



Česká zemědělská
univerzita v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

Zvyšování potenciálu hodnotového řetězce souvisejícího
s produkcí a prodejem zvěřiny s využitím marketingové
strategie tlaku a tahu

Disertační práce

Autor: Ing. et Ing. Martin Němec

Školitel: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

2025



Česká zemědělská
univerzita v Praze

Czech University of Life Sciences Prague

Faculty of Forestry and Wood Sciences

Department of Forestry and Wood Economics

Enhancing the Potential of the Value Chain Related to
Game Meat Production and Sales Using Push and Pull
Marketing Strategies

Doctoral Dissertation

Author: Ing. et Ing. Martin Němec

Supervisor: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

2025

ZADÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Ing. et Ing. Martin Němec

Ekonomika a management lesnictví a dřevařství

Název práce

Zvyšování potenciálu hodnotového řetězce souvisejícího s produkcí a prodejem zvěřiny s využitím marketingové strategie tlaku a tahu

Název anglicky

Increasing the potential of the value chain related to venison production and sales using a push and pull marketing strategy

Cíle práce

Cílem práce je najít optimální formu integrované marketingové strategie tahu a tlaku pro rozvoj hodnotového řetězce související s produkcí a prodejem zvěřiny a navrhnout postup pro implementaci této marketingové strategie v praxi. Dílčími cíli práce jsou: zpracování benchmarkingu hodnotového řetězce produkce a prodeje zvěřiny, návrh optimalizované komunikace tlaku pro produkci a prodej zvěřiny pro zvolené cílové skupiny a návrh společné komunikace tahu (collective advertising) pro subjekty působící na trhu se zvěřinou s případnou podporou státu.

Metodika

Metodika práce vychází z následujících kroků v tomto doporučeném pořadí:

Podrobná rešerše literatury a provedených výzkumů souvisejících s řešenou problematikou.

Mapování hodnotových řetězců souvisejících s produkcí a prodejem zvěřiny a určení potenciálních cílových skupin spotřebitelů zvěřiny a provedení benchmarkingu pro zvolené subjekty.

Analýza faktorů nákladovosti a diferenciací včetně možnosti vertikální integrace v rámci hodnotového řetězce s využitím benchmarkingu jako jedno z východisek pro udržitelnou konkurenční strategii.

Explorativní výzkum formou hloubkových rozhovorů (in depth interview) s respondenty u nejdůležitějších článků hodnotového řetězce.

Analýza nabídky a poptávky na trhu se zvěřinou a analýza struktury trhu s využitím Porterových sil na základě převážně sekundárních dat z ČSÚ a provedených výzkumů.

Výzkum metodou CAWI u potenciálních cílových skupin v rozsahu stovek respondentů na spotřebitelském trhu.

Vyhodnocení analýz pomocí SWOT analýzy a relevantní konfrontační matice.

Zpracování návrhu komunikační strategie tlaku promítnuté do nástrojů komunikačního mixu a návrhu společné komunikace tahu (collective advertising) pro subjekty působící na trhu se zvěřinou s možnou podporou státu.

Harmonogram činností

31.8.2022 – literární rešerše

30.11.2022 – analýza klíčových článků hodnotového řetězce

30.1.2023 – určení partnerů pro benchmarking a jeho zpracování

30.4.2023 – provedení hloubkových rozhovorů s klíčovými hráči v rámci hodnotového řetězce

30.5.2023 – vyhodnocení rozhovorů

31.9.2023 – zpracování strategie tlaku

31.10.2023 – zadání dotazníků pro veřejnost, zahájení sběru dat

31.1.2024 – vyhodnocení dotazování veřejnosti

31.6.2024 – zpracování strategie tahu

31.12.2024 – pracovní verze disertační práce

30.4.2025 – konečná verze disertační práce



Klíčová slova

služby lesních ekosystémů, komunikace, lesnictví, nedřevní lesní produkty a služby

Doporučené zdroje informací

- ANDERSEN, B., PETTERSEN, P. G. 1995. Benchmarking Handbook. Springer Netherlands [online]. Dostupné na: <https://books.google.cz/books?id=TU27eYfwVYQC>
- BEVERLAND, M.B., LINDGREEN A. 2001. Using country of origin in strategy: The importance of context and strategic action. *J Brand Manag* 10, 147–167 (2002).
- BEVERLAND, M.B. 2005. Repositioning New Zealand venison: from commodity to brand. *Australasian Marketing Journal* 13 (1), 62–67.
- FOTIADIS, T. a další. 2022. Marketing and the Customer Value Chain: Integrating Marketing and Supply Chain Management 1st Edition. Routledge, 2022. ISBN 9781138394490
- KOTLER, P., ARMSTRONG G. 2014. Principles of Marketing. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson. ISBN 978-01-3249-698-8
- MARESCOTTI, M.E., CAPUTO, V., DEMARTINI, E., GGAVIGLIO, A. 2019. Discovering market segments for hunted wild game meat. *Meat Sci.* 149, 163–176
- MEA. 2005. Ecosystems and Human Well-being: Bio diversity Synthesis. Report of the Millennium Ecosystem Assessment. World Resources Institute, Washington, D.C.
- MERLO, M., CROITORU, L. 2005. Valuing Mediterranean Forests: Towards Total Economic Value CABI International, Wallingford UK/Cambridge MA
- QUATREBARBES, A. 2015. Michael Porter's Value Chain: Unlock your company's competitive advantage (Management & Marketing Book 12), 2015. ISBN 9782806270061
- RAUM, S. A framework for integrating systematic stakeholder analysis in ecosystem services research: Stakeholder mapping for forest ecosystem services in the UK. *Ecosystem Services* [online]. 2018, 29(PA), 170 [cit. 2021-12-11].

Předběžný termín

2023/24 LS – FLD – Obhajoba DisP

Vedoucí práce

RNDr. Marcel Riedl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

Konzultant

Ing. et Ing. Markéta Kalábová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 11. 10. 2022

doc. Ing. Roman Dudík, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2022

prof. Ing. Vilém Jarský, Ph.D.

Předseda oborové rady

Elektronicky schváleno dne 02. 11. 2022

prof. Ing. Róbert Marušák, PhD.

Děkan

V Praze dne 16. 01. 2025

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma Zvyšování potenciálu hodnotového řetězce souvisejícího s produkcí a prodejem zvěřiny s využitím marketingové strategie tlaku a tahu vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací a doporučení školitele.

Souhlasím se zveřejněním disertační práce dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád vyjádřil poděkování všem spoluautorům odborných článků, kteří svým přínosem přispěli k úspěšnému přijetí rukopisů a svou nepřímou podporou se podíleli na vzniku této disertační práce. Dále děkuji svému školiteli, RNDr. Marcelu Riedlovi, CSc., za odborné vedení práce, cenné konzultace k metodice a za pomoc při realizaci analýz. V neposlední řadě chci vyjádřit vděk své rodině, která mi po celou dobu studia poskytovala neocenitelnou podporu a zázemí.

Abstrakt

Český abstrakt:

Disertační práce se zabývá zvýšením efektivity hodnotového řetězce spojeného s produkcí a prodejem zvěřiny v České republice, a to prostřednictvím aplikace marketingových strategií tlaku (push) a tahu (pull). Zvěřina představuje kvalitní a ekologicky příznivý produkt, jehož potenciál však není na trhu plně využíván. Práce identifikuje hlavní úzká místa v dodavatelském řetězci, zkoumá spotřebitelské vnímání a analyzuje faktory ovlivňující nabídku i poptávku.

Výzkumný postup zahrnuje kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod – analýzu sekundárních dat, benchmarking s vybranými regiony Evropy, hloubkové rozhovory s aktéry trhu a dotazníkové šetření mezi spotřebiteli. Výsledky ukazují, že hlavní bariéry spočívají v sezónnosti produkce, omezené distribuci čerstvé zvěřiny a nedostatečné spotřebitelské edukaci. Na základě zjištěných poznatků je navržena integrovaná marketingová strategie, která kombinuje push a pull přístupy s cílem zvýšit povědomí o zvěřině, podpořit její dostupnost a vytvořit stabilní tržní kanály.

Přínosem práce je praktický návrh implementačního plánu, který může sloužit jako návod pro myslivecká sdružení, zpracovatele i tvůrce politik. Zároveň práce přispívá k udržitelnému využívání lesních ekosystémů a regionálnímu rozvoji.

English Abstract:

This dissertation focuses on enhancing the efficiency of the value chain related to game meat production and sales in the Czech Republic by applying push and pull marketing strategies. Game meat represents a high-quality and environmentally sustainable product whose market potential remains underutilised. The thesis identifies bottlenecks within the supply chain, examines consumer perceptions, and analyses factors affecting both supply and demand.

The research framework combines qualitative and quantitative methods, including secondary data analysis, benchmarking with selected European regions, in-depth interviews with market stakeholders, and a consumer survey. The findings reveal that the main barriers lie in the seasonality of production, limited distribution of fresh game meat, and insufficient consumer education. Based on the insights gathered, an integrated marketing strategy is proposed, combining push and pull approaches with the aim of raising awareness, improving product availability, and establishing stable market channels.

The key contribution of this thesis is a practical implementation plan that may serve as a guide for hunting associations, game meat processors, and policymakers. Additionally, the research supports the sustainable use of forest ecosystems and contributes to rural development.

Klíčová slova

Česky:

hodnotový řetězec, zvěřina, myslivost, marketingová strategie, strategie tlaku a tahu, spotřebitelské chování, udržitelná produkce masa

Anglicky:

value chain, game meat, hunting, marketing strategy, push and pull strategy, consumer behavior, sustainable meat production

Obsah

1	Úvod	17
1.1	Problematika zvěřiny jako produktu v kontextu hodnotového řetězce	17
1.2	Význam zvěřiny pro ekonomiku a udržitelný rozvoj	17
2	Definice cílů disertační práce	19
2.1	Hlavní cíl:	19
2.2	Výzkumné otázky	19
3	Teoretická východiska a rešerše literatury	20
3.1	Hodnotový řetězec	20
3.1.1	Definice a teoretické přístupy – hodnotový řetězec	20
3.1.2	Hodnotový řetězec masné produkce	21
3.1.3	Klíčová specifika produkce masa tak lze shrnout do několika oblastí:	23
3.1.4	Základní odlišnosti hodnotového řetězce zvěřiny od průmyslové masné produkce	27
3.2	Strategie tlaku a tahu	28
3.2.1	Teoretická východiska strategie tahu (Pull Strategy)	29
3.2.2	Teoretická východiska strategie tlaku (Push Strategy)	30
3.2.3	Uplatnění strategií tahu a tlaku v produkci zvěřiny	31
3.3	Specifika, příležitosti a výzvy spojené s produkcí a prodejem zvěřiny	31
3.3.1	Produkční potenciál, environmentální souvislosti a sezónnost	31
3.3.2	Vnímání zvěřiny spotřebiteli: preference, bariéry a příležitosti	32
3.3.3	Nutriční a zdravotní aspekty jako konkurenční výhoda	32
3.3.4	Ekologický rozměr produkce a marketingové sdělení	32
3.3.5	Ekonomické a tržní faktory rozvoje zvěřinového řetězce	33
3.3.6	Bariéry spotřeby a možnosti marketingové podpory zvěřiny	33
4	Metodologie	34
4.1	Metodologický rámec	34
4.2	Rešerše literatury	35
4.3	Sběr sekundárních dat (desk research)	35
4.4	Sběr a analýza primárních dat	36
4.4.1	Kvalitativní výzkum (vlastní sběr dat)	36
4.4.2	Kvantitativní výzkum (agenturní sběr dat)	37
4.5	Mapování hodnotového řetězce zvěřiny	39
4.6	Benchmarking	40
4.7	Analýza trhu	42

4.7.1	Analýza sekundárních dat.....	42
4.7.2	Porterův model pěti sil.....	43
4.7.3	SWOT analýza a konfrontační matice.....	44
4.7.4	Ansoffova matice.....	45
4.7.5	Porterovy generické strategie	46
4.7.6	STP (Segmentace–Cílení–Pozicování) model	46
4.8	Způsob vyhodnocení primárních a sekundárních dat.....	46
4.8.1	Příprava a organizace dat.....	47
4.8.2	Analýza kvalitativních dat	48
4.8.3	Analýza kvantitativních dat	49
5	Výsledky výzkumu a analýzy.....	52
5.1	Struktura a fungování hodnotového řetězce zvěřinové produkce	52
5.1.1	Klíčoví aktéři	52
5.1.2	Hlavní procesy a vazby.....	55
5.2	Identifikovaná úzká místa a bariéry	57
5.2.1	Rozvojové příležitosti v řetězci	57
5.3	Analýza tržního prostředí.....	58
5.3.1	Vývoj parametrů mysliveckého hospodaření	58
5.3.2	Primární producenti zvěřiny	61
5.4	Nabídka a poptávka: hlavní ovlivňující faktory.....	62
5.4.1	Výsledky spotřebitelského výzkumu.....	63
5.4.2	Spotřebitelská typologie	71
5.4.3	Preferované formy propagace a kanály distribuce.....	72
5.4.4	Vývoj rozpočtových omezení spotřebitelského prostředí.....	74
5.4.5	Cenová úroveň substitutů	74
5.4.6	Přesun hodnoty mezi jednotlivými články hodnotového řetězce zvěřiny	76
5.4.7	Porterova analýza pěti sil.....	76
5.4.8	SWOT analýza hodnotového řetězce.....	80
5.5	Komparativní analýza a benchmarking.....	87
5.5.1	Porovnání hodnotového řetězce masného průmyslu a zvěřiny.....	87
5.5.2	Shrnutí zahraničních modelů	89
5.5.3	Přenositelné prvky pro ČR.....	90
6	Návrh marketingové strategie.....	90
6.1	Strategický rámec: růstová a konkurenční pozice.....	90
6.2	STP model: segmentace, cílení, pozicování.....	91
6.3	Marketingový mix (4P).....	92

6.4	Implementační doporučení.....	94
7	Diskuse	96
7.1	Shrnutí klíčových zjištění.....	96
7.2	Srovnání výsledků s teoretickými východisky.....	97
7.3	Případové studie dobré praxe ze zahraničí.....	99
7.4	Doporučení pro praxi a politiku	104
7.5	Odpovědi na výzkumné otázky.....	106
8	Náměty pro další výzkum.....	108
9	Závěrečné shrnutí	109
10	Seznam použité literatury	111
11	Přílohy	126

Seznam použitých zkratk

CAPI	Computer-Assisted Personal Interviewing
CAWI	Computer-Assisted Web Interviewing
EFSA	European Food Safety Authority
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
HORECA	HOTely, REstaurace, CAtering
LČR	Lesy České republiky s.p.
MAP	Modified Atmosphere Packaging
MAS	Místní akční skupina
MZe	Ministerstvo zemědělství
POS	Point of Sale
PRV	Plán rozvoje venkova
STP	Segmentation, Targeting, Positioning
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VLS	Vojenské lesy a statky s.p.
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad

Seznam Tabulek

Tabulka 1: Kvalitativní výzkum (I2324) Vliv/síla a motivace jednotlivých stakeholderů.....	53
Tabulka 2: Spotřebitelský výzkum (A2021 a A2023) – Nákup produktů ze zvěřiny alespoň 1 x měsíčně.....	53
Tabulka 3: Kategorizace stakeholderů dle vlivu (síly) a zájmu (motivace)	54
Tabulka 4: Kvalitativní výzkum (I2324) – Shrnutí nejdůležitějších témat	57
Tabulka 5: Vývoj základních parametrů mysliveckého hospodaření v ČR (2016-2023).....	58
Tabulka 6: Klouzavé průměry odstřelu zvěře 2016-2023	60
Tabulka 7: Důvody odmítání zvěřiny (A2021,A2023)	63
Tabulka 8: Důvody, proč respondenti zvěřinu doma nepřipravují (A2021,A2023).....	64
Tabulka 9: Příčiny nízké konzumace zvěřiny (O2022, n=1000).....	65
Tabulka 10: Spotřebitelský výzkum (A2021, A2023) – Preferovaná forma zvěřiny	65
Tabulka 11: Spotřebitelský výzkum (O2022, n=1000) - zdroj konzumované zvěřiny	66
Tabulka 12: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023) - "Kde zvěřinu pro domácí přípravu kupujete nejčastěji?"	66
Tabulka 13: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- „Hraje pro vás roli původ zvěřiny při jejím nákupu?“	67
Tabulka 14: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- Názory na zvěřinu a jejich vývoj (Kapitola 4.4).....	68
Tabulka 15: Spotřebitelský výzkum (A2023) - "Jaký druh zvěřiny či jídel ze zvěřiny nakupujete (ať již pro sebe či členy vaší domácnosti)?"	69
Tabulka 16: Jaké jsou uváděné současné preference a trendy u spotřebitelů zvěřiny (I2324)	70
Tabulka 17: Zaujaly vás v posledním roce sdělení týkající se zvěřiny? (A2023).....	72
Tabulka 18: Spotřebitelská inflace v ČR 2021 - 2023.....	74
Tabulka 19: Cenové srovnání nabídky masa v E-shopech (<i>zdroj: vlastní výzkum 2023</i>).....	75
Tabulka 20: Porterova analýza 5 sil	79
Tabulka 22: Fáze implementace strategie	94

Seznam Obrázků

Obrázek 1: Hodnotový řetězec vlastní adaptace (M. Porter, 2008).....	20
Obrázek 2: Příklad - hodnotový řetězec lesnictví (vlastní adaptace)	21
Obrázek 3: Hodnotový řetězec produkce spotřebitelského masa (hovězí, vepřové).....	23
Obrázek 4: Schéma Pull strategie.....	30
Obrázek 5: Schéma Push strategie	30
Obrázek 6: Struktura výzkumného rámce	34
Obrázek 7: Schéma procesu vyhodnocení výzkumných a sekundárních dat	47
Obrázek 8: Základní schéma hodnotového řetězce produkce zvěřiny	56
Obrázek 9: SWOT analýza hlavních faktorů identifikovaných výzkumem.....	84

1 Úvod

1.1 Problematika zvěřiny jako produktu v kontextu hodnotového řetězce

Zvěřina, jako významný produkt lesního a mysliveckého hospodářství, představuje specifickou komoditu s rostoucím potenciálem na potravinářském trhu. Její jedinečné vlastnosti, jako je nízký obsah tuku, vysoká nutriční hodnota a ekologický původ, ji odlišují od běžných druhů masa (Bureš et al., 2018; Kudrnáčová et al., 2018; Marescotti et al., 2020). Na některých trzích se zvěřina stává stále více populární, což je podpořeno analýzami spotřebitelských preferencí, které ukazují, že skupiny uživatelů lidé jsou ochotni zaplatit více za kvalitní a místně produkované maso (Corradini et al., 2022; Demartini et al., 2018; Marescotti et al., 2019).

Proces výroby a distribuce zvěřiny ovlivňuje širokou škálu oblastí: počínaje zajištěním funkčních lesních ekosystémů a udržitelnou regulací spárkaté zvěře, přes ekonomické zájmy vlastníků lesů a mysliveckých sdružení, až po legislativní rámce a proměnlivé spotřebitelské preference. Z lesnického i ekologického pohledu je nutné chránit biodiverzitu a předcházet poškozování porostů, zatímco z ekonomického hlediska se upřednostňuje rentabilita a stabilní (resilientní) distribuční řetězce. Toto vše ovšem může narážet na sezónnost lovu a tedy omezenou dostupnost čerstvé zvěřiny. K této komplexitě dále přispívají kulturní a společenské faktory, zejména postoje veřejnosti k lovu, rozdílné kulturní praktiky při úpravě masa a míra informovanosti o nutričních výhodách i možných hygienických rizicích spojených s konzumací zvěřiny.

V rámci hodnotového řetězce se na produkci a distribuci zvěřiny podílejí různé úrovně aktérů, které představují jednotlivé články tohoto řetězce (Ensign, 2001; Kotler et al., 2022). Každá z těchto úrovní je spojena se specifickými omezeními a potřebami. Vzájemné vztahy a souvislosti, identifikace limitů a potřeb článků hodnotového řetězce představují jeden z dílčích výzkumných cílů práce.

1.2 Význam zvěřiny pro ekonomiku a udržitelný rozvoj

Ekonomický potenciál zvěřiny je mnohostranný a zahrnuje jak diverzifikaci příjmů regionálních producentů (zejména vlastníků pozemků a mysliveckých sdružení), tak podporu lokálního hospodářství a zachování tradičních loveckých aktivit v kulturní krajině. Například Fantechi et al. uvádějí, že rozvoj dodavatelského řetězce pro zvěřinu může přinést výhody jak pro výživovou kvalitu masa, tak pro udržitelnost a rozvoj venkovských oblastí (Fantechi et al., 2022).

Z hlediska udržitelného rozvoje zvěřina přispívá k odpovědnému využívání přírodních zdrojů a může snižovat environmentální dopady spojené s intenzivním chovem a transportem hospodářských zvířat. Navíc, lov zvěře může podporovat biodiverzitu tím, že reguluje populace volně žijících zvířat a přispívá k ekologické rovnováze (Gortázar & Fernandez-de-Simon, 2022; Hothorn & Müller, 2010; Palmer & Truscott, 2003) .

Poznámka autora:

Tato disertační práce se kromě jiného opírá o vědecké články, na nichž se autor významně podílel, a to třikrát jako hlavní autor a jedenkrát jako druhý autor. Například metodologické rámce, nástroje sběru dat i analytické postupy použité v této práci byly rovněž podrobně rozpracovány a odborně posouzeny v následujících recenzovaných publikacích:

1. Němec, M., Riedl, M., Jarský, V., Dudík, R. (2023): *Analysis of Consumer Attitudes as an Important Tool for the Segmentation and Development of the Game Market in the Czech Republic*. *Forests*, 14(3): 450. <https://doi.org/10.3390/f14030450>
2. Němec, M., Skřivánková, A., Vaca, D., Novák, J., Riedl, M., Dudík, R., Jarský, V. (2023): *The Factors Limiting the Venison Market in the Czech Republic and Options for Limiting Their Impact on the Forestry*. *Journal of Forest Science*, 69(3): 101–113. <https://doi.org/10.17221/142/2022-JFS>
3. Riedl, M., Němec, M., Jarský, V., Zahradník, D. (2024): *Unveiling Game Meat: An Analysis of Marketing Mix and Consumer Preferences for a Forest Ecosystem Product*. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8: 1463806. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1463806>
4. Němec, M., Riedl, M., Šálka, J., Jarský, V., Dobšínská, Z., Sarvaš, M., Sarvašová, Z., Bučko, J., Hustinová, M. (2025): *Consumer Perceptions and Sustainability Challenges in Game Meat Production and Marketing: A Comparative Study of Slovakia and the Czech Republic*. *Foods*, 14(4): 653. <https://doi.org/10.3390/foods14040653>

Na tyto odborné zdroje se práce v některých kapitolách přímo odkazuje za účelem dokreslení širšího kontextu, metodických souvislostí a dalších detailů, které přesahují rámec hlavního textu.

2 Definice cílů disertační práce

Tato kapitola specifikuje hlavní a dílčí cíle disertační práce a formuluje výzkumné otázky, které slouží jako vodítko pro strukturu výzkumu. Cílem je propojit teoretická východiska s praktickými aspekty analýzy hodnotového řetězce zvěřinové produkce a následného návrhu marketingové strategie založené na principech tlaku a tahu.

2.1 Hlavní cíl:

Navrhnout integrovanou marketingovou strategii tlaku a tahu pro hodnotový řetězec spojený s produkcí a prodejem zvěřiny a vytvořit prakticky aplikovatelný plán její implementace.

- Provedení benchmarkingu hodnotového řetězce produkce a prodeje zvěřiny s cílem identifikovat klíčové slabiny, příležitosti a limitující faktory rozvoje potenciálu.
- Návrh účinné komunikační strategie tlaku (push) zaměřené na producenty a distributory zvěřiny.
- Vypracování strategie kolektivní komunikace tahu (collective advertising) zaměřené na podporu spotřebitelské poptávky, s možností státní podpory.
- Analýza tržní struktury a identifikace faktorů ovlivňujících poptávku a nabídku.
- Návrh doporučení pro vytvoření komplexní marketingové strategie včetně návrhu její časové realizace a implementačních kroků.

2.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky vycházejí z hlavního a dílčích cílů práce a jejich zodpovězení tvoří základní rámec pro strukturovanou analýzu v dalších kapitolách. Otázky zároveň propojují teoretická východiska s empirickými částmi výzkumu a směřují k návrhu prakticky využitelné marketingové strategie.

1. Jaká jsou hlavní úzká místa a potenciál pro další rozvoj v hodnotovém řetězci produkce a prodeje zvěřiny v ČR?
2. Jaké faktory ovlivňují nabídku a poptávku po zvěřině na českém trhu a jaké bariéry brání jejímu širšímu uplatnění?
3. Jak lze efektivně navrhnout komunikační strategii tlaku (push) pro producenty a distributory zvěřiny?
4. Jaké nástroje kolektivní komunikace (pull) mohou optimálně přispět ke zvýšení spotřebitelské poptávky po zvěřině?
5. Jak lze poznatky o trhu, nabídce a poptávce zahrnout do návrhu integrované marketingové strategie pro hodnotový řetězec zvěřiny?

3 Teoretická východiska a rešerše literatury

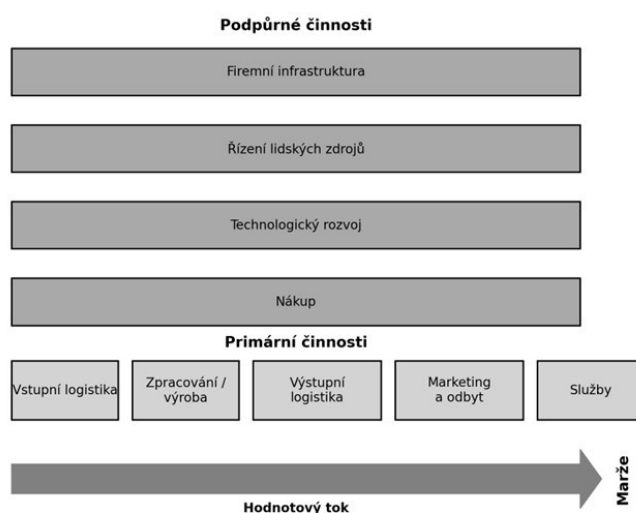
Tato kapitola se zaměřuje na teoretické koncepty a odborné poznatky, které tvoří východisko pro analýzu hodnotového řetězce zvěřinové produkce a marketingové strategie. Věnujeme se zde jak obecným teoriím hodnotového řetězce a strategií tlaku a tahu, tak i specifickém poznatkům z oblasti spotřebitelského chování, ekologické udržitelnosti a produkce.

3.1 Hodnotový řetězec

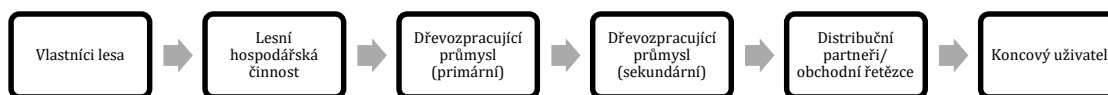
3.1.1 Definice a teoretické přístupy – hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec jako koncept strategického řízení dle Portera (M. Porter, 2008) slouží jako rámec pro identifikaci a optimalizaci procesů, které přispívají k vytváření hodnoty pro zákazníka. Základní principy hodnotového řetězce v obecné rovině (primární a podpůrné aktivity) jsou detailněji aplikovány na specifika masné produkce v kapitole 3.1.2 a konkrétně pak na produkci zvěřiny v empirické části práce (viz Kapitola 5.1).

Porterův model rozlišuje dvě základní kategorie činností: primární aktivity, které přímo souvisejí s výrobou produktu či poskytováním služby, a podpůrné aktivity, zajišťující nezbytnou infrastrukturu a zdroje. V našem případě je dále analyzován nejen tok produktů tímto řetězcem, zvyšování hodnoty těchto produktů, ale i bariéry a omezení, která brání větší průchodnosti produktů (tedy brzdí jejich pohyb napříč jednotlivými články).



Obrázek 1: Hodnotový řetězec vlastní adaptace (M. Porter, 2008)



Obrázek 2: Příklad - hodnotový řetězec lesnictví (vlastní adaptace)

Analýza hodnotového řetězce umožňuje identifikovat klíčové aktivity, ve kterých vzniká přidaná hodnota, a lépe pochopit vztahy mezi jednotlivými články řetězce. V oblasti marketingu umožňuje tento koncept odhalit, kde v řetězci vzniká hodnota pro zákazníka a jak lze tuto hodnotu komunikovat nebo posilovat (Kotler et al., 2022) .

3.1.2 Hodnotový řetězec masné produkce

Hodnotový řetězec v potravinářství, zaměřený na produkci masa (typicky hovězího či vepřového), představuje komplexní systém propojených procesů a činností, jejichž cílem je přeměna vstupních surovin živočišného původu na hotové produkty, které naplňují očekávání spotřebitelů zejména z hlediska kvality, bezpečnosti a ceny pro koncového zákazníka (Trienekens & Zuurbier, 2008). V poslední době se do popředí dostává i akcent udržitelnosti, jako jeden z významných faktorů spotřebitelské poptávky (Wognum et al., 2011). Tento hodnotový řetězec je rámcově ovlivněn faktory, jako je krátká trvanlivost produktů, přísné regulační požadavky a měnící se preference zákazníků, což jej odlišuje od hodnotových řetězců v jiných odvětvích (Bavorová, 2010; Leithner & Fikar, 2022)

Hodnotový řetězec masné produkce v průmyslu začíná ve fázi chovu a výkrmu zvířat, kde se zemědělské podniky a rodinné farmy specializují na chov skotu či prasat. Určujícími faktory v této části procesu jsou kvalita krmiva, welfare zvířat a veterinární péče, které zásadně ovlivňují nutriční hodnotu a konečnou jakost masa (Velarde & Dalmau, 2012). Chov zvířat musí splňovat nejen požadavky na produktivitu, ale i na etické a ekologické aspekty, které jsou sledovány kontrolními orgány a spotřebiteli.

