PR4 – SPOLUPRÁCE V KRÁTKÝCH DODAVATELSKÝCH ŘETĚZCÍCH (KDŘ)

Název

Spolupráce v krátkých dodavatelských řetězcích

Seznam kapitol

1. Proč spolupracovat?
2. Spolupráce v krátkých dodavatelských řetězcích
   1.1. Jaký je rozdíl mezi spoluprací a kooperací?
   1.2. Formy spolupráce v krátkých dodavatelských řetězcích
3. Jaké jsou výhody spolupráce pro malé zemědělce?
4. Jak reagovat na potenciální výzvy spolupráce v KDŘ?
5. Doporučení pro spolupráci

Úvod a přehled

Spolupráce je klíčem k vytvoření krátkých dodavatelských řetězců potravin a zvýšení přidané hodnoty v zemědělských podnicích. Modul představuje různé formy spolupráce a kooperace. Popisuje výhody pro zemědělce a zdůrazňuje výzvy a doporučení.

Záměry a cíle

- Informování o různých typech partnerství.
- Vytváření povědomí o výhodách a nevýhodách různých typů partnerství.
- Informování o možných řešeních problémů ve spolupráci.
- Podpora spolupráce za účelem vytvoření krátkých dodavatelských řetězců.

Kapitola 1: Proč spolupracovat?

Spolupráce hraje v krátkých dodavatelských řetězcích důležitou roli. Může mít významný dopad na úspěch krátkých dodavatelských řetězců a může ovlivnit různé aspekty, oblasti a procesy

- Může zvýšit efektivitu, udržitelnost a odolnost potravinového systému.
- Spolupráce může zefektivnit procesy, pomoci sdílet zdroje a znalosti a snížit náklady, zejména v oblasti logistiky (Nsamzinshuti et al. 2017).
- Může také pomoci oslovit širší trh a vytvořit udržitelnější místní dodavatelské řetězce snížením dopadu přepravy potravin na životní prostředí, díky často kratším vzdálenostem (EIP-AGRI 2019).

Spolupráce mezi vládami, soukromým sektorem, univerzitami a výzkumnými středisky a komunitními skupinami může pomoci při vytváření a provádění politik a předpisů, které podporují krátké dodavatelské řetězce, jako je financování místních potravinových iniciativ a vytváření předpisů o územním plánování a využívání půdy, které podporují místní produkci potravin (Jarzebowski et al. 2020).

Dalším důležitým tématem je zapojení komunity. Spolupráce mezi místními komunitními skupinami a organizacemi, vládními organizacemi a nevládními organizacemi může pomoci zapojit místní komunity do rozvoje a udržování krátkých dodavatelských řetězců. Mohou mezi ně patřit komunitní zahrady, potravinářská družstva a další komunitní iniciativy.

Kapitola 2: Spolupráce v krátkých dodavatelských řetězcích

Krátké dodavatelské řetězce nebo alternativní potravinové sítě jsou obvykle tvořeny řadou zúčastněných stran, nikoli pouze jednou farmou nebo společností. Různí partneři jsou zodpovědní za různé úkoly týkající se řízení nebo přispívání do krátkého řetězce nebo alternativní potravinové sítě. Společná práce může posílit partnerství díky účinnější a efektivnější dělbě práce, sdružování zdrojů jako jsou stroje, zařízení, produkty nebo znalosti, a finančních zdrojů.

Spolupráce s dalšími zemědělskými či jinými podniky nebo ostatními lidmi však přináší i problémy. Jasné porozumění partnerství a vztahů a dobrá komunikace jsou nezbytné proto, aby se předešlo nedorozuměním a konfliktům. Je proto důležité vytvořit správné partnerství, které vyhovuje účelu a všem zúčastněným partnerům. V následujícím textu zavádíme termín spolupráce oproti termínu kooperace. Na základě tohoto rozlišení představíme různé formy spolupráce a v závěru uvedeme překážky a způsoby jejich překonání.

