local food: constructing a new taxonomy - three domains of proximity. *Acta Agriculturae Scandinavica, Section B – Soil and Plant Science*, 63(1), 47–55. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09064710.2013.789123>
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. Review of International *Political Economy*, 12(1), 78–104. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Laborde, D., Martin, W., Swinnen, J., Vos, R. (2020): COVID-19 risks to global food security. *Science*, 369(6503), 500–502. Dostupné z: <https://doi.org/10.1126/science.abc4765>
- Lowder, S. K., Sánchez, M. V., Bertini, R. (2021): Which farms feed the world and has farmland become more concentrated? *World Development*, 142(C), 105455. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105455>
- Lowder, S. K., Scoet, J., Raney, T. (2016): The number, size and distribution of farms, smallholder farms and family farms worldwide. *World Development*, 87, 16–29. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.041>
- Marsden, T., Banks, J., Bristow, G. (2000): Food supply chain responses to the food crisis: institutional or market-based responses? *Sociologia Ruralis*, 40(4), 424–438. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158>
- McMichael, P. (2009): A food regime genealogy. *The Journal of Peasant Studies*, 36(1), 139–169. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/03066150902820354>
- Mehrabi, Z. (2023): Likely decline in the number of farms globally by the middle of the century. *Nature Sustainability*, 6, 949–954. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/s41893-023-01110-y>

Michel-Villarreal, R., Vilalta-Perdomo, E., Hingley, M., Canavari, M. (2025): Rethinking alternative food networks: unpacking key attributes and overlapping concepts. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 49(3), 415–442. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/21683565.2024.2420831>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: Wiley.

Ploeg, J. D. van der, Renting, H., Brunori, G., Knickel, K., Mannion, J., Marsden, T., Roest, K. de, Sevilla-Guzmán, E., Ventura, F. (2000): Rural development: from practices and policies towards theory. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 391–408. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00156>

Reardon, T., Timmer, C. P. (2012): The economics of the food system revolution. *Annual Review of Resource Economics*, 4(1), 225–264. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev.resource.050708.144147>

Renting, H., Marsden, T. K., Banks, J. (2003): Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning*, 35, 393–411. Dostupné z: <https://doi.org/10.1068/a3510>

Sciortino, C., Giamporcaro, G., Sgroi, F., Modica, F. (2025): Exploring the role of short food supply chains in agricultural sustainability and resilience: a literature review. *Agricultural and Food Economics*, 13, 75. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00420-3>

Sexton, R. J. (2013): Market power, misconceptions, and modern agricultural markets. *American Journal of Agricultural Economics*, 95(2), 209–219. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/ajae/aas102>

Weiss, C. R. (1999): Farm growth and survival: Econometric evidence for individual farms in Upper Austria. *American Journal of Agricultural Economics*, 81(1), 103–116. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1244454>

Yin, R. K. (2018): *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th Ed.). London: Sage Publications

Kontaktní adresa: Ing. Ivo Zdráhal, Ph.D., Ústav regionální a podnikové ekonomiky, Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií, Mendelova univerzita v Brně, Zemědělská 1665/1, 613 00 Brno, Česká republika, e-mail: ivo.zdrahal@mendelu.cz