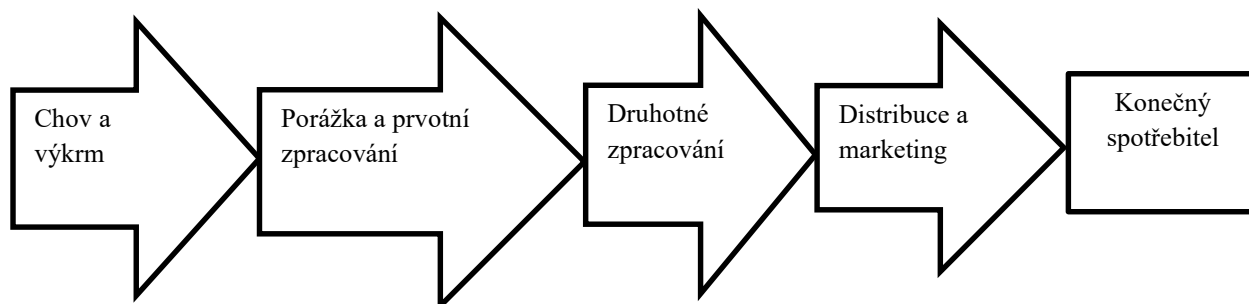
Po dosažení požadované hmotnosti zvířata přecházejí do fáze porážky a prvotního zpracování, která probíhá ve specializovaných jatečních provozech. Zde dochází k porážce, základnímu bourání masa a jeho veterinární inspekci. Tato fáze je striktně regulována hygienickými a veterinárními standardy, zejména Nařízením (ES) č. 852/2004 a 853/2004, jejichž cílem je zajistit zdravotní nezávadnost produktů. Zároveň zde začíná řízený teplotní řetězec, kdy je maso uchováváno v chlazeném nebo mraženém stavu, aby se minimalizovalo

riziko mikrobiální kontaminace. Tato opatření jsou zásadní pro prodloužení trvanlivosti a zachování kvality masa během následného zpracování a distribuce.

Ve fázi sekundárního zpracování se maso dále upravuje do podoby masných polotovarů, jako je mleté maso, nebo hotových výrobků, například uzenin, šunek a klobás. Tento proces probíhá v masozpracujících provozech, kde se stále více uplatňují moderní obalové technologie, jako je vakuové balení či balení v modifikované atmosféře (MAP). Tyto technologie nejen prodlužují trvanlivost produktů, ale také zvyšují jejich bezpečnost a atraktivitu pro zákazníky (Areti et al., 2024; Brody et al., 2008). Efektivní balení je klíčové nejen pro zachování kvality, ale i pro zajištění pohodlné manipulace a skladování v distribučním řetězci.

Další klíčovou fází je distribuce a marketing, kdy jsou masné produkty přepravovány k velkoobchodníkům, maloobchodním prodejcům nebo do gastro provozů, například restaurací a hotelů. V této fázi sehrává důležitou roli marketing, který se zaměřuje na zvýraznění kvality, chuti a původu produktů. Rostoucí důraz je kladen na regionální produkci, ekologickou udržitelnost a organické produkty, což se odráží i v marketingových strategiích (McCarthy et al., 2003; Vanhonacker et al., 2013). Zásadní význam má také systém sledovatelnosti masa, který umožňuje zákazníkům ověřit jeho původ a výrobní proces, čímž posiluje důvěru v produkt (Aung & Chang, 2014).

Poslední fází hodnotového řetězce jsou koncoví spotřebitelé, kde se naplňují jejich preference ohledně čerstvosti, chuti, ceny a původu masa. Spotřebitelé stále častěji požadují produkty, které splňují přísné standardy kvality a zároveň reflektují udržitelné a etické principy chovu hospodářských zvířat (de Jonge & van Trijp, 2013; Velarde & Dalmau, 2012). Dalším významným faktorem je sezónnost v poptávce, kdy například některé výrobky, případně v některých obdobích (během svátků nebo letních měsíců) vykazují proměnlivou spotřebu masa, což vyžaduje adaptivní logistiku a efektivní řízení zásob, aby byla zajištěna adekvátní dostupnost produktů v maloobchodních řetězcích (Christensen et al., 2017).



Obrázek 3: Hodnotový řetězec produkce spotřebitelského masa (hovězí, vepřové)

3.1.3 Klíčová specifika produkce masa tak lze shrnout do několika oblastí:

- **Kratší životní cyklus produktu**

Masná produkce podléhá rychlé zkáze, což klade vysoké nároky na efektivitu hodnotového řetězce. Rychlost zpracování, skladování a distribuce je klíčová pro zachování čerstvosti a kvality produktu. Krátký životní cyklus vyžaduje sofistikované systémy řízení zásob a logistiky. Zejména významným faktorem pro část potravinové produkce je teplotní řetězec, který minimalizuje riziko ztrát a kontaminace patogeny.

- **Důraz na kvalitu a bezpečnost zakotvený striktní regulací**

Tento sektor je výrazně regulován striktními normami zaměřenými na hygienu, bezpečnost a kvalitu (Trienekens & Zuurbier, 2008). V kontextu Evropy jsou významné legislativní právní akty EU, které jsou přenášeny do národních právních řádů.

Systém komplexní regulace zaměřený na kvalitu a bezpečnost je určen řadou evropských standardů a nařízení, které určují pravidla pro výrobu, balení, skladování a distribuci potravin. Jedním z klíčových dokumentů je Hygienický balíček EU (EU Food Hygiene Package, 2004), který zahrnuje několik důležitých nařízení. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 stanovuje obecné principy a požadavky potravinového práva, vytváří Evropský úřad pro bezpečnost potravin (EFSA) a upravuje bezpečnost potravin a krmiv. Dále nařízení (ES) č. 852/2004 stanovuje pravidla pro hygienické zpracování potravin v celém hodnotovém řetězci. Nařízení (ES) č. 853/2004 doplňuje tato pravidla a zavádí specifické požadavky pro potraviny živočišného původu, zatímco nařízení (ES) č. 854/2004 se zaměřuje na organizaci úředních kontrol potravin živočišného původu.

Významnou roli v tomto systému dále hraje Evropský úřad pro bezpečnost potravin (EFSA), který poskytuje vědecké poradenství a podporu při navrhování legislativy v oblasti bezpečnosti potravin. Součástí této legislativy je také systém sledovatelnosti a značení potravin, který je upraven nařízením (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o

potravinách spotřebitelům. Toto nařízení vyžaduje uvedení původu surovin, alergenů a výživových hodnot na obalech potravin. Nařízení (ES) č. 931/2011 pak rozšiřuje tyto požadavky na sledovatelnost potravin živočišného původu a umožňuje přesně určit jejich původ a cestu v případě rizik.

- **Komplexita dodavatelského řetězce**

Hodnotový řetězec masného potravinářského průmyslu představuje soustavu propojených stupňů, které začínají základní produkcí a končí konzumací finálních produktů. Tento řetězec zahrnuje jednotlivé kroky, od produkce surovin, jejich zpracování, balení, distribuce, marketing až po samotnou spotřebu. Specifičnost těchto procesů tkví v jejich vysoké míře závislosti a provázanosti – neúspěch nebo zpoždění v jedné fázi může mít významný dopad na efektivitu celého systému. Například selhání, či dokonce výpadky v logistice vstupních materiálů může způsobit zpoždění v zpracování a tím narušit následnou distribuci či prodej s dlouhodobým spotřebitelským efektem.

- **Základní produkce surovin**

Základní stupeň hodnotového řetězce v masném průmyslu představuje fázi chovu a výkrmu jatečných zvířat, jako jsou skot, prasata či drůbež. V této fázi se produkují suroviny živočišného původu, které tvoří výchozí bod pro následné zpracování. Produkce je navíc vystavena řadě nepředvídatelných vlivů – například výkyvům počasí, šíření infekčních chorob, cenovou nestabilitou na trhu s krmivem či geopolitickým událostem ovlivňujícím obchodní řetězec. Tyto skutečnosti vyžadují vysokou míru flexibility v řízení produkce, krizové plánování a implementaci opatření ke snižování rizik, jako je pojištění stád, diverzifikace zdrojů krmiv apod. (Berhane, 2018; Knox et al., 2016; Zimon et al., 2019). Efektivní řízení této fáze je tak klíčové nejen pro ekonomiku zemědělských podniků, ale i pro zajištění stability a kvality v celém navazujícím masozpracujícím řetězci.

- **Zpracování a balení**

Primární produkce je zde přeměňována na semifinální nebo finální produkty prostřednictvím zpracovatelských procesů. Tato fáze zahrnuje širokou škálu technologií zpracování a balení, od tradičních, převážně manuálních metod po moderní postupy s vysokým stupněm automatizace. Na výstupu musí být, kromě produktu samotného, obal, který je nejen funkční, ale také přitažlivý pro spotřebitele a ekologicky udržitelný. Zde se potravinářské firmy často potýkají s výzvami a dodatečnými náklady spojenými s inovacemi a dodržováním legislativních požadavků na bezpečnost a kvalitu. (Kilic et al., 2021; Kruijff et al., 2002; Sanjuán et al., 2014; Siegrist & Hartmann, 2020).

- **Distribuce a marketing**

Distribuční procesy a marketing jsou klíčovými aspekty potravinové produkce, které ovlivňují, jak produkty dosahují zákazníků a jak jsou vnímány na trhu. Efektivní distribuce zajišťuje, že potraviny jsou dodávány včas a v odpovídající kvalitě, což je zvláště důležité v kontextu potravinové bezpečnosti a kvality. Například studie ukazují, že spotřebitelé mají vysoké povědomí o potravinové bezpečnosti a kvalitě, což ovlivňuje jejich nákupní chování (Bozoglu et al., 2014; Yu et al., 2017). V Evropě se distribuce potravin často také zaměřuje na zajištění čerstvosti a specifického původu produktů, což je klíčové pro udržení důvěry spotřebitelů (Bozoglu et al., 2014; Vukasovič, 2013).

- **Spotřebitelské preference a tržní tlak**

Zákazníci stále více preferují produkty, které splňují vysoké standardy udržitelnosti, etického původu a výživové hodnoty. To vytváří tlak na producenty, aby adaptovali své procesy a zaměřili se na transparentnost, ekologické balení a snižování uhlíkové stopy.

S rostoucím zájmem o zdravé a udržitelné potraviny, se marketingové strategie mění, aby reflektovaly preference spotřebitelů. V posledních letech se zvyšuje poptávka po organických a funkčních potravinách, což vyžaduje od výrobců, aby přizpůsobili své marketingové přístupy (Andruszkiewicz & Wierzejski, 2024; Moodie et al., 2021). Spotřebitelé v Evropě se stále více zajímají o původ potravin a jejich nutriční hodnotu, což ovlivňuje jejich nákupní rozhodnutí (Aung & Chang, 2014; Moodie et al., 2021; Niewiadomska, Kosicka-Gebska, et al., 2020). Tato změna v chování spotřebitelů vyžaduje od výrobců inovativní přístupy k marketingu, které zahrnují využití digitálních platforem a sociálních médií pro oslovování specifických segmentů trhu (Asioli et al., 2017; Bublitze et al., 2010; Kanellos et al., 2024; van Herpen & Trijp, 2011).

- **Vysoká citlivost na kvalitu surovin**

Kvalita vstupních surovin hraje zásadní roli v hodnotovém řetězci masného průmyslu, protože přímo ovlivňuje kvalitu a bezpečnost finálních produktů. Tento faktor je obzvláště důležitý v produkci, kde jsou potraviny vystaveny minimálnímu zpracování (maso) (Peng et al., 2022; Tosun & Demirbaş, 2020; Trienekens & Zuurbier, 2008). Nedostatečná kvalita surovin tak může vést ke ztrátám v rámci výroby, narušení reputace značky, a dokonce i k vážným zdravotním rizikům pro spotřebitele.

- **Význam výběru dodavatelů**

Budování spolehlivého systému nákupu surovin začíná u pečlivého výběru dodavatelů. Podle (Burgess et al., 2023; Trienekens & Zuurbier, 2008) je důležité, aby výrobci navazovali dlouhodobé vztahy s dodavateli, kteří jsou schopni zajistit stabilní kvalitu surovin a zároveň splňují odpovídající regulační požadavky. Úspěšné zvládnutí procesu budování dlouhodobých vztahů posiluje stabilitu a celkovou odolnost hodnotového řetězce (Joshi et al., 2023; Nakandala et al., 2020; Tomkins, 2001).

- **Systémy kontroly kvality**

Kontrola kvality surovin je dalším prvkem, který hraje významnou roli v hodnotovém řetězci. Tato část problematiky pokrývá systémy kontroly zahrnující laboratorní analýzy, vizuální inspekce a měření kritických parametrů, jako jsou čerstvost, obsah kontaminantů nebo nutriční hodnoty (Aung & Chang, 2014; Trienekens & Zuurbier, 2008; Vignesh et al., 2024; Yu et al., 2017). Moderní technologie, například NIR spektroskopie (Near-Infrared Spectroscopy), umožňují rychlé a přesné analýzy kvality surovin již v místě jejich odběru, čímž se minimalizují ztráty v logistickém řetězci (Fodor et al., 2024; Prevolnik et al., 2004).

Pro zajištění vysoké kvality vstupních surovin jsou stále více využívány digitální nástroje, jako jsou systémy sledovatelnosti založené na blockchainu. Tyto technologie umožňují sledovat původ surovin, jejich cestu hodnotovým řetězcem a zajišťují transparentnost pro všechny zúčastněné strany (Singh et al., 2023; Zhang & Ling, 2023). Sledovatelnost zvyšuje nejen efektivitu, ale také důvěru spotřebitelů v konečný produkt.

- **Technologické inovace**

Technologické inovace ovlivňují hodnotový řetězec, přičemž přispívají ke zvyšování efektivity, snižování nákladů a prodlužování trvanlivosti produktů. Jejich výsledky podporují konkurenceschopnost podniků a umožňují efektivní reakci na požadavky trhu i regulatorních opatření.

- **Pokročilé technologie balení**

Metody, jako vakuové balení a balení v modifikované atmosféře (MAP), snižují obsah kyslíku v balení, čímž zpomalují oxidaci a růst mikroorganismů (Brody et al., 2008). Tyto technologie prodlužují trvanlivost a minimalizují degradaci potravin. Jsou široce využívány zejména při balení masa, kde kromě výše uvedeného zvyšují mikrobiální bezpečnost masa jako potraviny.

- **Zvyšování efektivity a nové postupy u studeného teplotního řetězce**

Snížování energetické náročnosti a inovace v řízení teplotního řetězce jsou významným faktorem v produkčním řetězci potravinové produkce. Např. šokové zmrazování umožňuje rychlé snížení teploty potravin pod bod mrazu, což minimalizuje tvorbu velkých ledových krystalů a zachovává texturu a chuť potravin při současném prodloužení trvanlivosti potravin (Areti et al., 2024; James & James, 2010; Marchi & Zanoni, 2022). Nové technologie jsou zejména významné v odvětvích, jako je zpracování mořských plodů, i obecně masné produkce.

- **Automatizace a digitalizace**

Automatizace výrobních procesů zvyšuje přesnost a efektivitu operací, jako jsou dávkování, balení a kontrola kvality. Digitalizace hodnotového řetězce dále zvyšuje transparentnost celého procesu a zlepšuje sledovatelnost produktů, což umožňuje efektivní řízení rizik (Aung & Chang, 2014).

- **Biotechnologie a nanotechnologie**

Biotechnologie využívá enzymy a mikroorganismy k optimalizaci fermentace a prodloužení trvanlivosti potravin. Nanotechnologie umožňuje vývoj obalů, které detekují kontaminaci nebo indikují čerstvost potravin (Sandesh Suresh & Kudre, 2022; Silvestre et al., 2011; Smetana et al., 2019).

3.1.4 Základní odlišnosti hodnotového řetězce zvěřiny od průmyslové masné produkce

- **Specifika produkce zvěřiny v kontextu mysliveckého hospodaření**

Zvěřina, získávaná z volně žijící zvěře, sdílí některé obecné rysy s masnou produkcí vepřového a hovězího, avšak v praxi se zásadně odlišuje především v samotném způsobu získávání suroviny, kdy namísto farmového chovu dochází k lovu v rámci mysliveckého hospodaření (Lupp et al., 2018; Marescotti et al., 2019; Matejević et al., 2023; Olaussen & Myrsetrud, 2012). Tento postup s sebou nese výraznou sezónnost a regulaci odstřelu vycházející z ekologických potřeb i legislativních omezení, což vede k nestabilní nabídce a komplikovanějšímu plánování dodávek.

- **Hygienické a zdravotní aspekty**

Ulovená zvěř následně prochází veterinární prohlídkou a zpracováním v certifikovaných boudách, kde se dohlíží na hygienickou a zdravotní nezávadnost. I zde se uplatňuje teplotní řetězec, avšak sezónní špičky lovu mohou klást zvýšené nároky na chlazení a skladování i pracovní sílu.

- **Roztříštěné distribuční cesty a omezená dostupnost v maloobchodě**

Distribuce a prodej zvěřiny se odehrávají často přes roztříštěné distribuční cesty, jako je přímý prodej restauracím nebo lokálním obchodníkům (Fettinger et al., 2011; Gaviglio et al., 2018; Pettenella et al., 2019), zatímco v běžných maloobchodních sítích se zvěřina vyskytuje méně často a převážně ve formě mražených produktů.

- **Prémiová potravina vs kontroverze související s etikou a specifickou chutí**

Z hlediska spotřebitelského vnímání může být zvěřina považována za prémiovou, přírodně získanou surovinu, která zapadá do současného trendu vyhledávání autentických a udržitelných potravin (Bureš et al., 2018; Marescotti et al., 2020; Needham et al., 2023; Velčovská & Del Chiappa, 2015). Část spotřebitelů však může mít obavy z etických aspektů lovu či charakteristické chuti zvěřiny (de Jonge & van Trijp, 2013; Kozuch, 2020; Niewiadomska, Kosicka-Gebska, et al., 2020; Radder, 2008).

- **Vzdělávání zákazníka a budování důvěry jako hlavní marketingové sdělení**

V reakci na tyto předsudky se marketing zaměřuje zejména na edukaci o nižším obsahu tuku, ekologickém původu a tradicích spojených s lovem (Corradini et al., 2022; Mesinger & Ociecek, 2021), přičemž klíčovým úkolem je posilovat důvěru v bezpečnost a legitimitu lovu. Tyto aspekty marketingové komunikace, včetně strategií push a pull, jsou podrobněji popsány v kapitolách 6 a 7.

3.2 Strategie tlaku a tahu

Marketingové strategie tlaku (push) a tahu (pull) představují dva základní přístupy, jejichž prostřednictvím lze ovlivňovat tok produktů v rámci distribučního řetězce (Kotler et al., 2022).

Strategie tlaku vychází z předpokladu, že výrobce nebo distributor aktivně „tlačí“ produkt směrem k prodejci pomocí podpory prodeje, osobního prodeje či jiných pobídek. Naproti tomu strategie tahu se zaměřuje přímo na koncového zákazníka. Vytváří poptávku prostřednictvím reklamy, budování značky, vztahového marketingu nebo využití digitálních

platform. Výsledkem je, že spotřebitel sám iniciuje zájem o produkt, čímž motivuje prodejce k jeho zařazení do nabídky.

Tyto dvě strategie se uplatňují napříč různými odvětvími průmyslu i obchodu. Jejich konkrétní aplikace se přitom liší v závislosti na charakteru produktů, použitém distribučním modelu a spotřebitelském chování. Například v segmentu rychloobrátkového zboží (FMCG) je běžné využití strategií tahu prostřednictvím rozsáhlých reklamních kampaní v médiích. Naopak v oblasti průmyslového vybavení bývá častěji preferována strategie tlaku, založená na přímé spolupráci výrobce s distributory při aktivní podpoře produktu. Obě strategie je často vhodné kombinovat. Zatímco Pull strategie vytváří dlouhodobou poptávku a buduje loajalitu u zákazníků, Push strategie okamžitě zajišťuje dostupnost produktů a viditelnost na trhu. Kombinace obou přístupů se v praxi nabízí jako příležitost pro efektivní řešení maximalizace prodejních výsledků včetně specifických odvětví, jakým je i zvěřinová produkce.

3.2.1 Teoretická východiska strategie tahu (Pull Strategy)

Tato strategie tahu se primárně zaměřuje na konečné spotřebitele s cílem vytvořit aktivní poptávku po konkrétním produktu. Podstata této strategie spočívá v přímé komunikaci se zákazníkem, jehož zájem pak následně motivuje distributory a prodejce k zařazení produktu do nabídky. Mezi klíčové nástroje patří marketingové kampaně v televizi, internetové a tiskové reklamy, které mají za cíl budovat silnou značku a loajalitu zákazníků (Kapferer, 2012; Kotler, 2012; Kotler et al., 2022).

Pull strategie, které v této oblasti zahrnují v současnosti zejména marketing zaměřený na zdravý životní styl a ekologickou produkci (Šmiglak-Krajewska & Wojciechowska-Solis, 2021; Wu & Takács-György, 2022). Výrobci stále častěji využívají roli silného příběhu (storytelling) k budování autenticity produkce a značky. Toto vede k vytváření emocionálního spojení se spotřebiteli, přičemž příběhy o původu surovin, tradičních výrobních postupech nebo rodinném dědictví mohou zvýšit důvěryhodnost a vnímanou hodnotu produktů (McEachern et al., 2010; Yueh & Zheng, 2019). Sociální média hrají v takto zaměřených pull strategiích zásadní roli, neboť umožňují značkám komunikovat přímo se spotřebiteli a vytvářet emocionální spojení. Studie ukazují, že obsah zaměřený na zdravé jídlo a ekologické hodnoty, který je sdílen na sociálních platformách, může výrazně zvýšit angažovanost spotřebitelů a jejich nákupní záměry (Chandon et al., 2009).



Obrázek 4: Schéma Pull strategie

3.2.2 Teoretická východiska strategie tlaku (Push Strategy)

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2., na rozdíl od strategie tahu se strategie tlaku orientuje přímo na distributory, maloobchodníky či další zprostředkovatele v distribučním řetězci. Cílem je aktivní prosazování produktů na trhu prostřednictvím přímých obchodních aktivit. Mezi hlavní nástroje patří osobní prodej, obchodní pobídky, merchandising a investice do umístění produktů v prodejnách (Kapferer, 2012; Kotler, 2012). Příkladem realizace Push strategie jsou slevové akce a ochutnávky v maloobchodech, na podporu prodeje produktů konkrétního výrobce. Významnou roli při tom hrají také POS/POP materiály (point of sale / point of purchase), které zahrnují stojany, poutače, informační brožury nebo speciální regálové prvky umístěné přímo v místě prodeje. Tyto materiály slouží k upoutání pozornosti zákazníků v klíčovém okamžiku rozhodování o nákupu, poskytují dodatečné informace o produktu a jeho benefitech, a mohou tak významně zvýšit viditelnost a atraktivitu zboží v konkurenčním prostředí maloobchodních řetězců (Ailawadi et al., 2009; De Hooge, 2025; Inman et al., 2009).

Distribuční kanály jsou dále podpořeny speciálními pobídkami pro obchodní partnery, což napomáhá ke zvýšení dostupnosti produktů pro spotřebitele. Například, slevové akce a ochutnávky mohou výrazně ovlivnit rozhodování relevantních spotřebitelů, což potvrzuje výzkum, který ukazuje, že cenové slevy mohou zvýšit prodeje až o 12–43% (Watt et al., 2020). Významnou součástí push strategií je také merchandising a strategické umístění produktů v prodejnách, kdy výrobci investují do prémiových pozic na regálech a koncových uliček, které vykazují významně vyšší prodejnost ve srovnání náhodným umístěním (Chandon et al., 2009).



Obrázek 5: Schéma Push strategie

3.2.3 Uplatnění strategií tahu a tlaku v produkci zvěřiny

Strategie tahu a tlaku (Brocato, 2010; Grundström, 2015) se v odvětví produkce zvěřiny vzájemně doplňují a umožňují reagovat na specifika tohoto segmentu trhu.

Strategie tahu (pull) se zaměřuje na konečného spotřebitele. Usiluje o budování povědomí o výhodách zvěřiny, jako je vyšší obsah bílkovin, nízký obsah tuku a absence intenzivního chovu, a zároveň zdůrazňuje úlohu lovu v udržitelné regulaci populací volně žijící zvěře (Apollonio et al., 2010; Carpio et al., 2021). Pro mnoho konzumentů představují ekologické a etické aspekty významný motivační faktor při nákupu (Leroy & Degreef, 2015).

Příkladem aplikace této strategie může být marketingová kampaň, která akcentuje nutriční a ekologické benefity zvěřiny nebo propaguje lokální tradice spojené s lovem. Taková komunikace často probíhá prostřednictvím digitálních platform – například sociálních sítí typu Instagram nebo YouTube, kde jsou sdíleny recepty, příběhy o původu zvěřiny či rozhovory s myslivci. Výsledkem je rostoucí zájem zákazníků, kteří následně vyžadují zvěřinu u lokálních prodejců či v gastronomických provozovnách, což motivuje maloobchodníky k rozšíření nabídky.

Vzhledem k tomu, že strategie tlaku (push) je orientována na obchodní partnery, jako jsou distributoři, maloobchodní řetězce či gastronomické podniky, vyžaduje aktivní přístup producentů, tedy mysliveckých spolků a zpracovatelů, kteří musí zajistit efektivní logistiku, dodržování hygienických předpisů a vybudování stabilní distribuční sítě. V tomto směru sehrává významnou roli například regionální značení a navazování dlouhodobých vztahů s gastro segmentem, jako jsou farm-to-table restaurace či specializované prodejny.

Mezi konkrétní nástroje push strategie patří finanční pobídky za atraktivní umístění výrobků v prodejnách, investice do kvalitního a vizuálně atraktivního balení nebo přímá spolupráce s restauracemi, které pravidelně zařazují zvěřinu do svého menu.

3.3 Specifika, příležitosti a výzvy spojené s produkcí a prodejem zvěřiny

3.3.1 Produkční potenciál, environmentální souvislosti a sezónnost

Z hlediska lesního hospodářství se regulace spárkaté zvěře (např. jelenovitých či divočáků) jeví jako významný prostředek k minimalizaci škod na lesních porostech (Palmer & Truscott, 2003; Stewart, 2001). V českém prostředí, dle Lotockého a Turka (Lotocký & Turek, 2021) na základě standardních mysliveckých statistik např. (ČSÚ, 2025a), představuje lovená zvěř značný objem vyprodukovaného masa, avšak zároveň i zátěž v podobě poškození lesa.

Hlavní překážkou přirozeného zájmu o zvýšenou redukci zvěře lovem zůstává sezónnost produkce a její tradiční orientace na přímý odbyt mezi lovci a jejich okolím. To brání systematickému vytváření konzistentní tržní nabídky (Hudson & Jeon, 2003; Riley et al., 2003).

3.3.2 Vnímání zvěřiny spotřebiteli: preference, bariéry a příležitosti

Spotřebitelé hrají klíčovou roli v hodnotovém řetězci zvěřinové produkce. Jejich rozhodování ovlivňuje řada racionálních (bezpečnost, cena, dostupnost) i emocionálních faktorů (tradice, etika, specifická chuť) (Němec, Riedl, et al., 2023; Niewiadomska, Kosicka-Gebska, et al., 2020; Proskina et al., 2013; Tomasevic et al., 2018). Výzkumy potvrzují například genderové rozdíly v konzumaci – ženy často konzumují méně zvěřiny kvůli stereotypům, obavám z přípravy nebo etickým důvodům (Burger, 2000; Němec, Skřivánková, et al., 2023).

Omezená dostupnost čerstvé zvěřiny a převaha mražených produktů je rovněž bariérou pro širší přijetí zvěřiny spotřebitelem (Radder & Le Roux, 2005). Příklady z regionů s kratšími distribučními řetězci a přímým kontaktem se zákazníkem (např. farmářské trhy, ochutnávky) však ukazují potenciál zvýšení zájmu (Marescotti et al., 2019).

3.3.3 Nutriční a zdravotní aspekty jako konkurenční výhoda

Studie (Bureš et al., 2015, 2018; Kudrnáčová et al., 2018; Okuskhanova et al., 2017) zdůrazňují nízký obsah tuku, vysoký podíl bílkovin, vitaminů a minerálních látek ve zvěřině. Přesto její spotřeba nedosahuje úrovně jiných druhů masa. Marketingová komunikace zaměřená na zdraví a udržitelnost tak představuje potenciální konkurenční výhodu (Czarniecka-Skubina et al., 2022; Deutz, 2012; Němec, Riedl, et al., 2023).

Edukace spotřebitelů je přitom klíčová – lepší informovanost o kuchyňském zpracování a nutričních benefitech může zvýšit ochotu zvěřinu vyzkoušet (Mesinger & Ociecek, 2021). Na druhé straně se objevují obavy z obsahu těžkých kovů, zejména olova (Hunt et al., 2009; Lenti et al., 2021; Thomas et al., 2020). Transparentnost ohledně způsobu lovu, testování masa a platných hygienických norem může tyto obavy zmírnit (Müller-Graf et al., 2017; Viganò et al., 2019).

3.3.4 Ekologický rozměr produkce a marketingové sdělení

Zvěřina má díky svému původu z volné přírody nízkou uhlíkovou stopu ve srovnání s běžnými druhy masa, zejména pokud je lovená lokálně (Fiala et al., 2020). Správně řízený lov navíc přispívá k omezení škod na lesních a zemědělských porostech (Apollonio et al., 2010; Palmer & Truscott, 2003).

Pro marketing je však důležité, aby ekologická tvrzení byla podložena daty – například o stavu populací, udržitelnosti lovu a reálném dopadu na ekosystém (Balčiauskas & Kawata, 2022; Coigach & Assynt Living Landscape Partnership (CALLP), 2021; Kaji et al., 2010).