Kapitola 2.1: Jaký je rozdíl mezi spoluprací a kooperací?

Spolupráce znamená proces společné práce s jedním nebo více lidmi za účelem dosažení společného cíle. Je důležité zdůraznit, že spolupráce existuje za účelem dosažení společného cíle, výsledku nebo poslání. To může zahrnovat sdílení informací, zdrojů a dovedností a koordinaci úsilí k dosažení požadovaného výsledku. Například skupina zemědělců spolupracuje v družstvu za účelem prodeje svých produktů.

Naproti tomu o **kooperaci** se jedná, pokud skupina lidí pracuje na dosažení cílů projektu někoho jiného (zatímco prosazuje i svoje cíle). Zahrnuje vzájemnou pomoc v souladu s dobrými vztahy s kolegy nebo sousedy. Může zahrnovat i obchodní partnerství, kdy jeden poskytuje službu druhému, ale bez vyššího společného cíle. Například rozvážková služba koordinuje odhadovanou poptávku po zelenině s dodavatelskými farmami, aby se nabídka a poptávka efektivně sladily pro výrobce i rozvážkovou službu.

Kapitola 2.2: Formy spolupráce v krátkých dodavatelských řetězcích

V kontextu KDŘ se termín spolupráce vztahuje na proces společné práce se skupinou lidí s cílem vytvořit a udržet místní potravinový systém, který spojuje výrobce potravin s různými subjekty, často v rámci vymezené geografické oblasti. Záměrem je často vytvořit udržitelnější, odolnější a spravedlivější potravinové systémy, z nichž budou mít prospěch všechny zúčastněné strany.

Spolupráce a kooperace jsou dvě různé formy partnerství, přičemž obě jsou cenné pro svůj specifický *formát.* V případě KDŘ může probíhat v rámci hodnotového řetězce, jako je výroba a distribuce, marketing a propagace nebo infrastruktura a logistika. (Renkema et al. 2022). Mohou být sdíleny stroje, partneři mohou budovat nebo sdílet zařízení, spolupracovat při marketingu a prodávat výrobky prostřednictvím kanálů toho druhého. (https://blog.jostle.me/blog/collaboration-vs-cooperation; Jäger a Piscicelli 2021). V důsledku toho se do procesu spolupráce zapojují různí aktéři potravinového systému. Výměna například probíhá nejen mezi zemědělci, ale také s dalšími typy subjektů, jako jsou poradenské služby, nevládní organizace, vládní agentury nebo spotřebitelé. Ti se na spolupráci podílejí různými způsoby, například sdílením svých znalostí a zkušeností, poskytováním podpory, financováním, výzkumem a dalšími zdroji, které usnadňují úspěch spolupráce (Nsamzinshuti et al. 2017).