3.3.5 Ekonomické a tržní faktory rozvoje zvěřinového řetězce

Zvěřinová produkce může mít přínos pro lokální ekonomiky, zejména vlastníky lesů či obce. Vytváření stabilního profesionálního řetězce (lov – zpracování – distribuce – maloobchod/gastro) zvyšuje přidanou hodnotu (Gaviglio et al., 2018; Pearse, 2022; Trienekens et al., 2018). V zemích jako Rakousko či Slovinsko se již etablovala síť zpracovatelů, která zajišťuje dostupnost certifikovaného masa (Ramanzin et al., 2010).

Přes přísné veterinární normy je možné zvýšit efektivitu a podíl čerstvého masa na trhu – což přispívá nejen ke konkurenceschopnosti, ale i k ochraně přírody.

3.3.6 Bariéry spotřeby a možnosti marketingové podpory zvěřiny

Zvěřina je spotřebiteli často vnímána jako zdravější, udržitelnější a kvalitativně hodnotnější alternativa ke konvenčním druhům masa. Přes tento příznivý obraz však její širšímu uplatnění na trhu brání řada překážek. Mezi nejvýznamnější patří vyšší cena ve srovnání s běžně dostupným masem, nepravidelná a sezónně omezená dostupnost, nízká znalost kuchyňské úpravy a přetrvávající předsudky týkající se jejího původu či spojení s lovem (Demartini et al., 2018, 2021; Němec et al., 2025; Proskina et al., 2013).

K těmto bariérám se přidává i nedostatečně rozvinutá marketingová podpora, která dosud neodpovídá potenciálu tohoto produktu (Radder & Le Roux, 2005). Přitom existují ověřené strategie, které mohou výrazně přispět k posílení postavení zvěřiny na trhu – především systematická edukace spotřebitelů, rozvoj lokální distribuce a zavádění důvěryhodných certifikací. Perspektivní se jeví také nástroje moderního marketingu, jako je budování značky, využití storytellingu, ekologické certifikace či inovativní obalové technologie, které mohou zvýšit atraktivitu zvěřiny zejména v segmentech orientovaných na udržitelnost a kvalitu (Corradini et al., 2022; Morone et al., 2021).

Dlouhodobější stabilitu nabídky a vyšší důvěru ze strany spotřebitelů může rovněž zajistit propojení tradičního lovu s farmovým chovem zvěře. Tento hybridní model umožňuje lépe plánovat dodávky, garantovat hygienické standardy a současně zachovat autenticitu produktu, což bylo identifikováno jako významný potenciál v rámci studií zaměřených na rozvoj trhu se zvěřinou (Demartini et al., 2021; Serrano et al., 2020).

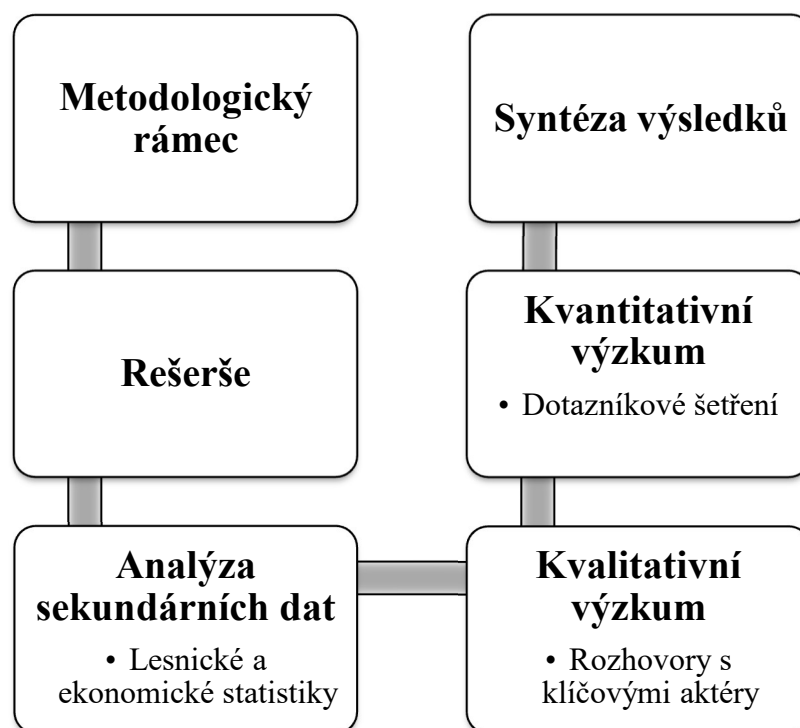
4 Metodologie

4.1 Metodologický rámec

S ohledem na komplexní charakter problematiky zvěřinové produkce a souvisejících hodnotových řetězců byl v této disertační práci zvolen smíšený výzkumný rámec, který kombinuje metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Tento přístup umožňuje získat hlubší porozumění ekonomickým, ekologickým i sociálním aspektům, jež ovlivňují jednotlivé fáze produkce, zpracování a spotřeby zvěřiny.

Zvolená kombinace metod umožňuje triangulaci poznatků získaných z analýzy sekundárních dat (tzv. desk research) a primárních terénních šetření (field research), čímž je možné dosáhnout komplexnější interpretace zkoumaných jevů.

Zvláštní důraz je přitom kladen na zkoumání hodnotového řetězce zvěřiny jako celku – od primární produkce, přes zpracování, distribuci až po spotřebu. Tato perspektiva umožňuje identifikaci klíčových bodů, kde vzniká nebo se ztrácí hodnota, a poskytuje rámec pro návrh efektivní marketingové strategie.



Obrázek 6: Struktura výzkumného rámce

4.2 Rešerše literatury

Rešerše literatury zahrnovala studium vědeckých článků, knih a dostupných zpráv zaměřených na hodnotové řetězce, zvěřinu a marketingové strategie. Výzkum se opíral o teoretické koncepty, zejména Porterův model hodnotového řetězce, který umožňoval identifikovat klíčové aktivity přispívající k tvorbě hodnoty.

Důraz byl kladen na specifika hodnotových řetězců v potravinářství, především u produktů s krátkou trvanlivostí, jako je zvěřina. Významné zdroje zahrnovaly práce zaměřené na optimalizaci procesů a efektivitu jednotlivých článků hodnotového řetězce. Rešerše se dále zaměřila na charakteristiky zvěřiny jako produktu a analyzovala faktory ovlivňující její tržní potenciál, včetně sezónnosti lovu, regulace trhu a spotřebitelských preferencí. Studium rovněž zahrnovalo teoretické základy strategií tahu (pull) a tlaku (push) v marketingu, které byly pro účely této práce stanoveny jako stěžejní pro rozvoj trhu se zvěřinou. Rešerše se tak dále zaměřovala na vytváření poptávky u spotřebitelů prostřednictvím budování značky a na zlepšení distribuce a podporu prodeje prostřednictvím obchodních kanálů.

Rešerše zahrnovala také analýzu případových studií z jiných zemí (např. Nový Zéland, Itálie), kde byly implementovány úspěšné strategie pro rozvoj trhu se zvěřinou a souvisejícími produkty. Tyto poznatky byly využity pro benchmarking a návrh aplikovatelných řešení v českém prostředí.

4.3 Sběr sekundárních dat (desk research)

Sekundární dat představovala důležitou součást výzkumného rámce a byla realizována formou desk research, tedy systematického zpracování dostupných údajů z veřejných i odborných zdrojů. Zahrnovala lesnické a myslivecké statistiky, hospodářské výkazy, informace o produkci, distribuci a spotřebě zvěřiny, jakož i marketingové a obchodní analýzy relevantní pro dané tržní prostředí. Následná systematická analýza sekundárních dat zahrnující lesnické a myslivecké statistiky, obecná ekonomická data a údaje o distribuci a prodeji zvěřiny poskytla širší kontext zkoumaného jevu.

Deskriptivní statistiky a analýza trendů umožnily vytvořit kontext pro interpretaci primárních dat získaných prostřednictvím terénního šetření. Zároveň desk research poskytl podklady pro formulaci výzkumných otázek, výběr respondentů a návrh relevantních scénářů zkoumání. Tento krok se tak stal klíčovým výchozím bodem pro celou výzkumnou strategii, jelikož umožnil preciznější zacílení následného sběru primárních dat.

Zvláštní důraz byl přitom kladen na analýzu dostupných dat z oficiálních statistik, tržních zpráv a odborných publikací, které umožnily identifikovat klíčové trendy, bariéry a příležitosti související s distribucí a spotřebou zvěřiny v evropském kontextu. Sekundární analýza tak poskytla rámec pro formulaci hypotéz, návrh výzkumného nástroje a výběr cílových segmentů v navazujícím primárním výzkumu.

4.4 Sběr a analýza primárních dat

Tato kapitola shrnuje postup sběru a analýzy primárních dat, která doplňují poznatky získané z desk research. Zatímco kvalitativní část byla realizována přímo autorem prostřednictvím hloubkových rozhovorů, kvantitativní výzkum byl proveden ve spolupráci s profesionálními výzkumnými agenturami.

4.4.1 Kvalitativní výzkum (vlastní sběr dat)

Kvalitativní část výzkumu byla navržena jako explorativní s cílem prohloubit porozumění klíčovým motivacím, bariérám a zkušenostem jednotlivých aktérů, kteří se podílejí na fungování hodnotového řetězce zvěřiny v České republice a na Slovensku. Tento přístup umožnil postihnout subjektivní postoje, neformální rozhodovací procesy a praktické zkušenosti, jež nejsou běžně zachytitelné kvantitativními metodami. Získaná data slouží jako východisko pro návrh marketingových opatření a zároveň poskytují podklady pro systematické mapování řetězce, které je detailně rozpracováno v kapitole 4.5.

Cílem výzkumu bylo identifikovat a popsat faktory ovlivňující jednotlivé články hodnotového řetězce zvěřiny, zachytit vnímání bariér a příležitostí ze strany různých typů aktérů, vytvořit podklady pro mapování řetězce a současně poskytnout empirickou základnu pro návrh strategických marketingových intervencí. Sběr dat probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů, vedených na základě předem připraveného scénáře tematických okruhů s možností adaptivního reagování na nová témata. Zvláštní důraz byl kladen na výběr respondentů zastávajících více rolí v řetězci, například vlastníků půdy zapojených do zpracování masa nebo zpracovatelů aktivních v mysliveckých organizacích, neboť tito aktéři poskytují komplexnější vhled do strukturálních a provozních vazeb.

Respondenti byli vybráni metodou účelového výběru (*purposive sampling*) se zřetelem na rovnoměrné zastoupení hlavních typů subjektů v řetězci, geografickou diverzitu a reprezentativnost z hlediska objemu produkce či organizační pozice v sektoru. Výběr respondentů byl dále podpořen analýzou sekundárních dat z dostupných statistických a oborových zdrojů a stakeholder mappingem podle metodiky Rauma (Raum, 2018), která kategorizuje subjekty na základě míry jejich vlivu a zájmu o daný řetězec.

Rozhovory byly realizovány v období od dubna 2023 do prosince 2024 (dále v text bude odkazováno kódem „I2324“). Většina rozhovorů proběhla osobně, v případě potřeby formou online komunikace. Rozhovory se zástupci maloobchodních řetězců byly uskutečněny prostřednictvím externí výzkumné agentury. Formát rozhovorů byl polostrukturovaný, s předem definovanými tematickými okruhy a možností rozšíření dle odpovědí respondentů. Hlavními tematickými oblastmi byla motivace k účasti v řetězci, bariéry a problémy (například legislativa, logistika či poptávkové výkyvy), vnímání trhu se zvěřinou (včetně cenové politiky a spotřebitelských preferencí) a návrhy na zlepšení fungování řetězce.

Zvláštní přínos do výzkumu přinesli respondenti, kteří působí ve více rolích. Vlastníci pudy aktivní v oblasti zpracování masa nabídli ucelený pohled na propojení primární produkce a transformačních procesů. Zpracovatelé, kteří zároveň působí v mysliveckých organizacích, přinesli cenné poznatky týkající se provozních omezení i legislativních rámců, s nimiž se sektor potýká.

Analýza rozhovorů probíhala ve čtyřech fázích. Nejprve byly výpovědi respondentů zapsány a sumarizovány, následně proběhlo induktivní kódování (*např. odpověď „Problém je s logistikou – lov je sezónní a my nemůžeme garantovat stabilní dodávky.“ byla přiřazena kódu „Sezónnost a nestabilita nabídky“*) a seskupení výpovědí do tematických kategorií. Ve třetím kroku byla identifikována hlavní průřezová témata, jako například legislativní překážky, problematika logistiky a distribuce, bariéry v oblasti cenotvorby nebo vnímání spotřebitelských předsudků. Poslední fází byla triangulace výpovědí s daty získanými z desk research, čímž byla zvýšena validita a relevance závěrů.

Pro ochranu identity respondentů byl zaveden anonymizační systém kódování. První písmeno kódu označuje zemi původu respondenta (C – Česká republika, S – Slovensko), druhé písmeno pak typ subjektu (L – vlastníci/uživatelé pudy, P – zpracovatelé, MO – maloobchodní řetězce). Takto kódované subjekty nesou označení CL1 až CL5, SL1 až SL6, CP1 až CP7, SP1 až SP4 či MO1 až MO2. Tento systém byl navržen v souladu s principy informační etiky a ochrany dat a zajišťuje anonymitu a důvěrnost informací, chrání citlivá obchodní data, umožňuje objektivní analýzu a respektuje podmínky informovaného souhlasu všech zúčastněných subjektů.

4.4.2 Kvantitativní výzkum (agenturní sběr dat)

Kvantitativní složka výzkumu měla za cíl vyhodnotit rozsah, četnost a strukturu hlavních faktorů souvisejících s produkcí a spotřebou zvěřiny. Zaměřila se především na objektivně měřitelné aspekty, jako jsou objemy produkce, cenové úrovně na různých stupních

hodnotového řetězce, poptávkové charakteristiky a spotřebitelské preference. Tato data poskytla nezbytný kontext pro interpretaci kvalitativních zjištění.

V rámci kvantitativního šetření byly využity dvě hlavní metody sběru dat: I. metoda CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) a II. metoda CAPI (Computer Aided Personal Interviewing). CAWI šetření byla realizována mezi reprezentativním vzorkem spotřebitelů ve dvou časových obdobích s odstupem dvou let, zatímco metoda CAPI byla využita v rámci omnibusového výzkumu v roce 2022.

Díky kvantitativnímu přístupu bylo možné přesně kvantifikovat vybrané jevy, jako je poptávka po konkrétních formách zvěřinových produktů, sezónní výkyvy v nabídce nebo demografické charakteristiky různých segmentů trhu. Statistická analýza zároveň umožnila identifikovat významné souvislosti mezi proměnnými, například mezi cenovou citlivostí a frekvencí konzumace či mezi demografickými znaky a preferencemi spotřebitelů. Tyto informace představují klíčový podklad pro formulaci cílených marketingových strategií a optimalizaci fungování hodnotového řetězce zvěřiny.

I. Výzkumy z let 2021 a 2023: A2021, A2023 a B2023

Tyto výzkumy byly realizovány ve spolupráci s Lesnickým a dřevařským fondem ČR a agenturou Nielsen Admosphere a.s., která zajistila sběr dat a reprezentativnost vzorku v souladu se standardy Evropské společnosti pro výzkum veřejného mínění a marketingový výzkum (ESOMAR, n.d.).

V rámci výzkumu spotřebitelských preferencí a chování na trhu se zvěřinou byla využita metoda CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), tedy online dotazování. Tato metoda umožňuje efektivní sběr rozsáhlých dat od širokého spektra respondentů a zároveň eliminuje zkreslení odpovědí způsobené přítomností tazatele. Metoda CAWI se ukázala jako efektivní nástroj pro oslovení širokého spektra respondentů napříč geografickými oblastmi ČR a pro sběr dat o komplexních spotřebitelských otázkách. Výsledky těchto výzkumů byly mimo jiné publikovány v (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023; Němec, Skřivánková, et al., 2023; Riedl, Němec, et al., 2024).

A2021 označuje výzkum, který proběhl ve dnech 24.–30. srpna 2021. Výzkumný vzorek tvořilo 523 respondentů starších 20 let, kteří byli spoluzodpovědní za nákupy v domácnosti, navštěvovali restaurace minimálně dvakrát měsíčně a konzumovali maso.

Rok 2023: Proběhly dvě paralelní spotřebitelské studie využívající stejný dotazník a metodu CAWI jako v roce 2021. Sběr dat probíhal od 25. července do 3. srpna 2023:

A2023 označuje výzkum se 530 respondenty splňujícími stejná kritéria jako v roce 2021.

B2023 označuje výzkum mezi 510 respondenty staršími 20 let spoluzodpovědnými za nákupy, kteří navštěvují restaurace maximálně jednou měsíčně nebo nekonzumují maso.

Výběr respondentů byl v obou studiích realizován kvótním způsobem, přičemž kvóty byly stanoveny s ohledem na pohlaví, věk, vzdělání, příjem, region a velikost místa bydliště. Struktura vzorku skupiny A byla v obou sledovaných letech obdobná, což umožnilo spolehlivé srovnání vývoje spotřebitelských preferencí mezi lety 2021 a 2023. Skupina B (2023) se lišila zejména vyšším podílem žen, nižším vzděláním a větším zastoupením respondentů z Čech a z menších obcí.

II. Omnibusový výzkum z roku 2022: O2022

V roce 2022 byla spotřebitelská témata zařazena do širšího omnibusového výzkumu zaměřeného na návštěvnost lesů a sběr lesních plodů provedeného agenturou STEM/MARK, a. s. která zajistila sběr dat a reprezentativnost vzorku v souladu se standardy Evropské společnosti pro výzkum veřejného mínění a marketingový výzkum (ESOMAR, n.d.). Dotazník byl rozšířen o otázky týkající se spotřeby zvěřiny.

Dotazování proběhlo metodou CAPI (Computer Aided Personal Interviewing), přičemž byl použit kvótní výběr respondentů podle pohlaví, věku, vzdělání, velikosti obce a kraje bydliště. Sběr dat se uskutečnil mezi 30. listopadem a 8. prosincem 2022 a celkem bylo získáno 1 000 kompletních rozhovorů.

Tento výzkum, označovaný jako O2022, poskytl doplňující informace o spotřebitelském chování a vnímání zvěřiny v kontextu širších rekreačních a potravinových zvyklostí obyvatel ČR.

4.5 Mapování hodnotového řetězce zvěřiny

Pro mapování hodnotového řetězce zvěřiny byla použita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod, které umožnily identifikovat klíčové aktéry, popsat vazby mezi nimi a porozumět hlavním procesům a faktorům ovlivňujícím efektivitu a udržitelnost jednotlivých článků tohoto řetězce. Tento analytický rámec poskytuje komplexní náhled na dynamiku řetězce od fáze primární produkce přes zpracování, distribuci až po konečného spotřebitele. Hlavním výstupem bylo schéma hodnotového řetězce, které vizuálně zachycuje hlavní aktéry, jejich interakce a vztahy moci, vlivu a zájmu.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.5, identifikace aktérů vycházela z kvalitativní analýzy rozhovorů (I2324) a byla doplněna sekundárními daty ze statistických a odborných zdrojů (viz Kapitola 4.3). Pro systematické uspořádání a interpretaci těchto aktérů byl implementován metodický přístup Stakeholder Mapping, který je detailně popsán v práci (Raum, 2018). Tento přístup poskytuje třífázový analytický rámec pro práci se zainteresovanými stranami v rámci socio-ekologických systémů a byl přizpůsoben specifikům hodnotového řetězce zvěřiny v českém a slovenském kontextu.

Ve druhém kroku byli všichni identifikovaní aktéři dále analyzováni na základě dvou klíčových dimenzí – míry jejich vlivu na fungování a vývoj hodnotového řetězce a míry jejich zájmu o aktivity spojené s produkcí, zpracováním nebo distribucí zvěřiny. Obě dimenze byly operacionalizovány ve třístupňové škále: nízká, střední a vysoká. Tato kategorizace umožnila následné strategické rozdělení aktérů v rámci matice vlivu a zájmu, která je osvědčeným nástrojem při navrhování efektivních intervencí a strategického řízení stakeholderů.

Na základě provedené kategorizace bylo přistoupeno ke třetí fázi – strategickému mapování. Výsledkem bylo rozdělení aktérů do čtyř typologických skupin: (1) klíčoví hráči, kteří vykazují vysoký vliv i vysoký zájem a jejichž zapojení je pro úspěch celého systému zásadní; (2) významní ovlivňovatelé s vysokým vlivem, ale nízkým zájmem, u nichž je důležité zajistit informovanost a předcházet potenciálním blokáčím; (3) zainteresované strany s vysokým zájmem, ale omezeným vlivem, které vyžadují pravidelné konzultace a participativní přístup; a (4) okrajové skupiny s nízkou mírou vlivu i zájmu, u nichž postačuje základní monitoring a udržení informačního toku.

Implementace tohoto strukturovaného metodologického rámce umožnila nejen systematicky zmapovat rozložení sil, zájmů a odpovědností v rámci hodnotového řetězce zvěřiny, ale také vytvořit základy pro navržení cílených a kontextově senzitivních marketingových a institucionálních intervencí. Výsledky stakeholder mapování poskytly oporu pro strategické rozhodování o prioritních oblastech spolupráce, potřebě edukace, komunikace nebo institucionální podpory v závislosti na typu a postavení daného aktéra v systému.

4.6 Benchmarking

Benchmarking představuje systematický proces identifikace, analýzy a adaptace nejlepších postupů z příbuzných odvětví s cílem zlepšit výkonnost vlastního sektoru. Pro účely metodického uchopení benchmarkingu hodnotového řetězce zvěřiny byl zvolen přístup funkčního a obecného benchmarkingu, který umožňuje analyzovat nejlepší postupy v oborech s podobnými výzvami a specifickými rysy.

Metodologicky se benchmarking opírá o strukturovaný proces, který lze rozdělit do pěti základních fází, jak je popisují (Andersen & Pettersen, 1995)

1. **Plánování** – definice cílů benchmarkingu a identifikace klíčových oblastí pro srovnání
2. **Identifikace referenčních subjektů** – výběr organizací a odvětví, které vykazují nejvyšší výkonnost v relevantních oblastech
3. **Sběr dat** – získání informací o procesech, postupech a výsledcích referenčních subjektů
4. **Analýza** – porovnání shromážděných dat a identifikace rozdílů ve výkonnosti
5. **Adaptace** – implementace nejlepších postupů a monitorování výsledků

Tento přístup je v souladu s metodickým rámcem, který zdůrazňuje benchmarking jako kontinuální, systematický proces, nikoliv jednorázovou aktivitu (Camp, 2006).

V kontextu této disertační práce byl benchmarking zaměřen specificky na dvě příbuzná odvětví – produkci zvěřiny (jako oblast primární produkce) a masný potravinářský průmysl (jako oblast zpracování a distribuce potravin). Tento výběr umožňuje identifikovat potenciálně adaptovatelné postupy, které mohou přispět k překonání bariér a optimalizaci hodnotového řetězce zvěřiny.

Pro potravinářský průmysl byly v rámci benchmarkingu analyzovány:

- alternativní distribuční kanály
- inovace v oblasti balení a prodlužování trvanlivosti
- marketing prémiových a lokálních potravin
- digitalizace informací dodavatelských řetězců

Sběr dat pro benchmarking byl realizován kombinací několika metod, které zajišťují komplexnost a validitu získaných informací:

1. Rešerše odborné literatury zaměřené na nejlepší postupy v produkci zvěřiny a masný průmysl (hovězí, vepřové), s důrazem na optimalizaci hodnotových řetězců a marketing lokálních a prémiových produktů.
2. Analýza případových studií úspěšných modelů z příbuzných odvětví, které vykazují podobné charakteristiky jako hodnotový řetězec zvěřiny (sezónnost produkce, vysoká kvalita produktu, limitovaná dostupnost).

3. Expertní konzultace s odborníky z lesního hospodářství a souvisejícího potravinářského průmyslu, zaměřené na identifikaci přenositelných postupů.

Pro analytickou část benchmarkingu byla využita komparativní metoda, která umožňuje systematické porovnání procesů, postupů a výkonnostních ukazatelů mezi referenčními subjekty a subjekty aktivními v hodnotovém řetězci zvěřiny.

4.7 Analýza trhu

Pro komplexní analýzu tržního prostředí hodnotového řetězce zvěřiny byly využity tři vzájemně se doplňující analytické nástroje (Analýza sekundárních dat, Porterův model pěti sil, SWOT analýza), jejichž kombinace umožňuje zachytit jak mikroprostředí trhu, tak širší ekonomické a sociální kontexty. Tato triangulace metodických přístupů zvyšuje validitu získaných poznatků a poskytuje pevnější základ pro následné strategické rozhodování v oblasti optimalizace hodnotového řetězce.

4.7.1 Analýza sekundárních dat

Pro zachycení širších tržních trendů a zasazení výsledků primárního výzkumu do kontextu byla provedena systematická analýza sekundárních dat z následujících zdrojů:

1. **Český statistický úřad (ČSÚ)** - Analýza dat o:
 - Produkci a spotřebě masa v České republice
 - Cenových indexech pro různé druhy masa
 - Zahraničním obchodu se zvěřinou
2. **Organizace pro výživu a zemědělství (FAO)** - Analýza mezinárodních dat o:
 - Produkci zvěřiny v evropském kontextu
 - Spotřebitelských a produkčních trendech v oblasti masa a zvěřiny
 - Hodnotových řetězcích souvisejících s produkcí zvěřiny
3. **Další zdroje sekundárních dat:**
 - Statistické údaje Ministerstva zemědělství ČR
 - Myslivecké statistiky lovu zvěře
 - Tržní analýzy a výzkumné zprávy z potravinářského sektoru
 - Odborné studie zaměřené na hodnotové řetězce v potravinářství
 - Statistické údaje NLC (Národní lesnické centrum)
 - Statistické údaje NLI (Národní lesnický institut/ÚHUL)

- Internetové zdroje (cenové nabídky, výkupní ceny zvěřiny apod.)

4.7.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil byl zvolen jako základní analytický nástroj pro systematické vyhodnocení konkurenčního prostředí trhu se zvěřinou. Tento model, vyvinutý Michaellem E. Porterem (M. Porter, 2008; M. E. Porter, 1980, 1998) z Harvard Business School, umožňuje identifikovat a analyzovat pět klíčových konkurenčních sil, které určují intenzitu konkurence a potenciální ziskovost v daném odvětví.

Pro účely této disertační práce byla aplikace Porterova modelu strukturována do následujících kroků:

1. **Definice relevantního trhu** - Přesné vymezení zkoumaného trhu se zvěřinou z hlediska produktového, geografického a zákaznického. Trh byl definován jako produkce a prodej zvěřiny v České republice s přihlédnutím k mezinárodním trhům v okolních zemích (Německo, Rakousko, Polsko, Slovensko).
2. **Analýza stávající konkurence v odvětví** - Identifikace hlavních konkurentů na trhu se zvěřinou a analýza intenzity jejich soupeření. Byly sledovány faktory jako počet a velikost konkurentů, míra diferenciací produktů, růst odvětví a strukturální překážky výstupu z odvětví.
3. **Vyhodnocení hrozby nových vstupů do odvětví** - Posouzení bariér vstupu na trh se zvěřinou, jako jsou legislativní požadavky, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, úspory z rozsahu a diferenciací produktu.
4. **Analýza vyjednávací síly dodavatelů** - Zhodnocení vyjednávací pozice primárních producentů zvěřiny (vlastníci honiteb, myslivecká sdružení) na základě faktorů jako jejich koncentrace, existence substitučních vstupů a náklady na změnu dodavatele.
5. **Posouzení vyjednávací síly odběratelů** - Analýza síly kupujících (zpracovatelé, maloobchodní řetězce, gastronomická zařízení, koneční spotřebitelé) z hlediska jejich koncentrace, objemů nákupů, cenové citlivosti a dostupnosti informací.
6. **Vyhodnocení hrozby substitučních produktů** - Identifikace produktů, které mohou funkčně nahradit zvěřinu (jiné druhy masa, rostlinné alternativy) a posouzení jejich hrozby z hlediska ceny, diferenciací a nákladů zákazníka na přechod.

4.7.3 SWOT analýza a konfrontační matice

Pro systematické zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících hodnotový řetězec zvěřiny byla použita SWOT (Benzaghta et al., 2021; Helms & Nixon, 2010; Puyt et al., 2023) analýza, následně rozšířená o konfrontační matici (Helms & Nixon, 2010; Jenčo & Čermák, 2019). SWOT analýza představuje nástroj strategické analýzy, který umožňuje identifikovat silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Metodický postup SWOT analýzy zahrnoval:

1. **Identifikace relevantních faktorů** - Pro každou kategorii SWOT byly identifikovány klíčové faktory na základě předchozích analýz, kvalitativního a kvantitativního výzkumu a studia sekundárních zdrojů.
2. **Evaluace významu jednotlivých faktorů** - Jednotlivým faktorům byla přiřazena váha (-3 až +3) odrážející jejich relativní důležitost v rámci dané kategorie (Jenčo & Čermák, 2019).

Následně byla vytvořena konfrontační matice, která systematicky páruje jednotlivé prvky SWOT analýzy a identifikuje možné strategické přístupy:

1. **Strategie SO (Strengths-Opportunities)** - "Využití" silných stránek k zužitkování identifikovaných příležitostí. Tato ofenzivní strategie je typicky růstově orientovaná.
2. **Strategie WO (Weaknesses-Opportunities)** - "Hledání" způsobů, jak překonat slabé stránky prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie často vyžaduje výrazné změny v přístupu.
3. **Strategie ST (Strengths-Threats)** - "Konfrontace" hrozeb s využitím silných stránek s cílem transformovat hrozby na příležitosti nebo minimalizovat jejich dopad.
4. **Strategie WT (Weaknesses-Threats)** - "Vyhýbání" zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. Tato defenzivní strategie často zahrnuje kompromisy a opuštění určitých pozic.

Pro každé pole konfrontační matice byla vytvořena hodnotící škála (-3 až +3), kde záporné hodnoty reprezentují negativní interakce (faktory se vzájemně oslabují) a kladné hodnoty pozitivní interakce (faktory se vzájemně posilují). Součty těchto hodnot poskytly kvantitativní základ pro identifikaci optimální strategické orientace.

4.7.4 Ansoffova matice

Ansoffova matice (Ansoff H, 1957; Kotler et al., 2022) byla v této práci využita jako analytický nástroj pro identifikaci růstových strategií v hodnotovém řetězci zvěřinové produkce a prodeje. Cílem bylo systematicky posoudit možnosti rozvoje trhu se zvěřinou a navrhnout strategické přístupy, které zohledňují specifika tohoto segmentu.

Definice dimenzí matice:

Produkty: Byly rozlišeny stávající produkty (např. čerstvá zvěřina) a potenciální nové produkty (např. inovativní balení, polotovary, nebo speciality).

Trhy: Byly analyzovány stávající trhy (lokální a regionální spotřebitelé) a nové trhy (např. exportní destinace nebo nové spotřebitelské segmenty).

Kategorizace strategií:

Na základě kombinace výše uvedených dimenzí byly posuzovány čtyři základní strategické směry:

Penetrace trhu: Zvýšení poptávky po stávajících produktech na současných trzích prostřednictvím marketingových kampaní zaměřených na edukaci spotřebitelů o výhodách zvěřiny.

Rozvoj trhu: Vstup na nové trhy, například prostřednictvím spolupráce s maloobchodními řetězci nebo rozšíření distribuce do urbanizovaných oblastí.

Rozvoj produktu: Vývoj nových produktů, jako jsou vakuově balené porce nebo zvěřinové speciality, které osloví širší spektrum spotřebitelů.

Diverzifikace: Kombinace nových produktů a nových trhů, například zavedení zvěřiny do segmentu prémiových restaurací v zahraničí.

Na základě sekundárních dat (např. statistiky trhu se zvěřinou) byla provedena analýza potenciálu jednotlivých strategií a s pomocí SWOT analýzy byla identifikována rizika a příležitosti. Výsledky analýzy provedené s pomocí východisek Ansoffovy matice byly využity při návrhu integrované marketingové strategie kombinující prvky push a pull přístupu (viz Kapitola 6). Tento metodický postup umožnil systematické zhodnocení růstových příležitostí v hodnotovém řetězci zvěřiny a poskytl rámec pro další návrhy konkrétních opatření.

4.7.5 Porterovy generické strategie

Porterovy generické strategie nabízí efektivní koncept pro definování konkurenční výhody v rámci zvoleného odvětví. V této práci byly využity jako vodítko pro analýzu a návrh optimalizace potenciálu hodnotového řetězce zvěřinové produkce, s cílem identifikovat možnosti posílení tržní pozice a udržitelného růstu.

Podle Michaela Portera (Islami et al., 2020; M. E. Porter, 1980) existují tři základní strategické přístupy, které mohou firmám pomoci dosáhnout konkurenční výhody: vedení v nákladech, diferenciaci a zaměření. Strategie vedení v nákladech (Cost Leadership) spočívá v produkci standardizovaných produktů s nejnižšími náklady v celém odvětví. Klíčovým prvkem této strategie je dosažení vysoké efektivity ve výrobě, logistice a distribuci, čímž firma získá cenovou výhodu vůči konkurenci. Oproti tomu strategie diferenciaci (Differentiation) staví na vytváření jedinečných atributů produktů, jako je například vysoká kvalita, ekologický původ nebo silný příběh značky. Díky těmto vlastnostem může firma požadovat vyšší cenu, neboť zákazníci vnímají nabídku jako výjimečnou. Třetím přístupem je zaměření (Focus), která se zaměřuje buď na specifický, úzce vymezený tržní segment, nebo volí strategii maximálního pokrytí trhu napříč segmenty. Výběr vhodné strategie by měl odpovídat nejen interním schopnostem firmy, ale i charakteristice daného trhu.

4.7.6 STP (Segmentace–Cílení–Pozicování) model

STP model je nástrojem marketingového plánování (Kotler et al., 2022), který byl v této práci využit pro analýzu trhu se zvěřinou a návrh cílené marketingové strategie. Tento přístup umožňuje efektivně identifikovat a oslovit nejvhodnější skupiny spotřebitelů.

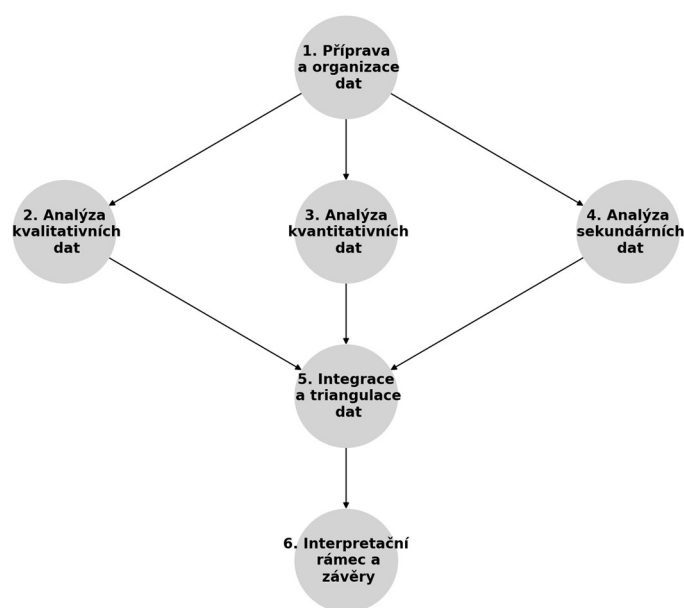
Tento nástroj se skládá ze tří vzájemně propojených kroků: **Segmentace** (rozdělení trhu do homogenních skupin spotřebitelů), **Cílení** (výběr nejatraktivnějších segmentů) a **Pozicování** (vytvoření jedinečné pozice produktu v mysli spotřebitele). Tento model umožňuje efektivnější alokaci marketingových zdrojů, přizpůsobení produktů specifickým potřebám zákazníků a vytvoření konkurenční výhody prostřednictvím diferenciaci. V kontextu této práce byl STP model aplikován na trh se zvěřinou s cílem optimalizovat marketingovou strategii a zvýšit potenciál produkce a prodeje zvěřiny na českém trhu.

4.8 Způsob vyhodnocení primárních a sekundárních dat

Proces analýzy a interpretace dat představuje spojnici mezi shromážděnými daty a formulací závěrů výzkumu. Pro komplexní uchopení problematiky hodnotového řetězce zvěřiny byl zvolen integrovaný analytický rámec, který kombinuje postupy pro analýzu kvalitativních a kvantitativních primárních dat s metodami pro zpracování sekundárních dat. Tento přístup vychází z triangulačního principu, který doporučují (Flick, 2018), kdy kombinace různých

datových zdrojů, metod a analytických postupů zvyšuje validitu a reliabilitu výzkumných zjištění. Zároveň umožňuje holistický pohled na zkoumanou problematiku, což je zvláště důležité při analýze komplexních ekonomických jevů, jako je hodnotový řetězec (Creswell & Clark, 2017).

Analytický proces byl rozdělen do několika logicky navazujících fází, které reflektují doporučení (Miles et al., 2019) pro systematickou analýzu dat v sociálně-ekonomickém výzkumu. Jedná se o fáze (1) přípravy a organizace dat, (2) kódování a kategorizace, (3) analýzy vztahů a vzorců, (4) integrace primárních a sekundárních dat a (5) interpretace a formulace závěrů. Tento strukturovaný přístup umožňuje systematické zpracování heterogenních dat při zachování jejich kontextuální integrity.



Obrázek 7: Schéma procesu vyhodnocení výzkumných a sekundárních dat

4.8.1 Příprava a organizace dat

Prvním krokem analýzy byla důsledná příprava a organizace všech získaných dat. Kvalitativní data z hloubkových rozhovorů byla přepsána a anonymizována přidělením kódů, jak bylo popsáno v kapitole 4.5.

Kvantitativní data z CAWI průzkumů prošla procesem čištění, který zahrnoval identifikaci a řešení chybějících hodnot a kontrolu konzistence odpovědí a odstranění odlehlých pozorování. Data byla následně organizována do analytických souborů s jasnou dokumentací všech proměnných, jejich operacionalizace a vztahů mezi nimi.

Sekundární data byla kategorizována podle zdroje (ČSÚ, FAO, odborné studie atd.), typu dat (statistická, analytická, koncepční) a tematické relevance. Tato systematická organizace sekundárních dat umožňuje jejich efektivní využití v následných analýzách a zvyšuje transparentnost výzkumného procesu, jak zdůrazňují (Baldwin et al., 2022; Cheong et al., 2023) ve svých pracích o metodologii využívání sekundárních dat v sociálně-ekonomickém výzkumu.

4.8.2 Analýza kvalitativních dat

Pro analýzu kvalitativních dat z hloubkových rozhovorů (I2324) byla zvolena kombinace tematické analýzy a analytické indukce.

Tematická analýza představuje flexibilní a metodologicky ukotvený postup, jenž umožňuje identifikovat, analyzovat a interpretovat opakující se vzorce významu (tzv. témata) v rámci souboru kvalitativních dat. V této práci byla aplikována tematická analýza podle modelu (Braun & Clarke, 2006), který zahrnuje šest postupných fází. Tyto fáze nejsou striktně lineární – analýza může být iterativní, což znamená, že výzkumník se vrací k dřívějším krokům podle toho, jak se poznatky vyvíjejí.

Tematická analýza zahrnuje šest postupných kroků:

1) Seznámení s daty. V první fázi dochází k důkladnému přečtení rozhovorů a připojení poznámek. V této fázi je cílem vytvořit si intuitivní a holistický přehled o obsahu dat, o jejich kontextu, rétorických strategiích i implicitních významech.

(2) Generování počátečních kódů. Následně jsou na základě četby jednotlivých výpovědí označovány a zaznamenávány segmenty textu, které nesou analytický nebo tematický význam. Tyto úseky jsou označeny tzv. otevřenými (induktivními) kódy, které mohou být popisné, interpretační nebo konceptuální.

(3) Hledání témat. V této fázi dochází ke spojování kódů do širších tematických kategorií. Cílem je identifikovat témata, která opakovaně vystupují napříč různými rozhovory, mají analytickou sílu a vztahují se ke zkoumaným výzkumným otázkám. Například kódy jako „nedostatek bouráren“, „nejasná pravidla“, „vysoká administrativní zátěž“ byly integrovány do tematického celku „legislativní a institucionální bariéry“.

(4) Revize témat. Následuje ověření, zda jsou navržená témata dostatečně odlišná, vnitřně konzistentní a zároveň pokrývají relevantní část dat. Pokud některé téma obsahuje příliš nesourodé podkategorie, může být dále rozděleno. Naopak témata, která nejsou dostatečně podložena daty, mohou být sloučena nebo vyloučena. Tato fáze zahrnuje také porovnávání výpovědí napříč různými skupinami respondentů (např. zpracovatelé vs. vlastníci půdy).

(5) Definování a pojmenování témat. V tomto kroku jsou jednotlivá témata definitivně formulována, pojmenována a konceptuálně vymezena. Každému tématu je přiřazena stručná definice a souhrnný popis, který vystihuje jeho podstatu a propojení s výzkumnými cíli. Výsledná témata v této práci zahrnovala například: „Sezónnost a nestabilita dodávek“, „Nízká informovanost spotřebitelů“, „Institucionální nejasnosti a obavy“, „Slabá vertikální koordinace“ aj.

(6) Výstup výsledků. Posledním krokem tematické analýzy je syntéza zjištěných témat do přehledného výstupu, který spojuje analytický popis s ilustračními citacemi z rozhovorů. V této fázi jsou výsledky tematické analýzy využity buď jako podklad pro další interpretaci, nebo jako přímý vstup do návrhové části práce.

Tematická analýza byla v této práci kombinována s přístupem **analytické indukce** viz např. (Ragin, 2023), která doplňuje standardní výzkumný postup o důsledné ověřování platnosti hypotetických tvrzení na základě jednotlivých případů. Pokud některý případ neodpovídá dosavadnímu zobecnění, hypotéza je upravena nebo rozšířena. Tento postup umožňuje zůstat citlivý vůči výjimkám a posiluje věrohodnost závěrů tím, že není postaven pouze na frekvenci výskytu jevů, ale i na jejich významu a logické soudržnosti.

Výsledkem kombinace tematické analýzy a analytické indukce je interpretativní model, který nejen odhaluje strukturu zkušeností aktérů v řetězci zvěřiny, ale zároveň umožňuje formulovat závěry, které jsou empiricky ukotvené, zobecnitelné a zároveň otevřené vůči kontextuálním rozdílům. Pro zajištění validity kvalitativních zjištění byla na závěr provedena kontrola interpretací prostřednictvím zpětné vazby od vybraných respondentů (member checking).

4.8.3 Analýza kvantitativních dat

Analýza kvantitativních dat byla provedena v prostředí MS Excel s využitím odpovídajících statistických funkcí. Proces analýzy byl navržen tak, aby umožnil systematickou exploraci dat a testování specifických hypotéz vztahujících se k výzkumným otázkám.

V první fázi byla provedena deskriptivní analýza zaměřená na charakteristiku vzorku a distribuci klíčových proměnných. Tato analýza zahrnovala výpočet četností, průměrů, mediánů, které poskytují základní přehled o struktuře dat. Pro následnou prezentaci dat byly využity tabulky a grafy vytvořené s přihlédnutím k doporučení pro efektivní vizualizaci dat (Healy, 2018).

V druhé fázi byly provedeny analýzy zkoumající vztahy mezi vybranými proměnnými. Pro kategoriální proměnné byly využity kontingenční tabulky a chi-kvadrát testy.

Pro zajištění validity kvantitativních analýz byly před aplikací statistických metod testovány předpoklady jednotlivých testů. Výsledky byly interpretovány s ohledem na statistickou signifikanci ($p < 0,05$) pro komplexní interpretaci statistických výsledků.

4.8.3.1 Analýza sekundárních dat

Analýza sekundárních dat představovala součást výzkumného procesu a byla provedena systematickým způsobem reflektujícím doporučení pro meta-analýzu a syntézu sekundárních dat (Baldwin et al., 2022). Proces zahrnoval kritické hodnocení kvality a relevance dostupných dat, jejich systematickou organizaci a analytickou integraci s primárními daty.

Kvalita sekundárních dat byla hodnocena na základě několika kritérií, včetně důvěryhodnosti zdroje, aktuálnosti dat, metodologické rigidity původního výzkumu a relevance pro výzkumné otázky této studie. Tento evaluační přístup vychází z metodologie navržené (Baldwin et al., 2022; Kitchin, 2022) pro hodnocení kvality sekundárních dat v ekonomickém výzkumu. Pouze data splňující stanovená kvalitativní kritéria byla zahrnuta do následné analýzy.

Při analýze sekundárních dat byl kladen důraz na kontextuální interpretaci, která zohledňuje specifické podmínky, za kterých byla data původně shromážděna. Tento přístup reflektuje metodologické poznámky (Cheng & Phillips, 2014) o nutnosti kontextuálního porozumění sekundárním datům pro jejich validní interpretaci.

4.8.3.2 Interpretační rámec a formulace závěrů

Interpretace integrovaných výsledků byla provedena v kontextu teoretických východisek hodnotového řetězce a marketingových strategií tlaku a tahu. Pro zajištění systematické a komplexní interpretace byl vyvinut interpretační rámec inspirovaný abduktivním přístupem k analýze dat (Timmermans & Tavory, 2022), který umožňuje iterativní pohyb mezi daty a teorií.

Interpretační proces zahrnoval několik kroků:

1. Identifikace klíčových zjištění z integrované analýzy dat.
2. Zasazení těchto zjištění do kontextu existující literatury o hodnotových řetězcích a marketingových strategiích.
3. Formulace teoretických propozic vycházejících z empirických dat a reflektujících specifika hodnotového řetězce zvěřiny.

4. Odvození praktických implikací pro optimalizaci hodnotového řetězce a implementaci efektivních marketingových strategií.

Zjištění byla také interpretována s ohledem na jejich praktickou využitelnost pro různé aktéry hodnotového řetězce, což reflektuje důraz na aplikovatelnost výzkumu v oblasti managementu a marketingu (Gummesson, 2017).

Pro zajištění validity interpretací byly využity následující postupy:

1. Systematické hledání a analýza alternativních vysvětlení zjištěných jevů.
2. Kritická reflexe předpokladů a potenciálních zkreslení v interpretačním procesu.
3. Konzultace předběžných interpretací s expertními posuzovateli z akademické i praktické sféry.
4. Identifikace a diskuse limitů výzkumu a jejich potenciálního vlivu na formulované závěry.

Tyto procedury vycházejí z doporučení pro zvýšení kvality kvalitativních interpretací v ekonomickém a manažerském výzkumu (Pratt et al., 2019) a podporují vědeckou rigoróznost formulovaných závěrů.

Při analýze a interpretaci dat byla věnována značná pozornost etickým aspektům výzkumného procesu, zejména s ohledem na zachování anonymity respondentů, poctivou reprezentaci jejich pohledu a odpovědnou interpretaci výsledků. Analýza kvalitativních dat byla provedena s důrazem na zachování autenticity výpovědí respondentů při současné ochraně jejich identity, jak doporučují (Kaiser, 2009; Nii Laryeafio & Ogbewe, 2023) pro eticky odpovědný kvalitativní výzkum.

V případě sekundárních dat byla věnována pozornost respektování autorských práv původních výzkumníků a transparentnímu citování zdrojů. Při práci s daty, která mohla obsahovat citlivé obchodní informace, byla aplikována zvýšená opatrnost v prezentaci a interpretaci těchto dat, aby nedošlo k poškození zájmů dotčených subjektů.

Interpretace výsledků byla provedena s vědomím sociální odpovědnosti, která zahrnuje poctivou reprezentaci dat, transparentnost ohledně limitů výzkumu a zohlednění potenciálních dopadů výzkumných zjištění na různé zainteresované strany (Resnik, 2019). Tento etický přístup k interpretaci dat je v souladu s doporučeními pro odpovědné provádění výzkumu v oblasti managementu a marketingu.

5 Výsledky výzkumu a analýzy

Kapitola 5 představuje hlavní analytickou část disertační práce a shrnuje klíčová empirická zjištění. Je strukturována dle logiky hodnotového řetězce zvěřinové produkce – od primární produkce přes zpracování, distribuci a spotřebu až po výsledky spotřebitelského výzkumu. Dále obsahuje SWOT a Porterovu analýzu, komparativní benchmarking a výstupy, které tvoří základ návrhu marketingové strategie. Každá část je podložena daty z primárního výzkumu a propojena s cíli disertační práce.

5.1 Struktura a fungování hodnotového řetězce zvěřinové produkce

Tato část prezentuje výsledky analýzy současného uspořádání a fungování hodnotového řetězce zvěřinové produkce v České republice. Výzkum vychází z kombinace kvalitativních rozhovorů, sekundární analýzy dat a mapování procesů. Cílem bylo identifikovat klíčové aktéry, hlavní procesy, úzká místa („úzká hrdla“) a rozvojové příležitosti celého řetězce od primární produkce až po spotřebitele.

5.1.1 Klíčoví aktéři

Hodnotový řetězec zvěřiny zahrnuje široké spektrum aktérů, kteří se podílejí na jednotlivých fázích produkce a distribuce. Na vstupní úrovni se nacházejí vlastníci a správci lesních pozemků (např. LČR, VLS, soukromí vlastníci), dále myslivecká sdružení a uživatelé honiteb odpovědní za lov. Klíčovou roli sehrávají zpracovatelé zvěřiny – od malých lokálních zpracoven po větší komerční subjekty s vlastní distribucí. Významnými články jsou dále distributoři, maloobchodníci, restaurace a gastro segment. Spotřebitelé představují cílovou koncovou skupinu, jejíž preference ovlivňují poptávku a tím i celý řetězec. Specifickou skupinou jsou i státní instituce a regulátoři (MZe, SVS), kteří rámuji provozní podmínky.

Tabulka 1: Kvalitativní výzkum (I2324) Vliv/síla a motivace jednotlivých stakeholderů

	Vlastníci	Vliv/ síla	Motivace	Zpracovatelé	Vliv/ síla	Motivace	Maloobchod	Vliv/ síla	Motivace
CZ	CL1	2	2	CP1	3	3	MO1	2	1
	CL2	2	3	CP2	2	3	MO2	3	1
	CL3	1	3	CP3	3	3			
	CL4	1	3	CP4	2	3			
	CL5	1	3	CP5	3	2			
				CP6	3	2			
				CP7	2	2			
	Průměr CZ	1,40	2,80		2,57	2,57		2,50	1,00
SK	SL1	1	3						
	SL2	2	2						
	SL3	2	3	SP1	3	2			
	SL4	1	3	SP2	2	3			
	SL5	1	3	SP3	2	3			
	SL6	1	3	SP4	3	3			
	Průměr SK	1,37	2,82		2,55	2,63		2,50	1,00
	Průměr celkem	1,36	2,82		2,55	2,64		2,50	1,00

Tabulka 1 uvádí, jak respondenti během interview (viz výzkumu I2324 kapitola 4.4.) hodnotily na škále 1 (malá) až 3 (velká) svou sílu a motivaci v rámci hodnotového řetězce. Z údajů je patrné, že v Česku je případě maloobchodu je vliv a síla velký, ale motivace malá, což souvisí s obecně nižším zájmem o zvěřinu u široké populace. Naproti tomu u menších vlastníků lesa (CL3, CL4 a CL5) je vliv na celý řetězec malý, ale zájem a motivace o lepší zpeněžení velký. Na Slovensku je u vlastníků lesa a zpracovatelů obdobná (SL1 odpovídá relativně malému vlastníkovi, SL2 a SL3 jsou zástupci nejvýznamnějších vlastníků).

Na základě výsledků kvantitativního výzkumu A2021 a A2023 byla hodnocena i motivace (zájem) zájmu běžných spotřebitelů vycházející z uváděné intenzity opakovaného nákupu zvěřiny a produktů ze zvěřiny (alespoň 1x měsíčně).

Tabulka 2: Spotřebitelský výzkum (A2021 a A2023) – Nákup produktů ze zvěřiny alespoň 1 x měsíčně

	2021 n=523	2023 n=530
Maso	15,00%	13,60%
Uzeniny	19,50%	16,70%
Paštiky	25,80%	24,10%
Něco jiného	7,80%	8,30%
Průměr	17,03%	15,68%

Faktor vlivu individuálního respondenta (reprezentanta běžných spotřebitelů) je vzhledem ke zjevné zanedbatelné síle individuálního minimální. Motivace běžného spotřebitele je vzhledem k nízkému podílu opakovaných nákupů rovněž nízká. Tudíž byl skupině běžných spotřebitelů přisouzen nízký vliv i motivace v rámci stávajícího hodnotového řetězce zvěřinové produkce.

Následně byly dle zvolené metodiky provedena analýza jednotlivých článků v hodnotovém řetězci zvěřiny na základě jejich vlivu a motivaci. Tyto faktory byly zkoumány z důvodu porozumění jejich postavení, vlivu a prioritám v rámci hodnotového řetězce. Hodnocení zájmu odráží míru zapojení jednotlivých aktérů do procesů souvisejících s produkcí, zpracováním a distribucí zvěřiny, zatímco motivace vypovídá o jejich ochotě investovat zdroje (čas, finance, infrastrukturu) do rozvoje tohoto řetězce. Tato analýza umožňuje lépe pochopit dynamiku vztahů mezi aktéry a identifikovat klíčové skupiny, které mohou být strategicky zapojeny do optimalizace hodnotového řetězce.

Tabulka 3 shrnuje výsledky stakeholder analýzy založené na kombinaci kvalitativního šetření (I2023) a kvantitativních průzkumů (A2021, A2023), přičemž aktéři byli kategorizováni podle subjektivně vnímané míry svého vlivu na hodnotový řetězec zvěřiny a současně podle míry zájmu či motivace k aktivnímu zapojení. Výsledkem je klasifikace stakeholderů do čtyř kvadrantů matice vliv/zájem. Tento přístup umožňuje strategické rozlišení mezi aktéry, kteří vyžadují aktivní zapojení (např. velcí zpracovatelé), informování (např. maloobchodní řetězce), participativní přístup (např. myslivecká sdružení) či základní monitoring (např. běžní spotřebitelé).

Tabulka 3: Kategorizace stakeholderů dle vlivu (síly) a zájmu (motivace)

Vliv/Zájem	Nízký zájem	Vysoký zájem
Nízký vliv	Běžní spotřebitelé	Běžní vlastníci pozemků Myslivecká sdružení
Vysoký vliv	Maloobchodní řetězce	Velcí zpracovatelé

I. Vysoký vliv / vysoký zájem

Velcí zpracovatelé zvěřinového masa: Hrají klíčovou roli v hodnotovém řetězci díky své schopnosti zpracovávat velké objemy zvěřiny, zajistit její hygienickou kvalitu a distribuovat ji do maloobchodních sítí i gastronomických zařízení. Jejich zájem spočívá v maximalizaci zisků prostřednictvím efektivního zpracování a dominantní pozice na straně výkupu (určují výkupní ceny).

II. Vysoký vliv / nízký zájem

Maloobchodní řetězec: Disponují silnou vyjednávací pozicí vůči dodavatelům, ale zájem o zvěřinu je omezený kvůli nízké poptávce a vyšším logistickým nákladům.

III. Nízký vliv / vysoký zájem

Myslivecká sdružení: Zajišťují primární produkci prostřednictvím lovu. Jejich zájem spočívá v udržitelnosti populací zvěře a ekonomickém využití lovu.

Vlastníci lesních pozemků: Mají zájem na regulaci zvěře kvůli ochraně lesních porostů a využití vedlejší produkční funkce lesa.

IV. Nízký vliv / nízký zájem

Běžní spotřebitelé: Zpravidla nejsou klíčovým cílovým segmentem kvůli nedostatku informací o výhodách zvěřiny a její vyšší ceně.

5.1.2 Hlavní procesy a vazby

Na základě kvalitativních rozhovorů (I2324) a následného schématického mapování hodnotového řetězce které byly podrobně popsány (viz Kapitoly 4.7 a 4.10) lze identifikovat klíčové procesy: (1) lov zvěře a primární manipulace, (2) transport a evidence ulovené zvěře, (3) veterinární inspekce a zpracování, (4) balení a značení výrobků, (5) distribuce ke konečným odběratelům a (6) marketing a prodej spotřebiteli. Mezi jednotlivými články existují četné vazby, avšak často neformální a málo koordinované. Významným problémem je chybějící centralizace informací a propojení mezi producenty, zpracovateli a trhem.

I. Lov a primární produkce

Klíčovými aktéry jsou myslivecká sdružení a vlastníci honiteb. Proces zahrnuje regulovaný lov, veterinární kontrolu ulovené zvěře a základní zpracování (např. vyvrhnutí).

II. Zpracování

Velcí zpracovatelé masa dominují této fázi díky moderním technologiím i kapacitou pro bourání, balení a skladování. Velcí zpracovatelé určují hladinu výkupních cen. Hygienické normy EU vyžadují vysokou úroveň hygienických standardů a kontroly kvality, což představuje nákladovou a/nebo regulační bariéru pro menší subjekty. Významný podíl odpadu (až 50–55 %) zvyšuje náklady na likvidaci nevyužitelných částí.

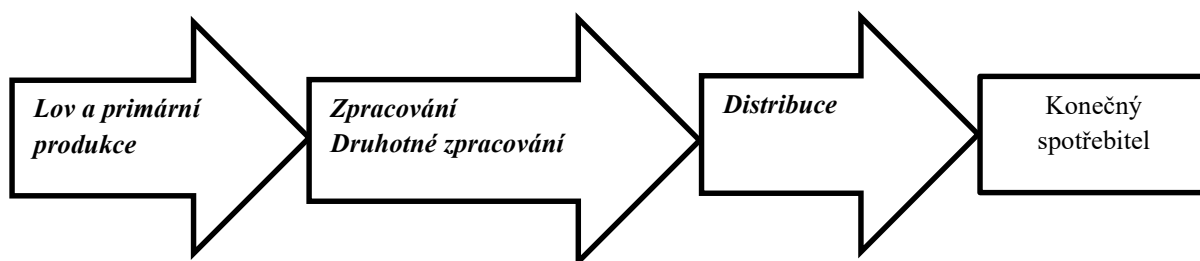
III. Distribuce

Distribuce zahrnuje maloobchodní řetězce, specializované prodejny i přímý prodej spotřebitelům.

IV. Spotřeba

Spotřebitelské preference se liší podle demografických skupin:

- Ekologicky smýšlející spotřebitelé preferují lokální produkty s nízkou uhlíkovou stopou. Na druhou stranu projevují zvýšený zájem o etiku lovu.
- Běžní spotřebitelé často vnímají zvěřinu jako drahou a/nebo obtížně připravitelnou alternativu k běžnému masu (hovězí, vepřové).



Obrázek 8: Základní schéma hodnotového řetězce produkce zvěřiny

5.2 Identifikovaná úzká místa a bariéry

Na základě kvalitativního výzkumu vlastníků pudy, zpracovatelů a maloobchodních řetězců (I2324) byly identifikovány následující významné faktory vytvářející úzká místa a bariéry v procesu produkce a prodeje zvěřiny.

Tabulka 4: Kvalitativní výzkum (I2324) – Shrnutí nejdůležitějších témat

#	Identifikovaná bariéra	Počet zmínek (vlastníci/uživatelé honiteb)	Počet zmínek (zpracovatelé)	Počet zmínek (maloobchod)
1	Sezónnost produkce	4	6	2
2	Omezené možnosti zpracování nebo skladování	8	1	2
3	Nízká poptávka spotřebitelů	5	3	1
4	Komplikovaná legislativa	6	4	2
5	Nedostatečná logistika	6	4	2
6	Nízká ziskovost a realizační ceny	7	6	0
7	Nedostatek lovců nebo personálu	8	3	0
8	Problémy s kvalitou dodávek	0	6	2
9	Nízká výtěžnost	3	3	0

Tabulka 4 potvrzuje význam bariér napříč celým hodnotovým řetězcem, přičemž zpracovatelé častěji zmiňují sezónnost produkce, zatímco vlastníci honiteb akcentují nedostatek poptávky a problémy se získáváním vstupní produkce (lovem) a odbytem. Sezónnost produkce a komplikovaná logistika se jeví jako významná bariéra od primárních producentů přes zpracovatele, až po maloobchod.