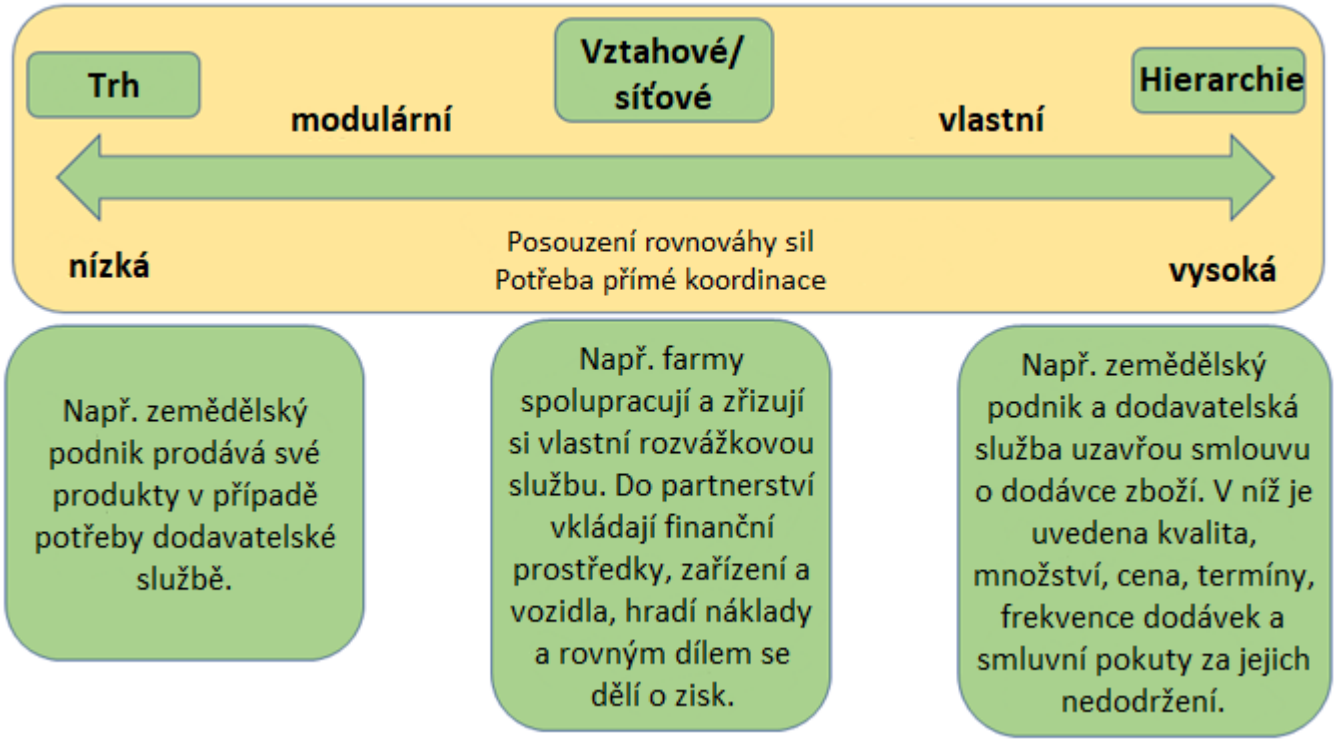
Zemědělci mohou spolupracovat různými způsoby. Lze rozlišovat mezi partnerstvím orientovaným na trh, kdy partneři spolupracují na základě tržní ceny v době výměny. Tento typ spolupráce je velmi flexibilní, zaměřený na krátkodobý horizont, ale může trvat velmi dlouho. Vzhledem k tomu, že podmínky nákupu/prodeje jsou sjednávány pro každou transakci, vyznačuje se partnerství velmi vyváženým rozložením rizika.

Neustálé vyjednávání není nutné, pokud dvě strany vstupují do smluvního vztahu jako kupující a prodávající. Cíl kooperace nebo spolupráce je jasně definován ve smlouvě, která poskytuje rámec pro spolupráci. Definuje, co má být dodáno nebo poskytnuto, kdy a za kolik. Tyto jasné podmínky minimalizují riziko pro obě strany, ale zároveň snižují flexibilitu přinejmenším jedné ze stran. Strana se silnější vyjednávací pozicí může výrazně ovlivnit podmínky partnerství a stanovit termíny, standardy kvality a ceny. Proto je tento typ vztahu považován za hierarchický.

Vyvážené mocenské struktury se vyskytují v sítích a vztahové spolupráci mezi rovnocennými partnery. Je koordinována společnými cíli. Tento typ partnerství vyžaduje vysokou míru důvěry a transparentnosti. Zahrnuje tedy velké množství komunikace, což může zvýšit náklady na ni potřebné. Tento typ partnerství však může být vysoce produktivní, a proto vytváří vysokou míru synergie pro všechny zúčastněné, což stojí za vynaložené úsilí.