5.2.1 Rozvojové příležitosti v řetězci

Na základě zjištění kvalitativního výzkumu (I2324) byly identifikovány rozvojové směry navazující na popsání zjištění (viz Tabulka 4):

- Zavedení regionálních zpracovatelských center s veterinární certifikací.
- Vytváření kooperačních platforem mezi myslivci, zpracovateli a distributory.
- Posílení logistiky – investice do chladicí techniky a distribučních kanálů.

- Zavedení systému značení a sledovatelnosti původu.
- Využití digitálních nástrojů pro propojení nabídky a poptávky (např. B2B platformy).

Tyto návrhy korespondují s příklady dobré praxe identifikovanými v benchmarkingu (viz Kapitola 5.4) a podporují udržitelné zhodnocení lokální suroviny.

5.3 Analýza tržního prostředí

Tato část shrnuje klíčové ekonomické a strukturální parametry, které ovlivňují nabídku a poptávku na trhu se zvěřinou v České republice. Výsledky vycházejí z analýzy sekundárních dat ČSÚ, MZe a výsledků z kvalitativního šetření mezi hlavními aktéry hodnotového řetězce.

5.3.1 Vývoj parametrů mysliveckého hospodaření

Pro analýzu nabídkové strany trhu se zvěřinou jsou klíčová data o vývoji mysliveckého hospodaření v České republice. Tabulka 5 prezentuje statistická data o vývoji honiteb, počtu myslivců a lovech vybraných druhů zvěře za posledních osm let, což umožňuje identifikovat dlouhodobé trendy v primární produkci.

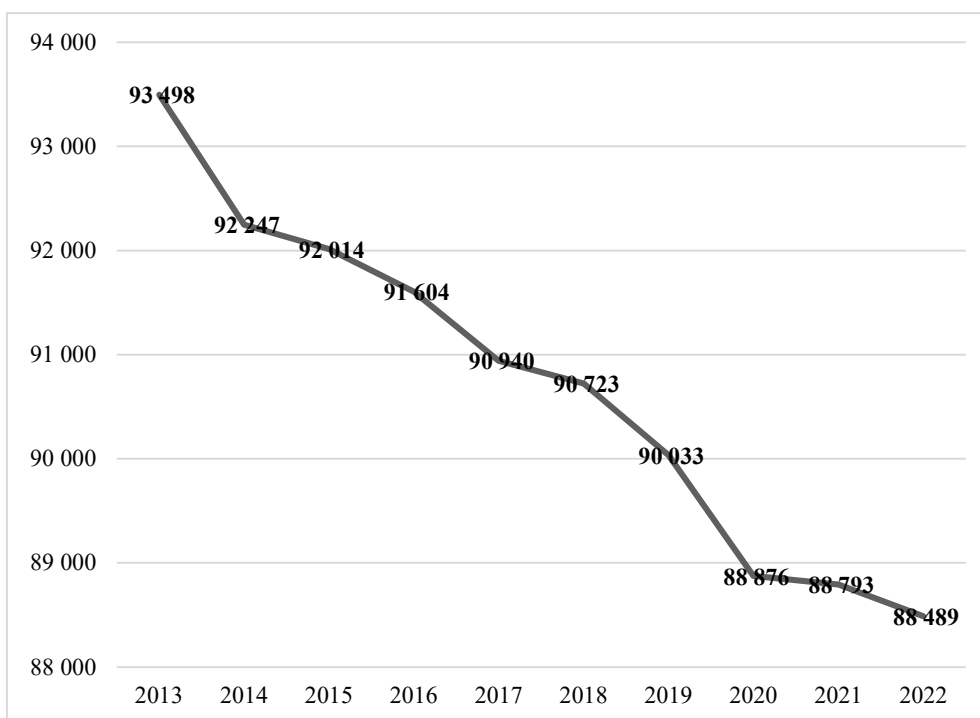
Tabulka 5: Vývoj základních parametrů mysliveckého hospodaření v ČR (2016-2023)

Parametr	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Změna 2016-2023 (%)
Výměra honiteb (ha)	6 887 969	6 890 552	6 885 764	6 879 260	6 884 619	6 887 798	6 891 273	6 873 641	-0,21%
Počet honiteb	5 815	5 793	5 784	5 782	5 786	5 787	5 782	5 765	-0,86%
Osoby vykonávající právo myslivosti	91 604	90 940	90 723	90 033	88 876	88 793	88 489	88 337	-3,57%
Odstřel - srnčí zvěř (ks)	100 834	103 455	102 229	103 018	105 570	107 433	114 100	124 897	23,86%
Odstřel - černá zvěř (ks)	160 139	229 182	137 823	239 818	160 811	230 905	177 877	258 253	61,27%
Odstřel - zajáci (ks)	32 785	26 729	28 941	43 579	32 210	29 009	33 691	40 699	24,14%
Odstřel - bažanti (ks)	471 473	451 457	458 776	455 677	331 432	357 463	378 349	370 284	-21,46%
Stav psů s loveckou upotřebitelností (skutečný počet)	31 058	30 959	30 735	30 689	30 432	30 221	29 907	29 738	-4,25%

Zdroj: Zpracováno na základě dat Českého statistického úřadu, Myslivecká statistika 2016-2023 (, 2025a)

Z analýzy statistických dat lze identifikovat několik klíčových trendů. Zatímco výměra honiteb a jejich počet zůstávají relativně stabilní s minimálními změnami (-0,21 % a -0,86 % za období), počet osob vykonávajících právo myslivosti kontinuálně klesá (celkový pokles o 3,57 % za sledované období) tj. z 91 604 osob v roce 2016 na 88 337 osob v roce 2023.

Pokles je ještě patrnější, pokud rozšíříme období na 10 let (ČSÚ, 2025a) viz Graf 1, za které vykazuje pokles 5,5%.



Graf 1: Počet osob vykonávajících právo myslivosti (ČSÚ)

Tento trend může v dlouhodobém horizontu představovat limitující faktor pro udržení stávajícího modelu mysliveckého hospodaření, což je ještě umocněno poklesem počtu psů s loveckou upotřebitelností o 4,25 % v období 2016-2023 viz Tabulka 5.

Výrazně dynamičtější vývoj lze pozorovat u odstřelu jednotlivých druhů zvěře. Odstřel srnčí zvěře kontinuálně roste (celkový nárůst o 23,86 % za sledované období), což odráží stabilní populační růst tohoto druhu a jeho adaptabilitu na současnou strukturu krajiny. Zajímavá je skutečnost, že tempo nárůstu odstřelu se v posledních letech zrychluje – zatímco mezi lety 2016 a 2020 vzrostl odstřel o 4,7 %, v následujících třech letech (2020-2023) to bylo o 18,3%.

Analýza meziročních klouzavých průměrů odstřelu černé zvěře

Nejvýraznější dynamiku vykazuje odstřel černé zvěře, který vzrostl o 61,27 % mezi lety 2016 a 2023. Při podrobnějším pohledu na data je patrná výrazná meziroční fluktuace s cyklickým charakterem, kdy liché roky vykazují systematicky vyšší hodnoty než roky sudé. Pro eliminaci těchto výkyvů a identifikaci dlouhodobějšího trendu je vhodné použít dvouleté meziroční průměry, které jsou zobrazeny v Tabulce 6.

Tabulka 6: Klouzavé průměry odstřelu zvěře 2016-2023

Klouzavé průměry	Průměr 2016+2017	Průměr 2017+2018	Průměr 2018+2019	Průměr 2019+2020	Průměr 2020+2021	Průměr 2021+2022	Průměr 2022+2023	Změna 2016/2017 - 2022/2023 (%)
Odstřel - srnčí zvěř (ks)	102 145	102 842	102 624	104 294	106 502	110 767	119 499	17,0%
Odstřel - černá zvěř (ks)	194 661	183 503	188 821	200 315	195 858	204 391	218 065	12,0%
Odstřel - zajáci (ks)	29 757	27 835	36 260	37 895	30 610	31 350	37 195	25,0%
Odstřel - bažanti (ks)	461 465	455 117	457 227	393 555	344 448	367 906	374 317	-18,9%

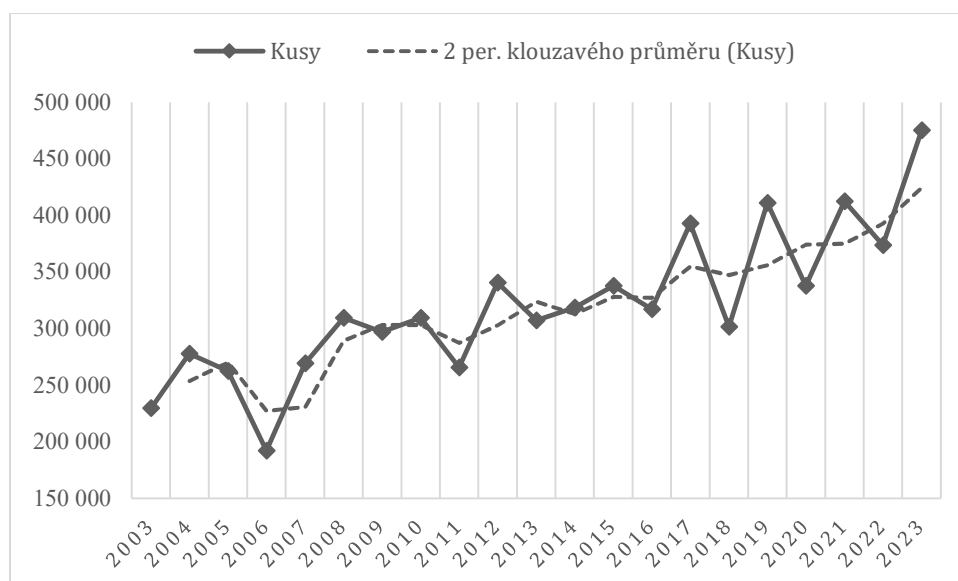
Zdroj: Zpracováno na základě dat Českého statistického úřadu, Myslivecká statistika 2016-2023 (ČSÚ, 2025a)

Analýza dvouletých klouzavých průměrů odhaluje skutečné trendy v odstřelu zvěře, které nejsou zkresleny meziročními výkyvy související se zásahy do sociální struktury a biologických rozmnožovacích cyklů lovem. U černé zvěře lze pozorovat růstový trend, kdy v období 2022-2023 dosáhl průměrný odstřel 218 065 kusů, což představuje nárůst o 12,0 % oproti období 2016-2017. Určující je, že přestože roční data vykazují výrazné oscilace, klouzavé průměry potvrzují stabilní rostoucí trend.

Analýza klouzavých průměrů u srnčí zvěře odhaluje stabilnější, ale také rostoucí trend s výraznějším zrychlením v posledních letech. Celkový nárůst mezi obdobími 2016-2017 a 2022-2023 činí 17,0 %. Na rozdíl od černé zvěře nevykazuje srnčí zvěř výrazné meziroční výkyvy v růstu, který je také výrazný.

Klesající výkupní ceny pak představují bariéru pro ekonomickou motivaci producentů a zpracovatelů.

Kromě výše uvedeného se projevuje výrazný tlak na zvýšení produktivity lovců. Data ČSÚ (ČSÚ, 2025a) ukazují, že v dlouhodobém horizontu došlo k pozoruhodnému nárůstu odstřelu spárkaté zvěře – celkový počet kusů dančí, černé, srnčí, jelení a mufloní zvěře vzrostl z 229 655 v roce 2003 na 475 297 v roce 2023, což představuje nárůst o 107 % (viz Graf 2).



Graf 2: Odstřel spárkaté zvěře v jednotlivých letech (ČSÚ)

Klesající počty lovců Graf 1, spolu s významně rostoucím počtem odstřelů Graf 2 tak představují významný limitující faktor růstu zvěřinové produkce v České republice.

5.3.2 Primární producenti zvěřiny

Celková produkce zvěřiny v České republice se pohybuje kolem 18 000 tun ročně, přičemž tento objem vykazuje stabilně rostoucí trend. V roce 2021 bylo v České republice vyprodukováno cca 16,7 tisíc tun spárkaté zvěře, z čehož 69 % představovala černá zvěř (*Sus scrofa*)(Němec, Riedl, et al., 2023).

V porovnání se sousedními zeměmi je Česká republika významným producentem zvěřiny vzhledem k počtu obyvatel. Jak ukazuje (Němec, Riedl, et al., 2023), počet odlovených kusů spárkaté zvěře na 1000 obyvatel je v České republice srovnatelný nebo dokonce vyšší než v sousedních zemích, zejména v případě jelena (2,8 kusů na 1000 obyvatel v ČR oproti 2,6 v Polsku a 0,9 v Německu) a daňka (2,9 kusů na 1000 obyvatel v ČR oproti 0,2 v Polsku a 0,8 v Německu).

Klíčovými producenty zvěřiny v České republice jsou jednotlivé subjekty hospodařící v honitbách. Z celkového počtu 5 782 honiteb (v roce 2022) bylo 5 029 (87 %) pronajato různým subjektům, zatímco 753 honiteb (13 %) bylo užíváno ve vlastní režii (Lotocký & Turek, 2023). Toto rozdělení je klíčové pro pochopení struktury primárních producentů zvěřiny.

Lesy České republiky, s.p. (LČR, 2024) představují významného primárního producenta zvěřiny. LČR spravují celkem 971 honiteb, z nichž 235 je provozováno ve vlastní režii. Tyto

honitby představují přibližně 17 % z celkového počtu honiteb v ČR. Navíc LČR spravují 36 obor, z nichž 22 je užíváno ve vlastní režii.

Vojenské lesy a statky ČR, s.p. (VLS) provozují 25 honiteb. Roční produkce zvěřiny je cca 500 tun ročně (VLS, 2023).

Konkrétní statistiky o roční produkci zvěřiny nejsou veřejně dostupné. Významní správci režijních honiteb tato data nezveřejňují. Nicméně z rozložení správy honiteb lze dovodit, že kromě významných subjektů (LČR, VLS) je primární produkce fragmentována, a to jak v osobě správce honitby, tak i geograficky, tedy kromě těchto subjektů nehrají ostatní primární producenti významnou roli a jejich vyjednávací síla je omezená.

5.4 Nabídka a poptávka: hlavní ovlivňující faktory

Na základě kombinace sekundární datové analýzy a primárního výzkumu mezi klíčovými stakeholdery lze identifikovat specifické faktory, které významně ovlivňují nabídku a poptávku po zvěřině v České republice.

Faktory ovlivňující nabídku:

- **Sezónní charakter lovu:** Hlavní období lovu je koncentrováno do podzimních a zimních měsíců, což omezuje kontinuitu dodávek.
- **Chybějící infrastruktura (chlazení, přeprava, skladování):** Zvláště pro drobné uživatele honiteb představuje zajištění logistického řetězce významnou bariéru.
- **Administrativní a veterinární náročnost:** Evidence, nákladné veterinární kontroly, omezení distribuce, snižují motivaci maloproducentů.
- **Nedostatek lovců a kvalifikovaných zaměstnanců:** Jak na straně primární produkce, tak i na straně zpracovatelů se odvětví potýká s nedostatkem kvalifikovaných osob. Na straně lovců je to nízká motivace pro lov nad rámec vlastní potřeby a na straně zpracovatelů je to sezónnost zpracování (a jistoty celoročního pracovního místa).

Faktory ovlivňující poptávku:

- **Nízká spotřebitelská informovanost:** V mnoha případech spotřebitelé netuší, kde zvěřinu koupit, jak ji připravit ani jaké jsou její nutriční benefity.
- **Negativní stereotypy:** Vyskytuje se předsudek o „tvrdosti“, „nečistotě“ nebo „specifické chuti“ zvěřiny, což snižuje ochotu ke koupi.

- **Omezená dostupnost v maloobchodní síti:** Většina běžných supermarketů zvěřinu nenabízí, nebo jen sezónně.
- **Vysoká cena:** Spotřebitelé často vnímají zvěřinu jako luxusní artikl, a to i ve srovnání s prémiovým hovězím nebo drůbežím masem.
- **Etické otázky lovu:** Část veřejnosti má výhrady k myslivosti jako činnosti spojené s usmrcováním zvířat.

Tyto faktory byly identifikovány opakovaně jak ve strukturálních rozhovorech, tak v dotazníkových odpovědích, přičemž nejčastěji uváděné bariéry se shodují s těmi, které byly uvedeny ve SWOT analýze. Pro formulaci účinných strategií je nezbytné tyto faktory chápat v jejich vzájemné interakci a dynamice.

5.4.1 Výsledky spotřebitelského výzkumu

Tabulka 7: Důvody odmítání zvěřiny (A2021,A2023)

	2021 n=109	2023 n=121
Je drahá	20,3%	28,6%
Nechutná mi	43,8%	40,4%
Maso může být zdravotně závadné – obsahovat parazity, těžké kovy atp.	16,6%	13,1%
Nechci konzumovat zvěřinu, mám rád/a zvířátka v lese	25,6%	18,8%
Příprava je složitá (vařených pokrmů)	14,8%	19,1%
Nevím, kde ji koupit	12,9%	14,1%
Jiný důvod	7,3%	5,0%

Přestože mezi lety 2021 a 2023 došlo k drobným procentuálním změnám (např. vnímání ceny jako překážky vzrostlo z 20,3 % na 28,6 %, zatímco důvody jako „nechutná mi“ či „etické otázky“ mírně klesly), testování neprokázalo významné změny mezi jednotlivými obdobími ($\chi^2 = 4,73$, $df = 6$, $p > 0,05$). To naznačuje, že důvody odmítání zvěřiny významně nemění. Testování rovnoměrnosti rozložení jednotlivých důvodů nekonsumace zvěřiny v roce 2023 prokázalo významné vychýlení od rovnoměrného rozložení ($\chi^2 (2023) = 49,1$, $df = 6$, $p < 0,01$). Dle provedeného výzkumu (A2023) tak lze konstatovat, že zejména senzorické a cenové bariéry jsou významnými faktory v odmítání zvěřiny u zkoumaného vzorku.

Tabulka 8: Důvody, proč respondenti zvěřinu doma nepřipravují (A2021,A2023)

Důvod	2021 n=200	2023 n=234
Je to drahá	20,6%	30,5%
Příprava je komplikovaná	34,6%	37%
Nevím kde to koupit, není dostupná	15,1%	21,6%
Raději si zvěřinu dám v restauraci	32,1%	27,1%
Někteří členové rodiny nemají zvěřinu rádi	33,4%	31,1%
Prostě zvěřinu nekonzumujeme	34%	31,7%
Jiný důvod	6,4%	8,7%

Přestože některé důvody, jako například vnímání ceny jako překážky (vzestup z 20,6 % v roce 2021 na 30,5 % v roce 2023) či omezená dostupnost (nárůst z 15,1 % na 21,6 %), vykazují nárůst, jiné faktory zůstávají relativně stabilní. Celkově provedený chí-kvadrát test nezávislosti ($\chi^2 = 7,98$, $df = 6$, $p > 0,05$) neprokázal statisticky významný rozdíl mezi rokem 2021 a rokem 2023. Obdobně jako v Tabulka 7, i zde je rozložení důvodů je staticky významnou veličinou (χ^2 (2023) = 44,9, $df = 6$, $p < 0,01$).

Vysoká cena zvěřiny: představuje jednu z nejvýznamnějších překážek pro její širší spotřebu v domácnostech. Podíl respondentů, kteří označili vysokou cenu jako důvod, proč doma nepřipravují jídla ze zvěřiny, vzrostl z 20,6% v roce 2021 na 30,5% v roce 2023, což představuje nárůst o téměř 10 procentních bodů během dvou let

Složitost přípravy: 37% respondentů v roce 2023 uvedlo komplikovanou přípravu jako důvod, proč zvěřinu doma nepřipravují jak vyplývá z Tabulka 8. Toto zjištění potvrzuje i další výzkum (Tabulka 21) , kde 31,2% respondentů vyjádřilo obavy z přípravy zvěřiny. V rámci kvalitativního výzkumu (I2324) zástupci maloobchodních řetězců uvedli "*mnoho lidí nemá zkušenosti s přípravou zvěřiny a může se jí vyhybat, protože neví, jak ji správně uvařit*".

Nedostatečná dostupnost: Podíl respondentů, kteří uvedli omezenou dostupnost jako bariéru byl také významný, a to 21,6% v roce 2023. Tento problém potvrzuje i výzkum z roku 2022, kde 29,5% respondentů uvedlo, že neví, kde zvěřinu koupit (viz Tabulka 9: Příčiny nízké konzumace zvěřiny (O2022, n=1000)).

Obavy o bezpečnost: Přestože obavy o zdravotní nezávadnost zvěřiny nejsou dominantní bariérou, stále hrají roli pro segment spotřebitelů - 14,1% respondentů uvedlo zdravotní obavy jako důvod omezené konzumace (Tabulka 9).

Chuťové preference: Předchozí bariéry potvrdil i výzkum mezi lety 2021 a 2023 (Tabulka 7), který navíc poukazuje na chuťové charakteristiky zvěřiny (40,4% respondentů v roce 2023),

jako na nejvýznamnější faktor nekonsumace zvěřiny. Tento faktor potvrzuje jako jeden z nejvýznamnějších i spotřebitelský výzkum (O2022) z roku 2022 (Tabulka 9) (33,6%).

Tabulka 9: Příčiny nízké konzumace zvěřiny (O2022, n=1000)

Důvody omezené konzumace/nekonzumace	Podíl respondentů
Sváteční jídlo	67,6%
Nechutná	33,6%
Je drahá	30,3%
Obavy z přípravy	31,2%
Neví kde koupit	29,5%
Obavy ze zvěřiny (zdravotní)	14,1%

Významným důvodem omezené konzumace zvěřiny je její vnímání jako "svátečního jídla" - celých 67,6% respondentů označilo tento faktor za důvod, proč zvěřinu jedí pouze zřídka nebo vůbec. Toto zjištění představuje významný pohled na spotřebitelského vnímání zvěřiny, která není považována za běžnou součást jídelníčku, ale spíše za speciální pokrm pro výjimečné příležitosti.

Ekonomické důvody jako důvod omezené konzumace nebo nekonsumace zvěřiny uvedlo také 30,3% respondentů výzkumu (O2022) viz Kapitola 4.4 (Tabulka 9). Statistická analýza ($\chi^2 \approx 455,50$; $df = 5$; $p < 0,001$) ukazuje, že rozdělení těchto odpovědí je výrazně nerovnoměrné a statisticky významné.

Tabulka 10: Spotřebitelský výzkum (A2021, A2023) – Preferovaná forma zvěřiny

	2021	2023
	n=433	n=417
Maso čerstvé, porcované	68,4%	62,5%
Maso čerstvé, neporcované (sám/sama si stáhnou a rozporcují)	11,1%	10,8%
Maso mražené, porcované	8,5%	11,3%
Je mi to jedno	11,9%	15,4%

Z výsledků je patrné, že nejpreferovanější možností zůstává čerstvé, porcované maso, ačkoli jeho podíl mírně klesl z 68,4 % (2021) na 62,5 % (2023). Naopak nepatrně vzrostl zájem o mražené, porcované maso (z 8,5 % na 11,3 %) a přibývá také těch, kteří uvádějí, že je jim forma masa „jedno“ (z 11,9 % na 15,4 %). Celkově však chí-kvadrát test nezávislosti ($\chi^2 = 4,72$; $df = 3$; $p > 0,05$) ukazuje, že se rozdělení preferencí mezi oběma roky statisticky významně neliší. Rozložení preferencí je staticky významnou veličinou ($\chi^2 (2023) = 417$, $df = 3$, $p < 0,01$)

Preferenci čerstvého, porcovaného masa podporuje také zjištění z kvalitativního výzkumu (I2324), kde zástupci maloobchodních řetězců konstatovali, že *"momentálně většina řetězců zvěřinu neprodává v chlazeném stavu, ale většinou mraženou, což je pro dnešního uspěchaného zákazníka méně žádoucí"* (výzkum I2324). Spotřebitelé tedy preferují čerstvé porcované produkty, zatímco dostupná nabídka je často omezena na mražené výrobky.

Tabulka 11: Spotřebitelský výzkum (O2022, n=1000) - zdroj konzumované zvěřiny

Distribuční kanál/formát	Ano
Od myslivce/ lovím sám	33,2%
V obchodě čerstvou	8,9%
V obchodě mraženou	5,2%
Online čerstvou	2,2%
Online mraženou	1,0%

Tabulka 12: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023) - "Kde zvěřinu pro domácí přípravu kupujete nejčastěji?"

Kde zvěřinu pro domácí přípravu kupujete nejčastěji?	2021 (n=472)	2023 (n=463)	Změna (%)
Od místního myslivce	38,8%	37,3%	-1,5%
V maloobchodu/řeznictví	21,8%	21,1%	-0,7%
V supermarketu/hypermarketu	23,3%	21,7%	-1,7%
V e-shopu (košík.cz, rohlík.cz atp.)	2,5%	4,4%	1,9%
Ve specializovaném e-shopu (prozverinu.cz, kancovna.cz atp.)	4,7%	2,7%	-2,0%
Jinde	8,9%	12,8%	3,9%

Test dobré shody ($\chi^2 \approx 697,32$; $df = 4$; $p < 0,01$) ukazuje, že rozdělení zdrojů konzumované zvěřiny není rovnoměrné – přímý odběr od myslivce či vlastní lov výrazně převažuje a je statisticky významný (viz Tabulka 11).

Výsledky spotřebitelského výzkumu jsou O2022 jsou dále potvrzeny i spotřebitelským výzkumem A2021 a A2023, kdy mezi lety 2021 a 2023 nedošlo v preferovaných prodejních kanálech ke statisticky významné změně ($\chi^2 \approx 8,61$; $df = 5$; $p > 0,05$), nicméně shodně převládá kanál „místního myslivce“ (37–39 % dotázaných), kdy zároveň platí, že v roce 2023 je rozložení kanálů nerovnoměrně rozložené ($\chi^2 \approx 308,1$; $df = 5$; $p < 0,01$) (Tabulka 12).

Dostupnost a distribuční kanály zvěřiny

Spotřebitelské výzkumy A2021, A2023 identifikovaly jako nejfrekventovanější kanál pořízení zvěřiny komunitní cestu „od místního myslivce“. Struktura nákupních kanálů se v rozmezí 2021-2023 změnila pouze mírně. Data tak jednoznačně ukazují dominantní roli

přímé distribuce od myslivců ke spotřebitelům, kteří v rámci domácí přípravy konzumují zvěřinu. Tento výzkum zároveň ukázal velmi omezenou propustnost maloobchodních a online kanálů.

Výzkum (O2022) viz Tabulka 11 potvrdil disproporci distribučních cest a zároveň poukázal na významný rozdíl mezi formátem zvěřiny (zvěřina v kůži od myslivce), který je nejčastěji využíván a formátem preferovaným u spotřebitelů (Tabulka 10), kteří preferují zvěřinu čerstvou, porcovanou.

Etické a ekologické aspekty jako faktor spotřeby zvěřiny

V rámci zkoumání poptávky po zvěřině hraje stále určitou roli požadavek spotřebitelů na ekologické a etické aspekty spotřeby masa. Následující zjištění vycházejí z kombinace vlastního kvantitativního výzkumu a analýz publikovaných v recenzovaných vědeckých časopisech např. (Němec, Riedl, et al., 2023).

Tabulka 13: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- „Hraje pro vás roli původ zvěřiny při jejím nákupu?“

%	2021 n=472	2023 n=463
Preferuji volnou přírodu	23,3%	21,4%
Preferuji farmový chov	13,1%	13,8%
Nezáleží mi na původu	63,6%	64,7%

Výsledky ukazují, že mezi lety 2021 a 2023 se preference původu zvěřiny výrazně nemění ($\chi^2 \approx 0,51$; $df = 2$; $p > 0,05$). Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, že necelá čtvrtina lidí upřednostňuje „volně žijící“ zvěř, přičemž kolem 13 % je nakloněno farmovému chovu. Většině (téměř dvěma třetinám) je původ lhostejný což potvrzuje jako významný faktor i statistický test ($\chi^2(2023) \approx 0,51$; $df = 2$; $p < 0,01$).

Nejpočetnější skupina (kolem 63–65 %) se ve výzkumu výrazně neorientuje podle původu (viz Tabulka 13) , čímž potvrzuje výsledky jiných studií, že většina nakupujících zohledňuje spíše jiné faktory (cenu, dostupnost, chuť) než speciálně to, zda je zvěřina lovena či chovaná na farmě (Riedl, Němec, et al., 2024).

Část respondentů při nákupu zvěřiny zdůrazňuje původ z volné přírody (cca 21–23 %). V tomto kontextu je významná i skutečnost, že zároveň většina část respondentů souhlasí s tvrzeními typu „je to ekologicky šetrná potravina“ a „konzumací zvěřiny pomáhám lesům“ (viz Tabulka 14). Tyto perspektivy spojují lov s regulací spárkaté zvěře v lesích a nižší environmentální stopou. Z hlediska udržitelné spotřeby je zvěřina maso s nižší uhlíkovou stopou ve srovnání s konvenčními chovy (Němec et al., 2025; Riedl, Němec, et al., 2024).