Charakteristiky, výhody i nevýhody mechanismů řízení se od sebe odlišují a mohou mít velmi individuální či specifické rysy a hybridní formy.

Obrázek 1 znázorňuje aplikace a příklady spolupráce v KDŘ.



Obrázek 1; Formy partnerství převzato z: Gereffi, G. Humpfrey, J. and Sturgeon, T. (2005): The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy 12 (1): 78-104

Partnerství nelze charakterizovat pouze způsobem řízení. Dalšími typy spolupráce jsou:

- Formální vs. neformální: Spolupráce může být formální nebo neformální, tedy může sahat od právně závazných dohod, jako je partnerství nebo společný podnik, až po méně formální dohody, jako jsou volné sítě jednotlivců nebo organizací, které spolupracují.

- **Vertikální vs. horizontální:** Spolupráce může být vertikální, což znamená, že partneři spolupracují na různých úrovních dodavatelského řetězce, například zemědělci, zpracovatelé a maloobchodníci. Horizontální spolupráce zahrnuje partnery pracující na stejné úrovni, jako je spolupráce více zemědělců, např. za účelem prodeje větší škály produktů (Nsamzinshuti et al. 2017).
- **Veřejná vs. soukromá:** Spolupráce může zahrnovat partnery z veřejného sektoru, jako jsou vládní agentury nebo neziskové organizace, a/nebo partnery ze soukromého sektoru, jako jsou podniky nebo korporace.
- **Krátkodobá vs. dlouhodobá:** Spolupráce může být krátkodobá, například jednorázový projekt, nebo dlouhodobá, například trvalé partnerství nebo společný podnik.
- **Zisková vs. nezisková:** Spolupráce může být zisková, kde partneři chtějí na spolupráci vydělat, nebo nezisková, při které partneři chtějí dosáhnout sociálního nebo environmentálního cíle.

Kapitola 3: Jaké jsou výhody spolupráce po malé zemědělce?

Spolupráce v rámci KDŘ může mít pro zemědělce několik výhod. Spolupráce může drobným zemědělcům pomoci sdílet zdroje a snížit náklady díky společné práci, například sdílením zpracovatelských zařízeních, vybavení a dopravy. To jim může ušetřit peníze a zvýšit efektivitu (Jäger a Piscicell 2021). Pomoci může také sdílení znalostí a vzájemné učení se ze zkušeností. Drobní zemědělci se například mohou stát odolnějšími vůči změně klimatu a dalším environmentálním a ekonomickým hrozbám pomocí sdílení zdrojů a znalostí a diferenciace svých zdrojů příjmů (Jarzebowski et al. 2020).

Společný marketing a propagace mohou zvýšit jejich viditelnost a prodejnost. To se může týkat např. sdílení značky, balení zboží a reklamy, která jim může pomoci oslovit širší publikum a zvýšit prodej.

Spolupráce s dalšími zemědělci nebo místními organizacemi může drobným zemědělcům pomoci oslovit širší trh a diverzifikovat jejich zákaznickou základnu, což může být důležité zejména v oblastech, kde je málo přímých odbytových kanálů. Dalším přínosem je zlepšení jejich přístupu na trh díky propojení se zpracovateli, distributory a maloobchodníky. Díky tomu mohou prodávat své produkty snadněji a s vyšším výnosem, než kdyby prodávali samostatně. Spojením sil s dalšími zemědělci mohou mít drobní zemědělci větší vyjednávací sílu při jednání s odběrateli nebo při řešení

jiných problémů (Jarzebowski et al. 2020). Spolupráce také pomáhá drobným zemědělcům získat přístup k financování projektů a iniciativ, na které by samostatně nedosáhli. Může se jednat např. o vládní granty a půjčky, stejně jako investice soukromého sektoru (Renkema et al. 2022).