Tabulka 14: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- Názory na zvěřinu a jejich vývoj (Kapitola 4.4)

Tvrzení	2021 (n=523) %	2023 (n=530) %	Rozdíl abs. %
Je to zdravá potravina v bio kvalitě			
Rozhodně souhlasím	24	23,4	-0,6
Spíše souhlasím	59,9	57,2	-2,7
Spíše nesouhlasím	11,9	14	2,1
Rozhodně nesouhlasím	4,2	5,4	1,2
Je to ekologicky šetrná potravina			
Rozhodně souhlasím	16,6	18,6	2
Spíše souhlasím	58,7	49,3	-9,4
Spíše nesouhlasím	18,8	24,2	5,4
Rozhodně nesouhlasím	5,9	7,9	2
Konzumací zvěřiny pomáhám českým lesům			
Rozhodně souhlasím	9,9	12,1	2,2
Spíše souhlasím	48,2	44,8	-3,4
Spíše nesouhlasím	30,5	32,3	1,8
Rozhodně nesouhlasím	11,4	10,7	-0,7

U tvrzení „Je to zdravá potravina v bio kvalitě“ a „Konzumací zvěřiny pomáhám českým lesům“ se mezi roky 2021 a 2023 neprokázala statisticky významná změna ve struktuře odpovědí ($p > 0,05$). V obou případech dochází jen k menším přesunům v dílčích kategoriích souhlasu a nesouhlasu. Naopak vnímání zvěřiny jako ekologicky šetrné potraviny se významně změnilo ($\chi^2 \approx 10$; $df = 3$; $p < 0,05$). Zřetelně poklesl podíl lidí, kteří s tímto tvrzením „spíše souhlasí“, a mírně vzrostly jak kategorie „rozhodný souhlas“, tak i obě kategorie nesouhlasu.

Tabulka 14 dále ukazuje, že více než 80 % spotřebitelů považuje zvěřinu za zdravou a organickou volbu.

Certifikace ekologického původu a značky kvality mohou přispět k diferenciaci zvěřiny jako prémiového produktu s jasně definovanými a garantovanými vlastnostmi.

Výzkum spotřebitelských preferencí dále ukázal, že spotřebitelé mají zájem o různé formy zvěřinových produktů, přičemž preference se liší podle demografických charakteristik (Tabulka 15).

Tabulka 15: Spotřebitelský výzkum (A2023) - "Jaký druh zvěřiny či jídel ze zvěřiny nakupujete (ať již pro sebe či členy vaší domácnosti)?"

Demografická charakteristika Rok 2023	n	Pravidelní konzumenti masa (alespoň 1x měsíčně) (%)	Pravidelní konzumenti uzenin (alespoň 1x měsíčně) (%)	Pravidelní konzumenti paštik (alespoň 1x měsíčně) (%)
Celkem	530	32,5	35,2	32,8
Věková kategorie				
20-29 let	81	42,8	35,7	30,9
30-39 let	142	38,7	34,6	36,7
40-49 let	141	28,2	39,1	36,4
50 a více let	166	25,2	31,7	27
Socioekonomický status				
A, B - nejvyšší	185	33,5	34,5	32,8
C	264	28,5	32,7	32,6
D, E - nejnižší	81	43,9	45	33,7
Pohlaví				
Muži	285	35,3	38,7	33,9
Ženy	245	29,5	31,1	31,5
Vzdělání				
ZŠ/SŠ bez maturity	121	41,9	43,5	34
SŠ s maturitou	231	32,7	34,8	35,8
VŠ/VOŠ	178	26,4	30,6	28,1

Produkty s vyšší přidanou hodnotou ve kterých jsou náklady na vstupní surovinu (zvěřina) pouze dílčí částí konečné hodnoty produktu vnímané spotřebitelem nabízí příležitost pro širší akceptaci zvěřiny k opakovaným nákupům. Vývoj produktů s vyšší přidanou hodnotou by také mohl pomoci překonat některé identifikované bariéry spotřeby zvěřiny, jako je složitost přípravy, která byla zmíněna (Tabulka 8) u 37% respondentů v roce 2023.

Tabulka 15: Spotřebitelský výzkum (A2023) - "Jaký druh zvěřiny či jídel ze zvěřiny nakupujete (ať již pro sebe či členy vaší domácnosti)?" dále poskytuje vstup pro strategii a optimalizaci hodnotového řetězce zvěřiny, která by měla reflektovat různorodé preference a chování různých demografických skupin.

Nejvýraznější rozdíly lze pozorovat u následujících skupin:

Věková kategorie: Mladší spotřebitelé (20-29 let) výrazně častěji konzumují zvěřinové maso (42,8 %), zatímco vyšší věková kategorie (40-49 let) dle tabulky preferuje uzeniny (39,1 %). Obecně je patrný trend klesající konzumace masa s rostoucím věkem. Výpočet ($\chi^2 \approx 7,8$, $df = 3$, $p < 0,05$) potvrzuje, že rozdíly mezi věkovými skupinami jsou statisticky významné v konzumaci masa u konzumace paštik se statistická významnost nepotvrdila.

Socioekonomický status: Nižší socioekonomické skupiny (D, E) vykazují nejvyšší pravidelnou konzumaci jak masa (43,9 %), tak uzenin (45,0 %), což naznačuje důležitý segment trhu. Statistická významnost nebyla potvrzena (hraniční hodnota).

Vzdělání: Lidé s nižším vzděláním (ZŠ/SS bez maturity) jsou výrazně častějšími konzumenty masa (41,9 %) a uzenin (43,5 %) než lidé s vysokoškolským vzděláním. Celkový výpočet ($\chi^2 \approx 5,51$, $df = 2$) pro maso naznačuje hraničně významný rozdíl, který by mohl být při větším vzorku potvrzen.

Pohlaví: Muži konzumují pravidelně všechny kategorie zvěřinových produktů častěji než ženy, s nejvýraznějším rozdílem u uzenin (38,7 % vs. 31,1 %), avšak rozdíl není statisticky významný.

Výše uvedené potvrzují i výsledky kvalitativního výzkumu, kdy respondenti byli dotazováni na spotřebitelské trendy a preference (viz Tabulka 16).

Tabulka 16: Jaké jsou uváděné současné preference a trendy u spotřebitelů zvěřiny (I2324)

Vlastníci a uživatelé pozemků	Organické, zdravé maso (3), Kvalita, Značka, Nízké náklady/cena, Kuchařské pořady(2)
Zpracovatelé	Kuchařské pořady, Produkty s vyšší přidanou hodnotou, Značka (2), Organické potraviny, Cena (3), Cena/kvalita (2)
Maloobchodní řetězce	Jednoduché recepty(2), Etické aspekty, Zdravotní aspekty(2), Ekologie, Dostupnost(2)

Výsledky uvedené v Tabulka 16 odpovídají výsledkům rešerše (Grunert et al., 2004; Hoffman & Wiklund, 2006; Möstl et al., 2025; Němec, Skřivánková, et al., 2023; Riedl, Němec, et al., 2024) a ukazují, že pro stimulaci spotřebitelské poptávky je nezbytné:

- rozptýlit mýty a stereotypy o zvěřině,
- zvýšit její dostupnost v žádoucí formě,
- podpořit jednoduché a inspirativní způsoby přípravy,
- vytvořit srozumitelnou a důvěryhodnou značku.

5.4.2 Spotřebitelská typologie

Na základě dat z dotazníkových šetření zejména výzkumu A2023 bylo provedeno rozdělení spotřebitelů do čtyřech typologických skupin. Tato níže uvedená typologie vychází z kombinace frekvence konzumace a dalších doplňkových faktorů jako jsou motivace, bariéry, vnímání ceny a chuti.

Z výzkumu (A2023) lze identifikovat následující typy spotřebitelů:

1. Pravidelní konzumenti (15,4 % z n = 530)

- Zvěřinu konzumují pravidelně (alespoň 1× měsíčně).
- Preferují domácí přípravu, často vlastními zdroji nebo prostřednictvím známých.
- Projevují nízkou citlivost na cenu, vysoký důraz na známý původ a kvalitu.

2. Příležitostní konzumenti (37,5 % z n = 530)

- Konzumují zvěřinu jednou až čtyřikrát za rok.
- Konzumují zvěřinu typicky v období svátků nebo návštěvy restaurace.
- Mají zájem o čerstvou zvěřinu, ale chybí jim jistota v přípravě nebo přístup ke zdroji.
- Vysoký potenciál pro rozvoj trhu při správném zacílení.

3. Zvědaví zájemci (24,2 % z n = 530)

Tato skupina zahrnuje respondenty, kteří zvěřinu konzumují zřídka nebo ji zatím nevyzkoušeli.

- Vysoká míra bariér: chuťové obavy, nejistota v kuchyňské úpravě, etické dilema, chybí zdroj, cena.
- Tuto skupinu lze oslovit cílenou komunikací a praktickými návody.

4. Odmítači (22,9 % z n = 530)

Tento typ zahrnuje respondenty, kteří zvěřinu vědomě odmítají.

Hlavní důvody odmítnutí konzumace:

- chuťové preference
- etické obavy
- zdravotní rizika spojená s obsahem parazitů či těžkých kovů
- složitá příprava
- vysoká cena

Potenciál změny postoje je nízký i při zvýšené dostupnosti nebo informovanosti.

5.4.3 Preferované formy propagace a kanály distribuce

Kvalitativní výzkumu z let 2023–2024 (I2324) a kvantitativní výzkum roku 2023 (A2023) se zaměřil i na to, jakým způsobem by spotřebitelé preferovali být osloveni a kde by očekávali možnost nákupu zvěřiny. Tato zjištění jsou klíčová pro efektivní komunikační strategii.

Preferované komunikační kanály:

Z provedeného kvantitativního výzkumu v roce 2023 (A2023, n=530) je patrná celková nízká mediální pozornost tématu zvěřina ze strany respondentů jak je zřejmé z Tabulka 17: Zaujaly vás v posledním roce sdělení týkající se zvěřiny? (A2023).

Tabulka 17: Zaujaly vás v posledním roce sdělení týkající se zvěřiny? (A2023)

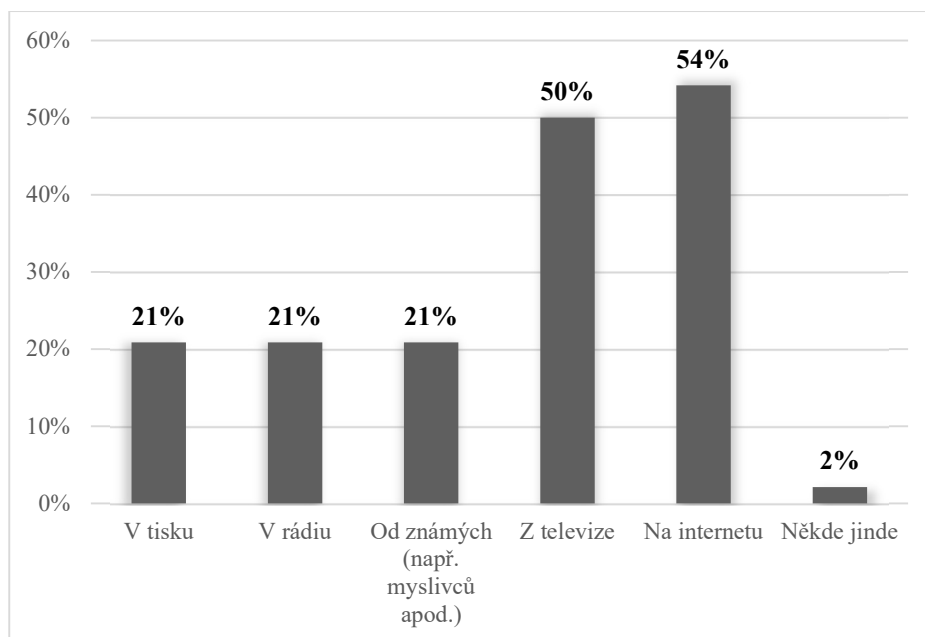
Zdroj informací	Počet osob n=530
V tisku	1,9%
V rádiu	1,8%
Přes Lesnicko-děveřarskou komoru	0,4%
Od známých (např. myslivců apod.)	1,9%
Z televize	4,5%
Na internetu	4,8%
Někde jinde	0,2%
CELKEM odpověď ANO	9,1%
CELKEM odpověď NE	90,9%

Pouze cca 1 z 11 respondentů (9,1 %) se setkal s informacemi o zvěřině, které ho v posledním roce zaujaly. Prostor pro marketingovou komunikaci se v tomto ohledu jeví jako významný – k většině populace se žádné zřetelnější sdělení nedostalo.

Z demografických charakteristik vyplývá, že muži (11,4 %, n=285) zaznamenali mediální zmínky o zvěřině častěji než ženy (6,1 %, n=245).

Detail, co lidé konkrétně zaznamenali

Z těch, kteří odpověděli kladně (tj. 48 osob vzorku viz Graf 3: Spotřebitelský výzkum (A2023) – “Kde jste se o informacích či sděleních týkajících se zvěřiny, která Vás v posledním roce zaujala, dozvěděl/a (n=48)?”, dále vyplynulo) – že nejčastěji šlo o sdělení z televize a internetu, což se shoduje s mezinárodním trendem rostoucí důležitosti digitálních a audiovizuálních kanálů. Menší, ale nezanedbatelný vliv má i osobní doporučení (rodina, známí, myslivci).



Graf 3: Spotřebitelský výzkum (A2023) – “Kde jste se o informacích či sděleních týkajících se zvěřiny, která Vás v posledním roce zaujala, dozvěděl/a (n=48)?”

Preferované prodejní kanály (n=463):

Od místního myslivce (37,3%)

- Nejoblíbenější způsob nákupu zvěřiny
- Výrazně preferován na vesnicích
- Oblíbený napříč všemi věkovými kategoriemi

Supermarkety a hypermarkety (21,7%)

- Druhý nejčastější zdroj zvěřiny
- Preferován více muži než ženami
- Oblíbený zejména v nejnižší příjmové skupině

Maloobchod a řeznictví (21,1%)

- Téměř stejně oblíbený jako supermarkety
- Konzistentní preference napříč demografickými skupinami

Méně využívané kanály

E-shopy (4,4% obecné, 2,7% specializované e-shopy)

- Celkově nižší preference online nákupů
- Vyšší obliba u mladších věkových kategorií a ve velkých městech
- Specializované e-shopy mají potenciál růstu

Jiné zdroje (12,8%)

Významný podíl, může zahrnovat přímý nákup od farmářů nebo loveckých sdružení

Z těchto poznatků vyplývá, že zásadní roli v rozvoji poptávky hraje nejen samotná kvalita produktu, ale i způsob, jakým je prezentován, nabídnut a dostupný pro spotřebitele v místě i online. Efektivní komunikace musí být doplněna vhodnými distribučními cestami, které reflektují spotřebitelské návyky a očekávání. Tato komunikace dále může rozvíjet a modifikovat stávající návyky v souladu s vývojem odvětví.

5.4.4 Vývoj rozpočtových omezení spotřebitelského prostředí

Jak ukazují data z kvantitativního výzkumu prezentovaná v Kapitole 5.2.3, došlo mezi lety 2021 a 2023 k významnému nárůstu podílu respondentů, kteří označili vysokou cenu jako důvod, proč doma nepřipravují jídla ze zvěřiny. Tento nárůst (viz Tabulka 7) v průběhu pouhých dvou let naznačuje výrazné zvýšení cenové citlivosti spotřebitelů ve vztahu ke zvěřině, což potvrzuje i dříve publikovaná analýza spotřebitelských postojů (Němec, Riedl, et al., 2023).

Pro možné vysvětlení takto zásadního posunu byla provedena analýza spotřebitelských cen a souvisejících rozpočtových omezení spotřebitelů prostřednictvím související míry spotřebitelské inflace.

Tabulka 18: Spotřebitelská inflace v ČR 2021 - 2023

	2021	2022	2023
Roční míra inflace %	3,80%	15,10%	10,70%

Zdroj: Zpracováno na základě dat Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2025b)

Na základě makroekonomických dat (Tabulka 18) je možné konstatovat, že mezi lety 2021 – 2023 dosáhla kumulovaná $((1+i_{2021}) \times (1+i_{2022}) \times (1+i_{2023}) - 1)$ spotřebitelská inflace v České republice 32,41%, tedy zásadně ovlivnila rozpočtová omezení domácností.

5.4.5 Cenová úroveň substitutů

Rozpočtová omezení spotřebitelů potvrzují i někteří klíčoví hráči (Tabulka 4), kteří poukazovali na problematické umístění zvěřinové produkce do maloobchodu vzhledem k vysokým cenám oproti spotřebitelem vnímaným substitutům (běžné hovězí a vepřové maso).

Na toto navazuje cenové srovnání provedené z aktuální nabídky maloobchodních E-shopů z roku 2023 (viz Tabulka 19) potvrzuje, že je významný rozdíl mezi stejným druhem masa mezi zvěřinou (prase divoké) a vepřovým (prase domácí). Konkrétně byl cenový rozdíl minimálně 69,1% u svičkové až 121,9% u vykoštěné plece. Tento výrazný cenový rozdíl představuje substituční omezení pro širší spotřebitelské přijetí zvěřiny jako běžné součásti jídelníčku.

Tabulka 19: Cenové srovnání nabídky masa v E-shopech (zdroj: vlastní výzkum 2023)

Kč/kg	Svičková	Vykoštěná plec
<u>Prase domácí</u>		
https://www.masnetrhy.cz/	229	169
Tesco - https://nakup.itesco.cz/	249	160
<u>Prase divoké</u>		
Šmidrkal https://prodej-zveriny.cz/	456	355
https://www.venison.cz/cs/divocak/	n/a	347
https://www.sumavska-zverina.cz/divocak	421	347
Zvěřina dražší o - min.	172	178
Zvěřina dražší o - max.	227	195
Relativní cenový rozdíl - min.	69,10%	105,30%
Relativní cenový rozdíl - max.	99,10%	121,90%

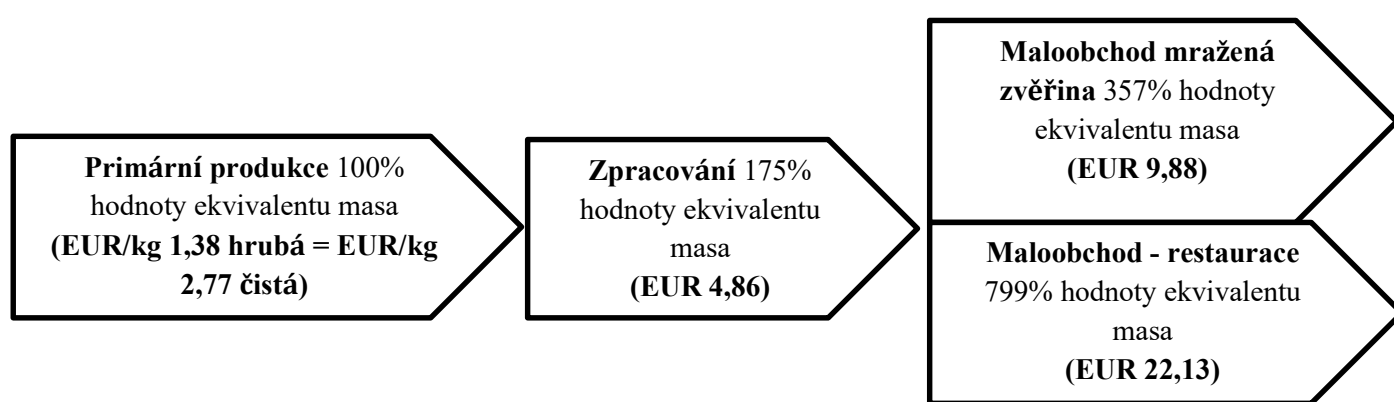
Při zkoumání ceny jako klíčového faktoru ovlivňujícího spotřebitelskou poptávku po zvěřině bylo identifikováno několik indikátorů, které synergicky přispívají k jejímu omezení z hlediska cenové atraktivity pro spotřebitele.

Jedním z primárních zjištění kvantitativního spotřebitelského výzkumu realizovaného v letech 2021 a 2023 bylo zhoršující se vnímání cenové dostupnosti zvěřiny (viz Tabulka 7, Tabulka 8). Tento trend poukázal na rostoucí citlivost spotřebitelů vůči cenám zvěřiny, která je pravděpodobně dále umocněna makroekonomickými faktory, především vysokou spotřebitelskou inflací. Mezi lety 2021 a 2023 dosáhla kumulativní míra inflace v České republice 32,26 %, což zásadně ovlivnilo rozpočtová omezení domácností (viz Tabulka 18).

Kromě samotné cenové úrovně sehrává významnou roli i distribuce zvěřiny na maloobchodním trhu. Z uvedeného srovnání tak je možné i potvrdit výsledky kvalitativního výzkumu, ze kterého vyplynulo, že maloobchodní řetězce preferují cenově spotřebitelsky výhodnější produkty, což v kombinaci s vyšší sezónností a logistickými nároky u zvěřiny vede k jejímu omezenému zastoupení na maloobchodním trhu.

5.4.6 Přesun hodnoty mezi jednotlivými články hodnotového řetězce zvěřiny

Na příkladu prasete divokého (*Sus scrofa*) byla v roce 2023 provedena analýza sekundárních dat (ceny výkupu, prodej zpracovaného masa, prodeje mraženého masa v maloobchodě a cena v restauraci). Na základě této analýzy byl vytvořen graf předunu hodnoty (Graf 1). Tento graf ilustruje, jak se hodnota zvěřiny (na příkladu divočáka) zvyšuje v průběhu hodnotového řetězce od primární produkce (2,77 EUR/kg) přes zpracování (4,86 EUR/kg) až po restaurační sektor (22,13 EUR/kg). Takto výrazný nárůst hodnoty naznačuje, že zkrácení distribučních kanálů a přímý prodej spotřebitelům může výrazně zvýšit marže primárních producentů, případně nabídnout řešení cenové dostupnosti pro konečného spotřebitele.



Graf 4: Přenos hodnoty v rámci hodnotového řetězce zvěřiny (*Sus scrofa*)

Z grafu je zřejmé, že realizovaná hodnota významně roste na konci hodnotového řetězce, zatímco na jeho počátku představuje mezi 10-25% realizační hodnoty na jeho konci.

5.4.7 Porterova analýza pěti sil

Analýza na základě pěti konkurenčních sil dle M. Portera (viz Těž Kapitola 4.7.2 byla použita k určení míry konkurence a atraktivity trhu:

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Ze získaných dat a jejich analýzy viz Kapitoly 5.2, 5.3.1 a 5.3.2 vyplývá, že trh se zvěřinou je relativně roztržštěný a vyznačuje se výraznou sezónností. Rivalita mezi subjekty působícími v tomto segmentu (zejména mezi většími zpracovatelskými podniky a menšími bourárnami) není tak vysoká jako v konvenčních masných komoditách, ale s ohledem na poměrně omezenou velikost poptávky je významným faktorem udržení stabilního odběratele (Němec et al., 2025).

Rozptýlená struktura výrobců: Velcí zpracovatelé se orientují hlavně na export (zejména do západní Evropy), zatímco menší subjekty cílí spíše na regionální trh či na přímý prodej restauracím (Němec, Riedl, et al., 2023), toto potvrdily i výsledky kvalitativního výzkumu.

Nedostatečná komunikace ke spotřebitelům: Podle průzkumu spotřebitelských preferencí (O2022,A2021,A2023) většina dotázaných uvádí, že zvěřinu konzumuje pouze příležitostně, přestože oceňují její nutriční benefity (Riedl, Němec, et al., 2024).

Celkově tak rivalita spočívá více ve snaze upoutat pozornost spotřebitelů, geografické a kapacitní optimalizaci dodávek primárních producentů a v zajištění stabilního odbytového kanálu, než v cenové konkurenci (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023; Niewiadomska, Kosicka-Gebska, et al., 2020).

Vyjednávací síla dodavatelů

Klíčovým vstupem do hodnotového řetězce je čerstvě ulovená zvěřina od myslivců či vlastníků honiteb. Z výsledků rozhovorů (Tabulka 4) a z analýz ve člancích (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023; Němec, Skřivánková, et al., 2023) vyplývá:

Fragmentace lovců a honiteb: Mnoho drobných honiteb a sezónní charakter lovu způsobují, že se dodavatelé potýkají s nestabilními objemy úlovků. Jejich vyjednávací síla tedy není příliš vysoká vůči větším zpracovatelům, kteří jsou tak určujícím faktorem pro kvalitu i výkupní ceny. Například odběratel CP3 v průběhu kvalitativního pohovoru konstatoval „*pokud bychom potřebovali více zvěře v hlavní sezóně, stačí nepatrně zvednout výkupní cenu, jinak cenu udržujeme na stejné úrovni jako ostatní*“.

Závislost na velkých bourárnách: Malí primární producenti obvykle nemají vlastní zpracovatelské kapacity, a proto jsou nuceni dodávat zvěřinu do výkupu či bouráren. Výkupní ceny nezpracované produkce tak často nabízejí cenové podmínky, jež lovce demotivují k posílení komerčního odlovu (Němec, Riedl, et al., 2023).

Dílčí výjimku představují větší lesní majetky (LČR, VLS) , které mohou disponovat vlastními bourárnami a vyjednávat výhodněji.

Vyjednávací síla odběratelů

Na odběratelské straně stojí jednak velké maloobchodní řetězce, jednak segment HoReCa (restaurace a hotely), případně koneční spotřebitelé nakupující přímo od lovců. Z analýz (Tabulka 4) i z dat v člancích (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023; Němec, Skřivánková, et al., 2023) lze vyvodit:

Velmi silná pozice obchodních řetězců: Řetězce požadují stabilní dodávky a tlak na nízké ceny, což je pro sezónní zvěřinu obtížně splnitelné. Výsledkem je poměrně nízká penetrace zvěřiny v běžném maloobchodě. K tomuto v rámci kvalitativního výzkumu zástupci maloobchodních řetězců konstatovali „*Zvěřina je dražší než běžně dostupné maso, jako je vepřové a kuřecí, což může odradit část zákazníků. V poslední době se ceny hovězího se dostaly na srovnatelnou úroveň a pro obchodníky tak zvěřina získala větší zajímavost. Maloobchodníci proto musí najít rovnováhu mezi cenou a dostupností, aby zvěřina byla konkurenceschopná a přitažlivá pro zákazníky.*“

Segment HoReCa: Pro restaurace je zajímavá prémiovost a odlišnost zvěřiny, ale i tady vzniká tlak na cenu a pravidelné dodávky, což menší producenti nedokáží vždy zajistit. Tento segment zároveň uvádí jako problematická přísná pravidla pro vlastní zpracování zvěřiny (dohled veterinární správy, oddělené skladování). Vzhledem k decentralizaci a fragmentaci této formy poptávky je vyjednávací síla této části nízká.

Přímý prodej: Část odlovu směřuje k přímému odběru od lovců či mysliveckých spolků. Tato forma je však regulována přísnou legislativou (zejména veterinárními předpisy) (EC, 2004) a tvoří tak jen doplňkový kanál.

Hrozba substitutů

Z hlediska substituce stojí proti zvěřině několik masných komodit s odlišnou cenou, chutí i dostupností (drůbež, vepřové, hovězí). Na základě kvalitativního výzkumu šetření (Tabulka 4) a publikovaných studií byly zjištěny tyto faktory:

Cenová dostupnost jiných mas: Běžná masová produkce (drůbeží, vepřové) je stabilně levnější a snadněji dostupná, což představuje pro zvěřinu výraznou konkurenční hrozbu (Němec et al., 2025; Němec, Skřivánková, et al., 2023). Zvyšování cen hovězího v posledním období vytváří prostor pro vyšší konkurenceschopnost zvěřiny jako substitutu, jak bylo zjištěno v kvalitativním výzkumu maloobchodních řetězců.

Změna stravovacích návyků: Roste počet spotřebitelů hledajících alternativy k červenému masu či upřednostňujících bezmasou stravu. To dále zvyšuje tlak na poptávku po zvěřině.

Hrozba substitutů je tedy reálně vysoká zejména kvůli snadné dostupnosti jiných druhů masa (případně masných alternativ).

Hrozba nových konkurentů

Ve srovnání s konvenčním masným průmyslem je vstup nových subjektů do segmentu zvěřiny limitován několika překážkami potvrzenými kvalitativním výzkumem (Tabulka 4):

Legislativa a veterinární normy: Vysoké nároky (a související kapitálové náklady) na hygienu, zpracování odpadu a kontrolu kvality masa z volně žijící zvěře brání snadnému vstupu nových zpracovatelských firem.

Závislost na přírodních podmínkách: Populace zvěře a jejich lov jsou svázány s lesním ekosystémem a místními regulacemi, což snižuje možnost „intenzifikace“ výroby.

Ekonomická nejistota: Omezená poptávka na domácím trhu a sezónnost lovu zvyšují podnikatelské riziko.

Ačkoliv se občas objevují noví zpracovatelé (zejména v segmentu malých řemeslných bouráren), jejich vstup je spíše doplňkový a nenavozuje dramatický růst konkurenčního prostředí.

Tabulka 20: Porterova analýza 5 sil

Faktor	Charakteristika
Rivalita	střední – konkurence je spíše nepřímá (jiné druhy masa, import).
Síla dodavatelů	střední – závisí na typu aktéra (malý myslivec vs. velké sdružení).
Síla odběratelů	vysoká – zpracovatelé a obchodní řetězce určují podmínky.
Hrozba substitutů	vysoká – běžné druhy masa jsou levnější a dostupnější.
Hrozba nových konkurentů	nízká – legislativní a investiční bariéry jsou vysoké.

Porterova analýza pěti sil ukazuje, že rozvoj trhu se zvěřinou v České republice je brzděn několika vzájemně provázanými faktory. Jedním z nich je roztržštěnost primárních producentů a jejich omezená vyjednávací pozice, daná zejména sezónním charakterem lovu a geografickou strukturou. Další problém vychází z nízkého povědomí koncových spotřebitelů o přidané hodnotě zvěřiny – i přes její nesporné nutriční a ekologické výhody dochází k časté substituci jinými druhy masa.

Zákazníci vnímají zvěřinu jako prémiové, ale nákladné zboží, přičemž cenová citlivost je pro velkou část populace podstatným faktorem při volbě. Maloobchodní řetězce proto často upřednostňují jistější prodejní artikl s větší a stabilnější poptávkou, jako je drůbež či vepřové. Na straně nabídky zároveň působí přísná legislativa, složitější veterinární standardy a hygienické požadavky spojené s volně žijící zvěří. Kombinace roztržštěných primárních producentů a přísných veterinárních předpisů vede k poměrně vysokým fixním nákladům zpracování, což dále omezuje cenovou konkurenceschopnost vůči konvenčním druhům masa.