Spolupráce může také pomoci budovat silnější vazby a vztahy mezi výrobci a spotřebiteli. Díky spolupráci a budování vztahů mohou výrobci lépe porozumět potřebám a preferencím svých zákazníků a spotřebitelé se mohou dozvědět více o zdrojích svých potravin a lidech, kteří je pěstují. Lze tak budovat loajalitu zákazníků a zvyšovat prodej (Pascucci et al. 2016).

Kapitola 4: Jak reagovat na potenciální výzvy spolupráce v KDŘ?

Spolupráce nabízí širokou škálu výhod, které jsou popsány výše. Protože různé formy spolupráce mají různé přínosy, je důležité být otevřený ohledně vlastních cílů a respektovat cíle partnera (partnerů). Pokud však forma spolupráce neodpovídá cílům jednotlivých partnerů, může navazování a udržování partnerství vést ke konfliktům mezi zúčastněnými stranami (Jarzebowski et al. 2020). Pro každý potenciální problém však existuje řešení. Některé výzvy a rizika jsou běžná a jsou součástí každé podnikatelské činnosti:

- **Potíže při hledání vhodného partnera:** Nedostatečná *osobní zkušenost* a sdílení informací mezi výrobci může ztížit rozpoznání správných partnerů.
  - **Řešení**: Podělte se o svůj nápad v rámci regionální sítě malých výrobců a požádejte o *zprostředkování kontaktů* na potenciální zájemce nebo existující iniciativy.
  - **Doporučení:** Dejte si načas s poznáváním potenciálních partnerů. Vyzkoušejte si spolupráci na jednotlivých projektech, jako jsou pop-up obchody, stánky, pořádání akcí, jako jsou farmářské trhy apod. To umožní partnerům poznat se navzájem dříve, než se pustí do dlouhodobé spolupráce s potenciálně vyšším finančním rizikem.
- **Finanční rizika**: Spolupráce může zahrnovat významné finanční investice, jako jsou sdílené stroje, zařízení, skladovací prostory, obchody nebo dodávková vozidla. Pokud spolupráce nebude úspěšná, mohou partneři utrpět finanční ztráty. Nicméně čím více se partneři dělí o finanční zátěž, tím nižší je individuální riziko.
  - **Doporučení:** Namísto finančního příspěvku mohou být někteří partneři schopni přispět stávajícím vybavením nebo zařízením výměnou za poplatek nebo za vlastní pracovní dobu. To snižuje potřebné investice a finanční rizika, zejména na začátku spolupráce.

- **Udržování tempa:** Jako u každého podnikání může být obtížné udržet spolupráci v průběhu času, protože partneři mohou ztratit zájem nebo mít jiné priority, což může ztížit udržení dynamiky a kontinuity spolupráce.
    - **Řešení** Uvědomujte si různé fáze spolupráce a podle toho projekty a výzvy řiďte. Ve fázi navazování spolupráce je důležité vypracovat pracovní postupy. V další fázi by se spolupráce měla zaměřit na růst a poté by měla následovat fáze ustálení.
    - **Doporučení:** Pro zajištění konkurenceschopnosti by mělo proběhnout hodnocení produktů a procesů a posouzení nových trhů.

Další výzvy se týkají konkrétně partnerství. Překážkami pro dosažení cílů spolupráce mohou být následující skutečnosti. Pokud se vyskytnou, je otázkou, zda lze interakci mezi partnery přizpůsobit tak, aby byla spolupráce úspěšná:

- **Financování a investice** mohou být hlavní překážkou spolupráce v krátkých dodavatelských řetězcích. Partneři mohou mít různý přístup ke zdrojům a financování, což může ztížit realizaci projektů nebo iniciativ.
    - **Hlavní fakta**: Obecně platí, že intenzita spolupráce a stupeň integrace mají přímý dopad na finanční vazby mezi partnery.
    - **Řešení:** Jak bylo uvedeno výše, finanční zátěž může být omezena spoluprací tedy sdílením s partnery.
    - **Řešení:** Materiální přínosy nebo příspěvky v podobě pracovních hodin mohou snížením průměrné investice na partnera také snížit finanční bariéry.
- **Nedostatek důvěry a komunikace** může mít negativní dopad na spolupráci. Dobrý vztah založený na důvěře je důležitým základem úspěšné spolupráce.
    - **Řešení**: Otevřená a častá komunikace a transparentní způsob práce v rámci partnerství může zabránit ztrátě důvěry. Dobrá komunikace je proto pro efektivní spolupráci nezbytná.
- **Spolupráce vyžaduje koordinaci a rozhodování** mezi partnery, což může být obtížné, pokud mají partneři rozdílné cíle a priority. Důsledkem mohou být zpoždění a neshody, které mohou bránit spolupráci.
    - **Doporučení**: V tomto případě bude pravděpodobně lepším přístupem kooperace. Vztah více zaměřený na trh, flexibilní vztahy mezi kupujícím a prodávajícím nebo dokonce smluvní vztahy týkající se výroby nebo prodeje určitého množství produktu, můžou snížit potřebu koordinace a rozhodování a definovat jasné sankce za zpoždění nebo jiné konflikty.

- Spolupráci mohou bránit **kulturní a hodnotové rozdíly** mezi partnery. Různé organizace a jednotlivci mohou mít odlišné způsoby práce a komunikace, což může vést k nedorozuměním a potížím při společné práci.
    - **Doporučení**: Při tzv. síťové a hierarchické spolupráci je důležité mít jasné dohody.
    - **Řešení**: Pokud stále přetrvává problém se společným porozuměním, může být řešením spolupráce orientovaná na trh.
- **Nedostatek znalostí o tom, jak používat digitální řešení:** Výrobci musí používat různé nástroje pro výměnu informací se zákazníky a dalšími zúčastněnými stranami (trhy, telefonní a emailová komunikace, webové stránky, sociální média atd.).
    - **Hlavní fakta:** Digitální infrastruktura je často základem pro jakýkoli systém plánování podnikových zdrojů, logistiku, internetové obchody atd. Je proto důležité porozumět potřebám spolupráce na jedné straně a uživatelské zkušenosti zákazníků nebo obchodních partnerů na straně druhé. Využívání digitálních řešení je dobrým příkladem výhod partnerství, protože umožňuje zemědělcům soustředit se na produkci. Místo toho, aby se zabývali celým IT systémem, musí používat pouze rozhraní k digitálnímu řešení spolupráce.
    - **Řešení**: Pokud chybí dostatečná znalost digitálních řešení včetně provozních dovedností, v rámci spolupráce by měl být investován čas a/nebo peníze do identifikace správných řešení.

Kapitola 5: Doporučení pro spolupráci

Jak již bylo uvedeno, spolupráce je často klíčem k úspěchu KDŘ. Na základě výše uvedených faktorů úspěchu a překážek je třeba mít na paměti, že KDŘ jsou z hlediska své struktury velmi různorodé. Jakákoli opatření na podporu spolupráce nebo kooperace v rámci těchto iniciativ proto musí zohledňovat organizační strukturu, cíle a činnosti řetězce (Jarzebowski et al. 2020). Zemědělci by měli/musí při uzavírání spolupráce a během její realizace zohledňovat různé aspekty:

- **Jasné záměry a cíle:** Zemědělci by měli stanovit jasné záměry a cíle spolupráce a zajistit, aby všichni partneři tyto cíle sdíleli a byli odhodláni na nich pracovat. Všichni spolupracující partneři by měli mít jasně definované role a povinnosti a měli by chápat, jak jejich činnost přispívá k celkovému úspěchu spolupráce.
- **Sdílená vize a hodnoty:** Spolupráce by měla mít společnou vizi a hodnoty, které jsou v souladu s jejími cíli.