5.4.8 SWOT analýza hodnotového řetězce

Silné stránky (Strengths)

Zvěřina představuje na současném trhu s masem kvalitní potravinu s některými konkurenčními výhodami. Její vysoká nutriční hodnota je charakterizována nadprůměrným obsahem bílkovin a příznivým složením proteinů, jak dokládají studie (Němec, Skřivánková, et al., 2023). Tyto výzkumy konstatují, že zvěřina dále obsahuje nižší množství tuku ve srovnání s hovězím, vepřovým nebo jehněčím masem, přičemž současně vykazuje vysoké množství minerálů, vitaminů, stopových prvků a nenasycených mastných kyselin. Další předností je absence reziduí farmaceutik a růstových stimulatorů, jelikož zvěř žijící volně v přírodě není vystavena těmto látkám běžně používaným v intenzivních chovech. Toto vnímání bio kvality potvrzuje i provedený výzkum A2021, A2023 viz Tabulka 14: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- Názory na zvěřinu a jejich vývoj (Kapitola 4.4). Přirozený způsob života zvěře v lesních ekosystémech významně kontrastuje s konvenčním chovem hospodářských zvířat, který má často negativní dopady na půdu, vodu, biodiverzitu a změnu klimatu (Chen et al., 2021; Riedl, Němec, et al., 2024). Z environmentálního hlediska představuje zvěřina udržitelnější alternativu ke konvenčnímu hovězímu masu, jelikož vykazuje nižší uhlíkovou stopu, ačkoliv nelze hovořit o zcela nulovém dopadu vzhledem k přirozeně se vyskytujícímu emisím metanu, jak uvádí (Fiala et al., 2020). Vnímání ekologického přínosu konzumace zvěřiny potvrzuje i provedený výzkum A2021, A2023 viz Tabulka 14: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- Názory na zvěřinu a jejich vývoj (Kapitola 4.4). Česká republika disponuje silnou mysliveckou tradicí s propracovaným systémem péče o zvěř, který je zakotven v legislativě a dlouhodobé praxi lesního hospodaření (Němec, Skřivánková, et al., 2023) . V rozvinutých zemích je zvěřina vnímána jako maso vyšší kvality ve srovnání s červeným masem z hospodářských zvířat, zejména u spotřebitelů se zájmem o zdravé stravování (Němec, Skřivánková, et al., 2023), což vytváří potenciál pro vyšší cenové zhodnocení v segmentu prémiových potravin. Zároveň konzumace zvěřiny nabízí možnost komunikace uvědomělého ekologicky zaměřeného přístupu na zachování stability lesních porostů a lokální biologické rovnováhy a rozmanitosti což významná část

konzumentů již vnímá, jak potvrzuje i provedený výzkum A2021,A2023 viz Tabulka 14: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- Názory na zvěřinu a jejich vývoj (Kapitola 4.4) v souladu s (Němec et al., 2025; Riedl, Němec, et al., 2024).

Slabé stránky (Weaknesses)

Hodnotový řetězec produkce a prodeje zvěřiny vykazuje několik zásadních slabých stránek, které omezují jeho potenciál na trhu. Nedostatečná transparentnost v celém produkčním řetězci od lovu po konečného spotřebitele vytváří nejistotu ohledně bezpečnosti a kvality. Jak dokládá výzkum (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023; Němec, Skřivánková, et al., 2023) nedostatek důvěry v bezpečnost a kvalitu zvěřiny představuje významnou bariéru konzumace, zejména mezi spotřebiteli bez přímého kontaktu s loveckou komunitou. Sezónnost lovu vytváří nepravidelnosti v dodávkách pro maloobchodní řetězce a gastronomické provozy, jak potvrzuje kvalitativní výzkum v práci. Tato sezónnost komplikuje marketingové aktivity a budování stálé zákaznické základny (Tabulka 4). Kvantitativní data z reprezentativního spotřebitelského výzkumu jednoznačně identifikují vysokou cenu jako jednu z klíčových bariér spotřeby zvěřiny. Podíl respondentů označujících vysokou cenu jako důvod, proč doma nepřipravují zvěřinu, vzrostl z 20,6% v roce 2021 na 30,5% v roce 2023 (Tabulka 9). Analýza cen v maloobchodních e-shopech z roku 2023 ukázala, že zvěřina (divoké prase) je v průměru o 69,1% až 121,9% dražší než ekvivalentní části vepřového masa (Tabulka 14). K vysokým cenám přispívá i nízká výtěžnost při zpracování, kdy například u divočáka tvoří nevyužitelný odpad cca 50% celkové hmotnosti, což významně zvyšuje náklady na zpracování. Roztříštěná primární produkce znemožňuje dosažení úspor z rozsahu a brání efektivnímu využití vedlejší produkce, stejně tak jako vyvolává tlak na zvýšené logistické náklady (Tabulka 4). Přísné hygienické normy zatěžují menší producenty a vytvářejí bariéru v lokální distribuci porcované zvěřiny. Stávající regulační rámec tak vytváří zásadní překážku zejména pro menší producenty a myslivecká sdružení, která nemají dostatečné zdroje na splnění nákladných regulačních požadavků (kapitola 5.1.3). Spotřebitelský výzkum prokázal nedostatečné povědomí veřejnosti o výhodách konzumace zvěřiny, její zdravotní bezpečnosti a vlivu přemnožené zvěře na lesní ekosystémy. Mnoho spotřebitelů vnímá zvěřinu jako obtížně připravitelnou (37% respondentů v roce 2023 viz Tabulka 9) nebo má obavy z její bezpečnosti a kvality (kapitola 5.1.3) (Němec et al., 2025; Riedl, Němec, et al., 2024). Mladší generace také často projevují etické výhrady vůči lovu zvěře (Němec, Skřivánková, et al., 2023) . Klesající počet aktivních lovců v České republice představuje významnou překážku pro zajištění dostatečné primární produkce, jak potvrzuje kvalitativní výzkum mezi vlastníky půdy a uživateli (Tabulka 4) (Němec, Skřivánková, et al., 2023).

Příležitosti (Opportunities)

Kvalitativní výzkum mezi primárními zpracovateli jednoznačně prokázal, že absence jasného označení kvality (Tabulka 4) a původu zvěřiny významně snižuje důvěru spotřebitelů v tento produkt. Zavedení transparentního systému značení původu a kvality zvěřiny by mohlo zásadně zvýšit důvěru spotřebitelů a vnímanou hodnotu zvěřinové produkce (Němec et al., 2025; Riedl et al., 2024). Na evropském trhu již existují modely certifikace zvěřiny, které mohou sloužit jako inspirace pro český trh, například monitorování kvality zvěřiny v Itálii popsany (Viganò et al., 2019), který zahrnuje senzorickou analýzu a sledování pH jako klíčových parametrů kvality masa. Z kvantitativního výzkumu (A2021, A2023), Tabulka 14: Spotřebitelský výzkum (A2021,A2023)- Názory na zvěřinu a jejich vývoj (Kapitola 4.4), dále vyplývá, že 23,4 % respondentů rozhodně souhlasí s výrokem, že zvěřina je zdravá, organická, potravina, a dalších 57,2 % s tímto výrokem spíše souhlasí. Tito respondenti také vnímají zvěřinu jako produkt přátelský k životnímu prostředí (67,9 % respondentů viz Tabulka 8). Zvěřina jako lokální organická produkce je tak možnou volbou, pro vybrané skupiny konzumentů. Tyto trendy vytvářejí příznivé podmínky pro marketing zvěřiny jako udržitelné, etické a zdravé alternativy ke konvenčnímu masu. Významnou příležitostí je rozšíření nabídky prvovýroby o produkty výrazně bližší spotřebitelskému trhu, jako jsou zpracované a připravené polotovary, což může přispět k posílení ekonomické hodnoty celého hodnotového řetězce. Zkrácení distribučních kanálů a přímý prodej spotřebitelům představuje významnou příležitost pro zvýšení ekonomické efektivity hodnotového řetězce, zejména pro jeho nižší články (Graf 1). Podle výzkumu je pro 37 % spotřebitelů příprava zvěřiny komplikovaná (viz Tabulka 8: Důvody, proč respondenti zvěřinu doma nepřipravují (A2021,A2023) i (Němec, Skřivánková, et al., 2023), což představuje významnou bariéru konzumace. Vývoj produktů jako jsou klobásy, salámy nebo polotovary, spolu s jednoduchými recepty přiloženými k balení, by mohly snížit tuto vnímanou bariéru a zvýšit přístupnost zvěřiny pro méně zkušené spotřebitele. Podle vyjádření respondentů z kategorie primárních producentů i menších zpracovatelů (Tabulka 4) by zjednodušení regulačních požadavků pro malé objemy produkce mohlo významně podpořit lokální ekonomiku a zvýšit dostupnost zvěřiny.

Hrozby (Threats)

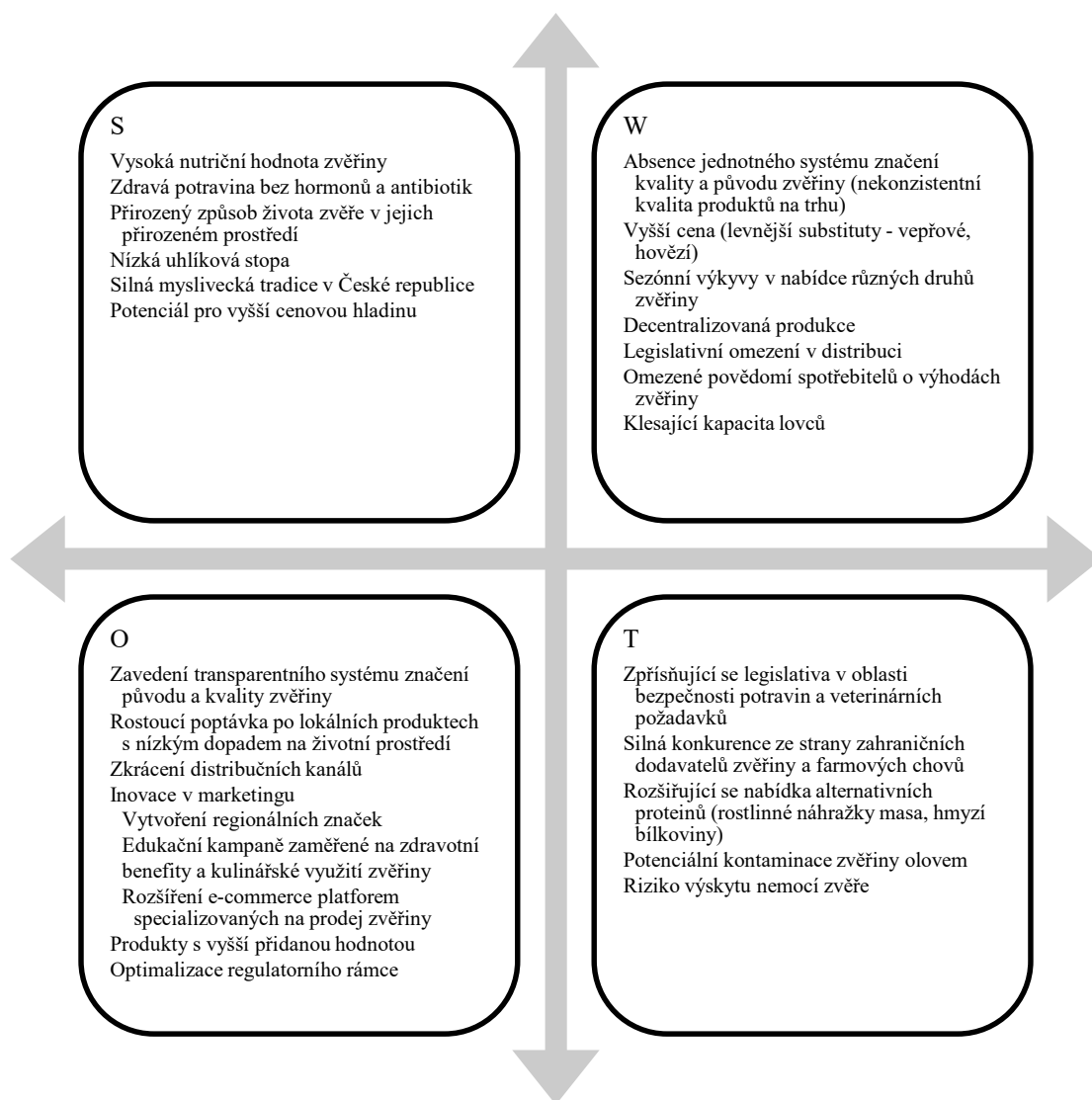
Hodnotový řetězec produkce a prodeje zvěřiny čelí několika významným hrozbám, které mohou omezit jeho budoucí rozvoj a konkurenceschopnost na trhu s masem. Tyto hrozby zahrnují regulační omezení, tržní tlaky a environmentální rizika. Zpřísnující se legislativa v oblasti bezpečnosti potravin a veterinárních požadavků představuje významnou hrozbu pro menší zpracovatele zvěřiny. Kvalitativní výzkum mezi primárními zpracovateli

odhalil, že současné hygienické normy zatěžují menší producenty a vytvářejí bariéru v lokální distribuci porcované zvěřiny. Podle odpovědí respondentů z řad zpracovatelů existují "nerovné podmínky zacházení s odpadem, přísné hygienické normy" (Tabulka 4), což zvyšuje náklady a administrativní zátěž především pro menší subjekty. Tento stav vede k riziku tzv. "šedé ekonomiky" v sektoru, kdy část produkce obchází oficiální distribuční kanály, čímž se vyhýbá regulačním požadavkům a souvisejícím nákladům. Silná konkurence ze strany zahraničních dodavatelů zvěřiny a farmových chovů představuje další významnou hrozbu. Import zvěřiny z Nového Zélandu a Polska, jak bylo uvedeno ve vícero rozhovorech se zpracovateli, vytváří tlak na tuzemské producenty (Tabulka 4), mimo jiné i vzhledem k problematické předvídatelnosti množství a složení dodávek.

Dále dochází k postupným změnám spotřebitelských preferencí. V kvalitativním výzkumu maloobchodních řetězců (Tabulka 4) bylo zjištěno, že "mladí lidé mají vyšší odpor k zabíjení ryb i zvěře" a "mají silnější inklinaci k malé nebo nulové spotřebě masa, veganství, vegetariánství" (Kozicka et al., 2023). Riziko výskytu nemocí zvěře představuje závažnou hrozbu pro odvětví. Konkrétně byl v kvalitativních rozhovorech zmíněn africký mor prasat, který může dramaticky ovlivnit populace divokých prasat a následně i dostupnost zvěřiny na trhu. Dalším zdravotním rizikem je potenciální kontaminace zvěřiny olovem z munice. Klesající počet aktivních lovců byl identifikován jako zásadní problém pro zajištění dostatečné primární produkce. Celkem 8 respondentů z kategorie vlastníků půdy a uživatelů v kvalitativním výzkumu uvedlo "nedostatek lovců" jako významnou bariéru (Tabulka 4) (Němec, Skřivánková, et al., 2023)

Následující tabulka shrnuje podrobnou SWOT analýzu hodnotového řetězce zvěřiny, založenou na datech z rozhovorů, dotazníkového šetření a sekundární analýzy.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že posílení trhu se zvěřinou je možné především cestou překonání slabých stránek pomocí cílených strategických intervencí (standardizace, infrastruktura, komunikace) a využitím příležitostí v oblasti změn spotřebitelského chování a podpory domácí produkce.



Obrázek 9: SWOT analýza hlavních faktorů identifikovaných výzkumem

Součástí analýzy 4.7.3 byla také konfrontační matice SWOT (Příloha 1), která přiřazuje bodové váhy jednotlivým kombinacím faktorů a umožňuje odvodit preferované strategické směry. Škála od -3 do +3 byla zvolena proto, aby umožnila vyjádření intenzity a polarity vlivu jednotlivých faktorů v rámci SWOT analýzy. Každé číslo představuje konkrétní stupeň síly – například hodnota -3 značí velmi silný negativní vliv, zatímco +3 velmi silný pozitivní vliv. Díky této symetrii, kdy jsou hodnoty rovnoměrně rozloženy kolem nulového bodu, je možné přesně rozlišit nejen zda daný faktor působí pozitivně či negativně, ale také jak moc silně tento vliv působí. Celkové skóre bylo -31 bodů, což svědčí o převaze negativních faktorů, tedy vhodným přístupem je defenzivní strategie rozvoje hodnotového řetězce. Její indikace, je důsledkem převahy slabých stránek a hrozeb, jak vyplývá z celkového skóre SWOT matice. Nejproblematictějšími oblastmi jsou decentralizovaná produkce (-20 bodů), legislativní omezení v distribuci (-18 bodů) a sezónní výkyvy produkce (-17 bodů).

Konkrétně to znamená zaměřit se na eliminaci bariér v distribuci, posílení spotřebitelského vzdělávání a zajištění stability trhu při respektování sezónnosti produkce. Tato strategie doporučuje v první řadě se zaměřit na zachování stávajících pozic a až v řadě druhé na expanzivní růst.

Komentář významných interakcí

Silné pozitivní interakce (S-O)

1. Propojení nutriční hodnoty a kvality s certifikací a udržitelností (+3)

Z výzkumu spotřebitelských preferencí (kapitola 5.3) vyplývá, že 23,4% respondentů rozhodně souhlasí s výrokem, že zvěřina je zdravá, organická potravina, a dalších 57,2% s tímto výrokem spíše souhlasí (Tabulka 14). Tyto atributy mohou být efektivně komunikovány prostřednictvím certifikačních systémů a marketingu zaměřeného na udržitelnost.

2. Potenciál vyšší ceny ve spojení s certifikací a produkty s vyšší přidanou hodnotou (+3)

Analýza hodnotového řetězce zvěřiny (5.1) prokázala, že spotřebitelé jsou za vybrané produkty zvěřiny připraveni ve specifickém kontextu hradit významně vyšší částky než je cena masa samotného. Graf 4 disertační práce ilustruje, jak se hodnota zvěřiny na příkladu divočáka zvyšuje v průběhu hodnotového řetězce od primární produkce (2,77 EUR/kg) přes zpracování (4,86 EUR/kg) až po restaurační sektor (22,13 EUR/kg).

Problematické negativní interakce (W-T)

1. Legislativní omezení vs. zpřísňující se legislativa (-3)

Kvalitativní výzkum mezi zpracovateli (Tabulka 4) potvrzuje, že současné hygienické normy zatěžují menší producenty a vytvářejí bariéru v lokální distribuci porcované zvěřiny. Respondenti zmiňují "nerovné podmínky zacházení s odpadem, přísné hygienické normy", což zvyšuje náklady a administrativní zátěž především pro menší subjekty.

2. Decentralizovaná produkce vs. sezonní výkyvy vs. zahraniční konkurence (-3)

Kapitola 5.1.3 disertační práce identifikuje roztržštěnou primární produkci a sezónnost jako zásadní překážky pro efektivní hodnotový řetězec. Tyto faktory komplikují konkurenceschopnost vůči levnějším zahraničním dodávkám z Nového Zélandu a Polska, jak bylo uvedeno v rozhovorech se zpracovateli.

3. Nedostatečný marketing vs. změny preferencí spotřebitelů (-3)

Výzkum v kapitole 5.2.3 dokládá, že mladší generace mají odlišné preference a často projevují etické výhrady vůči lovu zvěře. Nedostatečná marketingová komunikace snižuje schopnost adaptace na tyto měnící se preference. Mnoho spotřebitelů vnímá zvěřinu jako obtížně připravitelnou (37% respondentů v roce 2023, viz Tabulka 8).

Hlavní strategická doporučení na základě SWOT matice zahrnují:

- **SO strategie (využít silných stránek k maximalizaci příležitostí):**
 - Propojení zdravotních benefitů zvěřiny s rostoucím zájmem o udržitelné potraviny.
 - Využití vysokého potenciálu certifikace a značek kvalit.
 - Zdůraznění vysoké nutriční hodnoty a bio kvality.
- **WO strategie (využít příležitostí k odstranění slabín):**
 - Zavedení státem podporovaných systémů kvality a značení původu zvěřiny.
 - Investice do regionální infrastruktury pro zpracování a logistiku zvěřiny.
- **ST strategie (využít silných stránek k eliminaci hrozeb):**
 - Komunikace výživových benefitů a přírodního původu jako protiváha levným substitutům.
 - Posilování regionální identity a kultury lovu jako marketingového nástroje.
- **WT strategie (minimalizovat slabiny a čelit hrozbám):**
 - Vytvoření kooperačních platforem a klastrů zajišťujících efektivnější řízení řetězce.
 - Zjednodušení legislativního rámce pro malé zpracovatele.

Závěrem lze říci, že SWOT analýza potvrzuje potřebu systematického zásahu na straně státu i samoregulačních iniciativ aktérů hodnotového řetězce, pokud má být zvěřina trvale udržitelnou a ekonomicky životaschopnou složkou domácí produkce masa. Na straně silných stránek jsou nejvýznamnějšími faktory bio kvalita (absence hormonů a antibiotik) (16 bodů), vysoká nutriční hodnota (14 bodů) a nízká uhlíková stopa (14 bodů).

5.5 Komparativní analýza a benchmarking

5.5.1 Porovnání hodnotového řetězce masného průmyslu a zvěřiny

Hodnotový řetězec konvenční masné produkce (Obrázek 3) a zvěřiny vykazuje strukturální i funkční odlišnosti, které významně ovlivňují jejich ekonomickou efektivitu, tržní potenciál a konkurenční postavení. Provedený benchmarking odhalil příležitosti pro zvýšení potenciálu a identifikoval klíčové faktory úspěchu, které lze adaptovat z příbuzných odvětví.

Primární produkce a její specifika

Konvenční masný průmysl je charakterizován vysoce standardizovanou primární produkcí v rámci intenzivních chovů, které zajišťují konstantní objem a homogenní kvalitu vstupní suroviny. Tento model umožňuje efektivní plánování kapacit v navazujících článcích řetězce (Fritz & Schiefer, 2008; Henchion et al., 2014). Naproti tomu zvěřinová produkce je limitována sezónností lovu, regulačními opatřeními a decentralizovanou strukturou producentů jak vyplynulo z kvalitativního výzkumu (Tabulka 4) i (Němec et al., 2025; Němec, Skřivánková, et al., 2023).

Sezónnost lovu způsobuje významné výkyvy v dostupnosti čerstvé zvěřiny, což komplikuje plánování zpracovatelských kapacit a snižuje celkovou efektivitu řetězce. Decentralizovaná povaha primární produkce (množství menších honiteb) navíc zvyšuje logistické náklady a znemožňuje efektivní využití vedlejších produktů, což bylo identifikováno jako jedna z významných překážek v optimalizaci hodnotového řetězce zvěřiny (Němec et al., 2025; Němec, Skřivánková, et al., 2023).

Zpracovatelská část hodnotového řetězce

V masném průmyslu dominují velké zpracovatelské závody s vysokým stupněm automatizace a optimalizovanými logistickými procesy, které navíc vykazují kontinuálním přísun suroviny ke zpracování. Tyto podniky tak těží z úspor z rozsahu, což jim umožňuje dosahovat nižších jednotkových nákladů. Zpracování zvěřiny je naproti tomu charakterizováno roztržitou strukturou s významným podílem menších zpracovatelů, kteří čelí výzvám v oblasti logistiky a dodržování hygienických předpisů (Tabulka 4) a (Němec et al., 2025; Němec, Skřivánková, et al., 2023).

Benchmarking ukázal, že přibližně 50% objemu zvěřiny tvoří nevyužitelný odpad, což uváděli klíčoví hráči v průběhu kvalitativního výzkumu (I2324) v souladu s jinými autory např. (García del Rincón-Garoz et al., 2023), což výrazně zvyšuje náklady na likvidaci a

sníží ekonomickou efektivitu zpracování. Ve srovnání s konvenčním masným průmyslem, kde je tento podíl nižší a existují zavedené systémy pro využití vedlejších produktů, představuje tato skutečnost významnou konkurenční nevýhodu (Němec et al., 2025).

Distribuce a prodejní kanály

Konvenční masný průmysl využívá efektivní distribuční sítě s vysokou penetrací v maloobchodních řetězcích, což zajišťuje širokou dostupnost produktů pro spotřebitele. Zvěřina se oproti tomu často dostává na trh prostřednictvím roztržitých distribučních cest, jako je přímý prodej restauracím nebo lokálním obchodníkům. (Němec et al., 2025)

Z kvalitativního i kvantitativního výzkumu vyplývá, že maloobchodní řetězce většinou nenabízejí zvěřinu v úseku čerstvého masa, ale jako mražený produkt, což je pro současného zákazníka méně atraktivní (Tabulka 4, 5 a 17) (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023).

Faktory nákladovosti a diferenciac

Na základě porovnání s nejlepšími postupy v masném průmyslu byla identifikována příležitost ke snížení nákladovosti produkce zvěřiny v oblasti rozvoje využití vedlejších produktů.

Využití vedlejších produktů: Zatímco v konvenčním masném průmyslu existují zavedené systémy pro zpracování a využití vedlejších produktů viz. (Jayathilakan et al., 2012; Müller et al., 2023; Toldrá et al., 2021), v produkci zvěřiny zůstává tento potenciál nevyužit. Průzkum ukázal, že zpracovatelný odpad spadá do kategorie 3 a musí být přepravován v zmrazeném stavu, což komplikuje a prodražuje logistiku. Dále je tento zpracovatelný odpad „ořezy“ mnohdy kontaminován fragmenty olova, což znemožňuje jeho průmyslové využití, jak vyplynulo z kvalitativního výzkum (I2324), kdy např. zpracovatel CP6 uvedl „...*fragmenty kule zastaví na celý den výrobní linku...*“ a zpracovatel CP7 „*V případě kontaminace olovem je náš produkt neprodejný na zahraničních trzích, kde probíhají přísné kontroly.*“ .

Diferenční faktory zvěřiny

Benchmarking identifikoval několik klíčových diferenčních faktorů, které mohou poskytnout zvěřině konkurenční výhodu oproti konvenčnímu masu:

Nutriční hodnota: Výzkumy prokázaly, že zvěřina má vyšší nutriční hodnotu charakterizovanou nadprůměrným obsahem bílkovin a příznivým složením proteinů, nižším množstvím tuku a vysokým obsahem minerálů, vitaminů a stopových prvků. Tento aspekt

představuje významný potenciál pro diferenciaci na trhu zdravých potravin (Němec, Riedl, et al., 2023).

Absence hormonů a antibiotik: Na rozdíl od konvenčního masa z velkochovů není zvěřina vystavena těmto látkám běžně používaným v intenzivních chovech. Tento fakt lze účinně využít v marketingové komunikaci zaměřené na spotřebitele, kteří se zajímají o původ a způsob produkce potravin (Němec, Riedl, et al., 2023).

Ekologický původ: Zvěřina představuje udržitelnější alternativu ke konvenčnímu hovězímu masu, jelikož vykazuje nižší uhlíkovou stopu. Z environmentálního hlediska má lovená zvěř menší dopad na půdu, vodu a biodiverzitu ve srovnání s konvenčním chovem hospodářských zvířat (Němec et al., 2025; Němec, Skřivánková, et al., 2023; Riedl, Němec, et al., 2024).

Potenciál pro vyšší cenové zhodnocení: V rozvinutých zemích je zvěřina vnímána jako maso vyšší kvality ve srovnání s červeným masem z hospodářských zvířat, zejména u spotřebitelů se zájmem o zdravé stravování. To vytváří potenciál pro vyšší cenové zhodnocení v segmentu prémiových potravin (Němec, Riedl, et al., 2023; Riedl, Němec, et al., 2024).

5.5.2 Shrnutí zahraničních modelů

Tato část shrnuje klíčové poznatky získané z porovnání s vybranými zahraničními modely distribuce a marketingu zvěřiny, zejména v Rakousku, Německu a Slovensku. Cílem bylo identifikovat přenositelné prvky a osvědčené postupy vhodné pro uplatnění v podmínkách České republiky.

V zahraničí existují různé přístupy ke zpracování a prodeji zvěřiny:

- **Rakousko:** Silný důraz na regionální značky a přímý prodej od myslivců ke spotřebiteli. Podpora ze strany státních a profesních struktur
- **Německo:** Rozvinutá síť certifikovaných zpracovatelů, moderní e-commerce platformy (např. Wildfleisch.de), důraz na sledovatelnost původu a garanci kvality.
- **Slovensko:** Rostoucí využití lokálních distribučních řetězců a online prodeje (zejm. projekt www.predajdiviny.sk vytvořený profesní komorou - Slovenská poľovnícka komora). Vysoká míra spolupráce mezi myslivci a zpracovateli, podpora agroturismu (např. proaktivní přístup a jednání s Ministerstvem pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR o zřízení lokálních bouráren pro myslivce).

5.5.3 Přenositelné prvky pro ČR

Z komparativní analýzy vyplynuly následující inspirativní prvky:

- Zavedení značek kvality a původu (analogicky např. k „Bio“ nebo „Chráněné označení původu“).
- Podpora kooperací a klastrů mezi producenty, zpracovateli a distributory.
- Rozvoj digitálních distribučních platform specializovaných na zvěřinu.
- Státní či profesní osvěta zaměřená na výživovou hodnotu, způsob lovu a udržitelnost.
- Vytváření regionálních zpracovatelských center s certifikací a marketingovou podporou.

Benchmarking prokázal, že klíčovým faktorem úspěchu v zahraničí je aktivní role organizací a institucí v koordinaci a propagaci zvěřinového trhu. Přestože české prostředí má svá specifika, základní přístupy lze adaptovat a přispět k vyššímu zhodnocení domácí suroviny.