- **Dodržování právních předpisů a nařízení**: V rámci spolupráce by mělo být zajištěno dodržování příslušných zákonů a předpisů, včetně pracovněprávních předpisů, předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a předpisů o ochraně životního prostředí.
- **Financování a investice:** Zemědělci by si měli být vědomi finančních a provozních rizik, jako jsou zpoždění nebo narušení provozu dodavatelského řetězce, měli by je umět řídit a být připraveni je zmírňovat. Spolupráce by měla mít jasný plán financování a investic, včetně rozpočtu a jejich zdrojů.
- **Flexibilita a přizpůsobivost:** Potravinový systém a trh se neustále vyvíjí a aby spolupráce byla úspěšná, musí být flexibilní a přizpůsobivá. To zahrnuje otevřenost vůči zpětné vazbě a provádění úprav podle potřeby.
- **Dlouhodobá životaschopnost:** Zemědělci by měli zvážit dlouhodobou životaschopnost spolupráce a zajistit, aby byla udržitelná a dlouhodobě odolná. Spolupráce by měla mít plán pro zachování kontinuity, včetně určení potenciálních nástupců pro případ, že by klíčoví partneři spolupráci opustili.
- **Hodnocení a monitoring:** Spolupráce by měla mít plán pro hodnocení a monitorování pokroku a pro úpravy v případě potřeby.
- **Silné vedení a řízení:** Spolupráce by měla mít silné vedení a management pro zajištění její dobré koordinace, struktury a řízení.
- **Komunikace a důvěra:** Zemědělci by měli navázat otevřenou komunikaci a pracovat na budování důvěry se svými partnery. To se týká transparentnosti jejich záměrů a ochotu naslouchat obavám a nápadům ostatních. Partneři by měli být transparentní ohledně svých záměrů a ochotní sdílet informace a zdroje.
- **Nerovnováha sil:** Zemědělci by si měli být vědomi nerovnováhy sil mezi partnery a pracovat na tom, aby všichni partneři měli stejný podíl na rozhodování a přístupu ke zdrojům.
- **Zapojení komunity:** Zemědělci by měli zvážit roli zapojení komunity a zajistit, aby spolupráce byla inkluzivní a prospěšná pro místní komunitu.

Užitečné odkazy:

- EIP-AGRI (2019) online: eip-agri_brochure_short_food_supply_chains_2019_en_web.pdf (europa.eu).
- Gereffi, G. Humpfrey, J. and Sturgeon, T. (2005): The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy 12 (1): 78-104
- Halkier and James (2022): Learning, adaptation and resilience: The rise and fall of local food networks in Denmark. Journal of Rural Studies (95) 294–301.
- Jarzebowski, S., Bourlakis, M. and A. Bezat-Jarzebowska (2020): Short Food Supply Chains (SFSC) as Local and Sustainable Systems. Sustainability (12): 1-13.
- Kleine Jäger, J. and L. Piscicelli (2021): Collaborations for circular food packaging: The set-up and partner selection process. Sustainable Production and Consumption (26): 733–740.
- Martens, K., S. Rogga, J. Zscheischler, B. Pölling, A. Obersteg and A. Piorr (2022): New Hybrid Cooperation Models for Short Food-Supply Chains—Providing a Concept for Assessing Sustainabili-ty Transformation in the Urban-Rural Nexus. Land (11) 1-24.
- Nsamzinshuti, A., Janjevic, M., Rigo, N., and A. Ndiaye (2017): Logistics collaboration solutions to improve short food supply chain-Solution performance. Proceedings of the 3rd World Confe-rence on Supply Chain Management (2) 57-69.
- Pascucci S., D. Dentoni, A. Lombardi and L. Cembalo (2016): Sharing values or sharing costs? Understanding consumer participation in alternative food networks. NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences (78) 47–60.
- Renkema, M. and P. Hillefofth (2022): Intermediate short food supply chains: a systematic review. British Food Journal (124) 541-558.