6 Návrh marketingové strategie

Tato kapitola vychází z výsledků výzkumu a opírá se o teoretické rámce marketingového řízení – zejména o model STP (segmentation–targeting–positioning), Ansoffovu matici růstových strategií a Porterovy generické strategie. Strategie je navržena s cílem podpořit růst spotřeby zvěřiny na domácím trhu.

6.1 Strategický rámec: růstová a konkurenční pozice

Na základě Ansoffovy matice (Ansoff H, 1957; Puyt et al., 2024) lze z koncepčního hlediska možnosti růstu spotřebitelského trhu se zvěřinou zařadit zejména do kategorie „penetrace trhu“ tzn. kombinace stávající produkt na stávajícím trhu vzhledem k nízké úrovni proniknutí konzumace zvěřiny v českých domácnostech. Z uvedených výsledků dále vyplývá, že pro zvýšení penetrace je zapotřebí intenzivnější komunikace a efektivnější distribuční síť. Další potenciál s možností rozšíření má inovace produktu, např. nové formy zpracování, balení a prezentace. Strategie expanze (rozšíření geografického trhu), která je částečně využívána, je zajímavou možností jen pro některé prémiové produkty.

Z pohledu Porterových generických strategií (M. Porter, 2008; M. E. Porter, 1980) je vhodné uplatnit diferenciační strategii s úzkým zaměřením (focus), která zdůrazňuje unikátní hodnoty zvěřiny (původ, kvalita, výživové parametry) a oslovuje konkrétní cílové skupiny. Strategie nízkých nákladů připadá u velkozpracovatelů, kteří mají k dispozici i zdroje v podobě farmových chovů zvěři jako na Novém Zélandu a pro situaci v České republice není příliš aktuální.

6.2 STP model: segmentace, cílení, pozicování

Model STP (Segmentace–Cílení–Pozicování) představuje klíčový nástroj pro efektivní navržení marketingové strategie na základě hlubšího pochopení trhu. V této části je aplikován na základě výsledků kvantitativního i kvalitativního výzkumu (viz Kapitola 5.2, a 5.4), a odráží specifika hodnotového řetězce zvěřiny identifikovaná v rámci primárních dat

Segmentace vychází z podkapitoly 5.3.2 a identifikuje čtyři hlavní spotřebitelské skupiny:

1. Tradiční konzumenti – jedinci, kteří pravidelně konzumují zvěřinu, často mají lovecké zázemí nebo přístup k lokálním zdrojům. Vyznačují se vysokou loajalitou k produktu, ale nižší mírou otevřenosti k marketingovým novinkám.
2. Příležitostní konzumenti – spotřebitelé, kteří zvěřinu konzumují nepravidelně, především při zvláštních příležitostech, často sezónně. Mají pozitivní zkušenost, ale brání jim nízká dostupnost a omezené znalosti přípravy.
3. Zvědaví zájemci – skupina s pozitivním postojem ke zvěřině, avšak s minimální praktickou zkušeností s nákupem a přípravou. Vyznačuje se vysokým zájmem o zdravý životní styl a otevřeností k novým gastronomickým zážitkům.
4. Odmítači – spotřebitelé s negativním postojem k lovu nebo ke specifickým vlastnostem zvěřiny (např. chuť, konzistence), často ovlivnění etickými, environmentálními nebo hygienickými obavami.

Tato segmentace poskytuje základ pro následné cílení a tvorbu specifických marketingových sdělení.

Cílení (targeting)

Na základě analýzy jejich postojů a bariér a atraktivity spojené s velikostí segmentů a potenciálem růstu byly jako prioritní zvoleny následující dvě skupiny:

- **Příležitostní konzumenti** – (viz Kapitola 5.4.2), vysoký potenciál růstu, otevřenost ke změně nákupního chování.
- **Zvědaví zájemci** – (viz Kapitola 5.4.2), dosud nízká konzumace, ale pozitivní postoj a zájem o produkt

Pro tyto skupiny je navržena cílená marketingová strategie se zaměřením na následující aspekty:

- Důraz na jednoduchost přípravy: Tvorba receptových kampaní, inspirace na sociálních sítích, videonávody, spolupráce s foodblogery.
- Zvýšení dostupnosti produktu: Rozšíření prodejních kanálů (e-shopy, farmářské trhy, partnerské prodejny), zajištění sezónní kontinuity nabídky.
- Komunikace hodnot: Regionální původ, etický lov, přírodní kvalita masa, přínosy pro udržitelnost a lesní ekosystémy.
- Moderní kanály: sociální sítě, influencers, food blogy, zážitkové vaření.

Cílení je koncipováno tak, aby reflektovalo výsledky SWOT analýzy a zároveň odpovídalo reálným potřebám producentů i očekáváním spotřebitelů. Vhodně zvolené komunikační kanály a segmentově laděné argumentace tak mohou přispět k růstu spotřeby a pozitivnímu vnímání zvěřiny

Pozicování (positioning)

Na základě výstupů SWOT analýzy (viz Kapitola 5.4.8), výsledků benchmarkingové analýzy (Kapitola 5.5) a primárního výzkumu byla definována pozice značky zvěřiny jako komplexní hodnotové nabídky:

- Značka zvěřiny jako kvalitní a důvěryhodný lokální produkt – s příběhem, který propojuje krajinu, tradici a odpovědnou spotřebu.
- Součást moderního zdravého jídelníčku – vysoce nutričně hodnotná potravina s nízkým obsahem tuku, bez zbytečné chemie.
- Etická a ekologická alternativa k průmyslové produkci masa – produkt volné přírody s nízkou ekologickou stopou.
- Zážitek a hodnota – výjimečnost, kulturní hloubka a prémiovost, která odpovídá současnému trendu zaměřenému na kvalitu, autenticitu a smysluplnou spotřebu. Zvěřina tak oslovuje zákazníky, kteří preferují „méně, ale lépe“ – tedy potraviny s vyšší přidanou hodnotou, příběhem a trvalejšími hodnotami namísto kvantity.

Toto pozicování musí být konzistentně podporováno napříč marketingovými nástroji a komunikačními kanály, přičemž důležitou roli hraje transparentnost, důvěra a zapojení regionálních aktérů.

6.3 Marketingový mix (4P)

Na základě výzkumu (viz tabulky 7–10) lze marketingovou strategii konkretizovat do čtyř základních oblastí:

Produkt (Product):

- Nabídka čerstvé porcované zvěřiny jako preferovaného formátu pro maloobchodní prodej (např. chlazené porce vakuově balené po 300–500 g).
- Vývoj produktových inovací: hotová jídla (např. guláš, ragú), marinované výrobky, zvěřinové paštiky, balení v modifikované atmosféře (MAP).
- Důraz na značení původu a transparentnost způsobu lovu a zpracování – např. QR kód s datem ulovení, lokalitou a zpracovatelem.
- Udržitelné balení s ohledem na ekologii – využití recyklovatelných nebo kompostovatelných obalů.
- Vytvoření produktových řad dle cílových skupin – např. „Tradiční chut“ (klasické receptury) a „Zvěřavá volba“ (moderní variace, fúze s jinými kuchyněmi).

Cena (Price):

- Dostupná cena pro vstupní segmenty (příležitostní konzumenti) – balíčky menší gramáže, zvýhodněné sezónní nabídky.
- Prémiová cenová strategie pro značené produkty s garancí kvality a původu – např. zvěřina z CHKO, bio certifikace.
- Psychologické cenové ukotvení – cenová komunikace v porovnání s kvalitním hovězím masem, zdůraznění přidané hodnoty.
- Zvýhodněné balíčky pro komunitní nákupy, gastronomické provozy a online objednávky (např. „rodinný balíček“ nebo „zvěřinová bedýnka“).

Distribuce (Place):

- Rozvoj přímého prodeje prostřednictvím vlastních prodejních míst nebo ve spolupráci s MAS, loveckými spolky a regionálními partnery.
- Podpora e-commerce platform – vlastní e-shop, spolupráce s platformami pro lokální potraviny (např. Scuk.cz, Rohlík.cz, Košík.cz).
- Spolupráce s restauracemi, farmářskými trhy a komunitní distribucí – cílené propojení se zážitkovou gastronomií a lokálními iniciativami.
- Zavedení chlazených boxů nebo komunitních odběrných míst v městských lokalitách.
- Vytvoření regionálních distribučních center pro efektivnější logistiku a sdílené skladování.

Propagace (Promotion):

- Edukační kampaně zaměřené na výživové benefity, ekologické souvislosti a snadnost přípravy zvěřiny.
- Online marketing – receptové platformy, vlastní web s inspirací a návody, aktivní správa sociálních sítí (Facebook, Instagram, YouTube).
- Storytelling a ochutnávkové akce – využití příběhů o původu masa, lokálních lovcích a udržitelnosti.
- Spolupráce s influencery a foodblogery, kteří komunikují zdravý životní styl, ekologii a lokální potraviny.
- Certifikáty důvěry a QR značení – zvýšení důvěryhodnosti pomocí systémů jako „Česká potravina“, „Zvěřina z českých lesů“ apod.
- Zapojení do veřejných akcí – regionální slavnosti, dny zvěřiny, gastrofestivaly.

6.4 Implementační doporučení

Úspěšná implementace navržené strategie vyžaduje vybudování spolehlivého koordinačního rámce a vytvoření realistického časového plánu implementačních opatření. Tato doporučení vycházejí z potřeby aktivního zapojení všech článků hodnotového řetězce a jsou podložena empirickými výsledky výzkumu.

- Vytvoření platformy producentů a zpracovatelů zvěřiny pro sdílení informací, logistiky a komunikace.
- Vznik značky kvality podpořené profesní organizací (např. Česká zvěřina).
- Zajištění podpory ze strany státu (PRV, osvětové kampaně, systém značení).

Navržená strategie propojuje výsledky primárního výzkumu se současnými marketingovými přístupy a přináší praktické podněty pro zvýšení hodnoty a spotřeby zvěřiny na domácím trhu.

Tabulka 21: Fáze implementace strategie

Fáze	Časové období	Hlavní cíle a aktivity	Klíčové výstupy	Mechanismy hodnocení
1. Přípravná fáze	1.–6. měsíc	Založení koordinační platformy a vytvoření pracovních skupin, které zahrnují zástupce všech článků řetězce. Vypracování metodik pro splnění hygienických a legislativních norem.	Vznik jednotného vizuálního stylu a ucelené komunikační strategie. Hotové metodiky pro producenty a zpracovatele (návody na splnění legislativních a	Pravidelné porady koordinační platformy. Kontrola harmonogramu plnění úkolů. Průběžné vyhodnocení kvality a srozumitelnosti metodik (pilotní zpětná vazba od vybraných účastníků).

		Příprava návrhu komunikační strategie, včetně soutěže na vizuální identitu.	hygienických požadavků). Identifikace zdrojů dotační podpory.	
2. Pilotní implementace	7.–18. měsíc	Spuštění 1–2 regionálních zpracovatelských center. Zavedení pilotního prodejního systému čerstvé zvěřiny v několika prodejnách. Realizace lokálních marketingových kampaní a vzdělávacích workshopů pro producenty a zpracovatele.	Funkční zpracovatelská centra napojená na lokální myslivecké spolky. Testovací prodej čerstvé zvěřiny s prvními výsledky prodeje. Vyšší informovanost producentů a posílení jejich schopností (dle účasti a hodnocení workshopů). První úpravy strategie dle zpětné vazby (např. zjednodušení metodik, cílenější komunikace).	Průběžné monitorování prodeje v pilotních prodejnách. Sběr zpětné vazby od producentů, zpracovatelů a zákazníků (online dotazníky, fokusní skupiny). Vyhodnocení účasti na workshopech a míry dosažených znalostí. Úpravy strategie dle zjištěných výsledků.
3. Plná implementace	19.–36. měsíc	Rozšíření pilotních projektů do více regionů a zapojení hlavních maloobchodních řetězců. Intenzivní celostátní marketingová kampaň (TV, tisk, outdoor). Postupné zavádění schválených legislativních úprav. Pravidelná školení všech aktérů řetězce.	Celoplošně dostupné zpracovatelské kapacity. Rozšířená distribuční síť čerstvé zvěřiny a jednotná vizuální identita v obchodech. Zavedení a průběžná aktualizace doporučených legislativních opatření. Vysoká informovanost spotřebitelů (měřeno nárůstem prodeje i pozitivními postoji ke značce).	Analýza prodejních statistik (růst tržního podílu a objemu). Průzkumy spotřebitelského povědomí (kvalitativní i kvantitativní metody). Pravidelné setkávání koordinační platformy a evaluace účinnosti legislativních změn. Pružné modifikace komunikačního plánu dle dosažených výsledků.

4. Udržitelnost a růst	36. měsíc a dále	Přechod na ekonomicky soběstačný model (menší závislost na veřejné podpoře). Systematické hodnocení a optimalizace KPI. Zvažování vstupu na zahraniční trhy a zapojení do mezinárodních programů. Dlouhodobé propojení s dalšími regionálními iniciativami.	Stabilizovaný tržní systém se silnou pozicí zvěřiny na domácím trhu. Udržitelné financování a certifikace umožňující export. Pravidelná aktualizace strategie na základě důkladných analýz prodejních trendů i uživatelské spokojenosti. Vzájemná synergie s programy zdravé výživy a regionální ekologie.	Roční (popř. půlroční) vyhodnocování klíčových ukazatelů (objem prodeje, cenová úroveň, počet zapojených subjektů). Pokračující sběr zpětné vazby prostřednictvím online dotazníků a fokálních setkání. Vyhodnocení efektivity zapojení do mezinárodních sítí a programů. Neustálá aktualizace doporučení podle vývoje trhu a potřeb spotřebitelů.
--------------------------------------	-------------------------	--	---	---

7 Diskuse

Tato kapitola se věnuje interpretaci a syntéze výsledků výzkumu v kontextu teoretických východisek, výzkumných otázek a praktických implikací pro hodnotový řetězec zvěřiny v České republice. Diskutována jsou hlavní zjištění výzkumu, jejich přínos pro rozvoj strategie tahu a tlaku, relevance pro praxi, omezení studie a možnosti jejího využití.

7.1 Shrnutí klíčových zjištění

Výzkum prokázal, že trh se zvěřinou v České republice je ovlivněn řadou strukturálních i percepčních bariér. Hodnotový řetězec je roztržitý a postrádá koordinaci, což se projevuje v nedostatečné infrastruktuře zpracování, absenci standardizace kvality, slabé spolupráci mezi články a nízké míře sdílení dat a logistiky. Významným zjištěním je také omezená dostupnost zpracovatelských kapacit a výskyt sezónních výpadků v nabídce (viz Kapitola 5.2 a benchmarkingové srovnání).

Výzkum ukázal, že český trh se zvěřinou čelí zásadním výzvám ve třech oblastech: (1) na úrovni hodnotového řetězce dominuje roztržitost a absence koordinace, (2) z hlediska spotřebitelů přetrvává vnímání zvěřiny jako exkluzivního nebo problematického produktu, (3) z institucionálního hlediska chybí podpora pro vznik ucelené infrastruktury a komunikační platformy.

Z pohledu hlavního cíle disertační práce – tedy návrhu integrované marketingové strategie tahu a tlaku – se ukazuje jako klíčové zacílení na příležitostné konzumenty a zvědavé

zájemce, kteří vykazují pozitivní postoj ke zvěřině, ale nejsou dostatečně motivováni ke změně nákupního chování.

Významným zjištěním je, že tyto skupiny pozitivně reagují na marketingová sdělení, která propojují zvěřinu s hodnotami jako je zdraví, udržitelnost, lokální původ a autenticita. To potvrzuje hypotézu, že správně zacílená kolektivní strategie (pull) může významně ovlivnit poptávku.

Z hlediska strategie tlaku (push) byl identifikován silný potenciál pro efektivnější spolupráci producentů, sdílené logistiky, certifikace produktů a společné značky kvality.

Celkově výsledky potvrzují, že bez systémové marketingové podpory nebude možné zvýšit podíl zvěřiny na trhu s masem, ani efektivně využít její environmentální a ekonomický přínos. Práce rovněž ukazuje, že vývoj zvěřinového trhu je podmíněn jak změnou v komunikaci směrem ke spotřebiteli, tak institucionální podporou zpracovatelského sektoru a producentů.

Následující části diskuse (7.2–7.5) rozvíjejí tyto klíčové závěry ve vztahu k teorii, praxi a výzkumným otázkám.

Zároveň výzkum ukazuje na řadu příležitostí, zejména v oblasti marketingové podpory, budování značky a využití strategií tahu (pull) a tlaku (push) v koordinovaném rámci. Výsledky rovněž potvrzují potenciál kolektivní propagace a posílení spolupráce mezi producenty, distributory a veřejnými institucemi. Získané výsledky potvrzují závěry studií (Gaviglio et al., 2018; Marescotti et al., 2020; Riedl, Němec, et al., 2024) o klíčové roli standardizace, značení a spolupráce napříč řetězcem. Spotřebitelský průzkum ukázal, že bariéry nejsou pouze racionální (cena, dostupnost), ale i hodnotové a kulturní.

7.2 Srovnání výsledků s teoretickými východisky

Zjištění jsou v souladu s teoretickým rámcem hodnotového řetězce podle (M. Porter, 2008), který umožňuje identifikaci míst, kde vzniká (nebo se ztrácí) přidaná hodnota. V případě zvěřiny se ukazuje, že klíčové hodnototvorné články (např. marketing, komunikace, distribuce) nejsou dostatečně rozvinuty, což omezuje průchodnost řetězce a snižuje jeho ekonomickou efektivitu.

Dále se potvrdila relevance modelu STP (segmentation–targeting–positioning), který může být v praxi aplikován zejména pro přesné cílení marketingových aktivit na specifické spotřebitelské segmenty (např. ekologicky orientovaní zákazníci, lokální patrioti, spotřebitelé preferující zdravý životní styl). V rámci strategie tahu má klíčovou roli kolektivní propagace

a zvyšování povědomí, jak upozorňují i (Němec, Riedl, et al., 2023; Riedl, Němec, et al., 2024)

Strategie tlaku (push) má své uplatnění zejména na úrovni podpory producentů, zefektivnění zpracování a logistiky a distribuce produktů ke koncovému spotřebiteli. Tato zjištění jsou v souladu se závěry studií (Proskina & Pilvere, 2020) nebo (Dobsinska & Sarvasova, 2016), které akcentují potřebu systémových opatření a institucionální podpory v sektoru zvěřiny.

Získaná zjištění korespondují s poznatky uvedenými v článku (Němec, Riedl, et al., 2023), který uvádí, že *„rozhodování spotřebitelů je ovlivněno nejen kvalitou a cenou, ale také kulturními vzorci, etikou lovu a dostupností informací“*. V obdobném duchu i studie publikovaná v časopise (Riedl, Němec, et al., 2024) potvrzuje, že *„vnímání zvěřiny jako svátečního pokrmu představuje klíčovou bariéru její integrace do běžného jídelníčku“*.

Tato zjištění jsou v souladu se závěry (Gaviglio et al., 2018), kteří uvádějí, že negativní percepce zvěřiny jako nepředvídatelného nebo neznámého produktu zásadně ovlivňuje nákupní chování. Stejně tak (Marescotti et al., 2020) upozorňují na potřebu budování důvěry prostřednictvím označení původu a transparentnosti řetězce, což bylo potvrzeno i v tomto výzkumu (viz kapitoly 5.2 až 5.5).

(Riedl, Němec, et al., 2024) dále potvrzují, že absence standardizace zpracování zvěřiny vede k omezené důvěře ze strany retailových řetězců, což znemožňuje větší rozšíření produktu mimo specializovaný sektor. Tato překážka byla identifikována rovněž v kvalitativní části této disertační práce, a to jak ze strany zpracovatelů, tak i zástupců HORECA (Hotely, Restaurace, Catering) segmentu.

Další významná shoda nastává v oblasti distribuce. Ve srovnání se Slovenskem, kde je rozšířen přímý prodej a větší podíl e-commerce, ČR zaostává v digitalizaci nabídky (Němec et al., 2025). Tato disparita souvisí jak s legislativními bariérami, tak s nízkou mírou institucionální podpory pro specializované kanály prodeje zvěřiny, což potvrzuje i benchmarkingová analýza (viz Kapitola. 5.5).

Z hlediska spotřebitelského vnímání se výsledky této studie přibližují poznatkům (Font-i-Furnols & Guerrero, 2014), kteří dokumentují vliv kulturního kontextu a symbolické hodnoty masa na rozhodování o jeho koupi. Také (Tomasevic et al., 2018) zdůrazňují význam důvěry a vnímaného rizika u méně běžných živočišných produktů, jako je právě zvěřina.

Celkově lze konstatovat, že tato práce rozšiřuje dosavadní poznání zejména kombinací strukturální a percepční roviny zkoumání hodnotového řetězce a přináší nové důkazy o možnostech intervence prostřednictvím marketingu a institucionální podpory.

Získaná zjištění korespondují s poznatky uvedenými v článku (Němec, Riedl, et al., 2023), který uvádí, že „rozhodování spotřebitelů je ovlivněno nejen kvalitou a cenou, ale také kulturními vzorci, etikou lovu a dostupností informací“. V obdobném duchu i studie publikovaná v časopise *Foods* (Němec et al., 2025) potvrzuje, že „vnímání zvěřiny jako svátečního pokrmu představuje klíčovou bariéru její integrace do běžného jídelníčku“.

7.3 Případové studie dobré praxe ze zahraničí

Na základě diskusních částí čtyř odborných článků, na nichž se autor této disertační práce podílel (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023; Němec, Skřivánková, et al., 2023; Riedl, Němec, et al., 2024), a doplněním externích zdrojů z domácí i zahraniční literatury, lze identifikovat řadu strategických přístupů v oblasti marketingu zvěřiny, které se osvědčily v praxi. Tyto příklady jsou relevantní nejen jako inspirace, ale i jako potenciálně přenositelné modely do českého prostředí.

Velká Británie: Inovace, dostupnost a grilovací sezóna

Britský trh se zvěřinou je příkladem úspěšného přesunu tohoto segmentu z okrajové nabídky luxusních restaurací do běžné spotřebitelské praxe. Produkty jako "venison burgers" nebo "wild boar sausages" se objevují v řetězcích typu Waitrose či Marks & Spencer zejména v období grilovací sezóny. Jsou prezentovány jako udržitelná alternativa k průmyslovému masu, často doplněná o ekologický storytelling a původ z volné přírody. Weby jako (The Wild Meat Company, 2025) posilují tento positioning důrazem na jednoduchou přípravu, kvalitu a zdraví. Zároveň se propagací konzumace zvěřiny věnují organizace jako např. Britská aliance pro zvěřinu (British Game Alliance), o níž předseda ocenění „Eat Game Awards“ James Horne konstatoval, „*British Game Alliance zavedla velmi úspěšný program kvality, sladěný se známkou Red Tractor, který je pravděpodobně hlavním důvodem zlepšení dodavatelského řetězce.*“ (Fortune, 2019)

Z marketingového hlediska se jedná o kombinaci pull strategie (osvěta a inspirace koncového zákazníka) a cost leadership v rámci segmentu "affordable premium". Tento model může být inspirací pro rozšíření spotřebitelské základny v ČR mimo loveckou komunitu a gurmánské okruhy.

Německo a Rakousko: Šlechtický positioning a tradiční branding

V německy mluvících zemích, jako jsou Německo a Rakousko, je běžné, že některé značky využívají šlechtická jména, erby a historizující stylizaci k posílení svého tradičního a aristokratického image. Značky jako Fürstliches Forstamt Bückeberg (Fürstliches Forstamt Bückeberg, 2025) či Fürstliches Forstamt Arolsen (Fürstliches Forstamt Arolsen, 2025) vyvolávají dojem výjimečnosti a dlouhodobé kontinuity. Tento typ marketingu je zvláště účinný v segmentech spotřebitelů, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, protože značka zde funguje jako záruka kvality a kulturní hodnoty. Jako příklad lze uvést web wildkammer.de, který buduje důvěru zdůrazňováním tradičních metod zpracování a ruční výroby.

Itálie a Francie: Regionální identita a terroir

V Itálii a Francii je zvěřina úzce spjata s regionální identitou a často zdůrazňuje svůj původ prostřednictvím konceptu terroir, který odkazuje na jedinečné vlastnosti dané oblasti ovlivňující chuť a kvalitu produktů. Příkladem může být označení "sanglier de Corse" pro korsická divoká prasata. V Toskánsku, konkrétně v oblasti Maremma, je maso z divokého prasete (cinghiale) významnou součástí místní kuchyně a kultury. Tento důraz na regionální původ a terroir posiluje vnímání autenticity a kvality produktů, což může vést k vyšší ochotě zákazníků zaplatit prémii a zvýšené loajalitě. Spojení produktu s konkrétním místem původu vytváří silný marketingový nástroj, který oslovuje spotřebitele hledající tradiční a vysoce kvalitní produkty. Jak uvádí (Němec et al., 2025), právě propojení produktu s místem může být klíčem k vyšší ochotě platit za místní produkci i větší loajalitě zákazníků.

Skandinávie: Prémiový ekologický produkt

V zemích Skandinávie, jako jsou Švédsko, Norsko a Finsko, je zvěřina často prezentována jako prémiová a ekologická alternativa k běžnému masu. Důraz je kladen na nízký obsah tuku, přirozenou stravu a volný pohyb zvěře, což přispívá k vnímání vysoké kvality těchto produktů.

Norský lovecký a rybářský svaz, **Norges Jeger- og Fiskerforbund** (NJFF, 2025), aktivně podporuje konzumaci zvěřiny. Poskytuje veřejnosti recepty, vzdělávací materiály a pořádá různé akce zaměřené na popularizaci zvěřiny. Oficiální web NJFF nabízí širokou škálu informací a zdrojů pro zájemce o lov a zpracování zvěřiny.. Švédská zemědělská agentura, **Jordbruksverket**, se zabývá podporou využití zvěřiny v různých oblastech, včetně školního stravování. Cílem je zvýšit povědomí o výhodách konzumace zvěřiny a integrovat ji do veřejného stravování, jako jsou školní jídelny a nemocnice, čímž se posiluje její společenská akceptace (Jordbruksverket, 2025).

Tyto iniciativy ve Skandinávii ukazují, jak lze zvěřinu efektivně prezentovat jako zdravou a ekologickou alternativu k běžnému masu, přičemž se klade důraz na její přirozený původ a výživové benefity pro zvýšení její společenské akceptace.

Jižní Afrika: Sociální rozměr vedlejších produktů

Zajímavý model popisuje Němec et al. (Němec, Skřivánková, et al., 2023), kde jsou v Jihoafrické republice vedlejší produkty zvěřiny (např. játra, srdce, plíce) distribuovány do méně majetných komunit. Tento model zajišťuje potravinovou bezpečnost, využití celého zvířete a zároveň posiluje společenskou udržitelnost.

Nový Zéland: Exportní strategie a certifikace

Nový Zéland je známý exportem jeleního masa, přičemž klade důraz na vysoké standardy kvality a certifikace. Programy jako New Zealand Farm Assured Program (NZFAP, 2025) zajišťují, že maso splňuje přísné požadavky na bezpečnost potravin a welfare zvířat. Program NZFAP byl zaveden v roce 2017 jako jednotný standard pro farmářské zajištění v celém odvětví. Jeho cílem je splnit požadavky předních světových maloobchodních řetězců a jejich zákazníků tím, že poskytuje plnou zákaznickou shodu, včetně sledovatelnosti od farmy až po talíř spotřebitele, a zajišťuje, že dodávaný produkt splňuje nejvyšší mezinárodní standardy. Jelení maso z nového Zélandu je tak celosvětově dominující komoditou a v některých regionech (například Slovensko a Česká republika, jak ukázal výzkum I2324 zmíněný v (Němec et al., 2025)) může být významným faktorem pro maloobchodní řetězec při určování nákupních cen.

Maďarsko: Festivaly a gastronomické akce

V Maďarsku jsou pořádány festivaly zaměřené na zvěřinu, např. Mezinárodní výstava OMÉK v Budapešti (HUNGEXPO, 2025), které propagují konzumaci zvěřiny prostřednictvím kulturních a gastronomických zážitků. Z pohledu push strategie slouží tyto akce jako nástroj pro přímou distribuci – producenti zde nabízejí své produkty, pořádají ochutnávky a aktivně propagují zvěřinu veřejnosti. Současně ale vytvářejí i pull efekt, kdy kulturní a gastronomické zážitky budují pozitivní vztah spotřebitelů ke zvěřině, posilují její vnímání jako tradiční a kvalitní potraviny a motivují zákazníky, aby si ji vyhledávali i mimo festivalové prostředí.

Japonsko: Integrace zvěřiny do tradiční kuchyně

Zvěřina, známá jako "jibie" (z francouzského gibier), stále více začleňuje do tradiční japonské kuchyně. Tento trend je podporován místními samosprávami jako opatření proti přemnožení

divokých zvířat, zejména divokých prasat a jelenů, která způsobují škody na zemědělských plodinách. Ministerstvo zemědělství, lesnictví a rybolovu Japonska (MAFF) na svých stránkách (MAFF, 2025) propaguje konzumaci zvěřiny prostřednictvím různých iniciativ a poskytuje informace pro bezpečnou úpravu a zpracování.

Mediální podpora je rovněž patrná, například na portálu nippon.com, který publikoval články o rostoucí popularitě jibie v Japonsku viz. např. (Nobumichi, 2024). Tyto články zdůrazňují, jak se zvěřina stává součástí místní gastronomie a jaké kroky jsou podnikány k jejímu širšímu přijetí ve společnosti.

Analýza strategických přístupů

Zahraniční i domácí zkušenosti ukazují, že efektivní marketingová strategie zvěřiny může kombinovat různé přístupy podle cílové skupiny:

- **Diferenciace:** ušlechtilý původ, terroir, příběh značky – jak ukazují příklady z Německa, Francie či Rakouska, může být značka silným nositelem kulturního kapitálu a exkluzivity.
- **Nákladové vůdcovství:** cenově dostupné produkty pro běžný trh (např. zvěřinové burgery v Británii) umožňují oslovit širší veřejnost a podporují každodenní spotřebu.
- **Strategie zaměření:** cílení na specifické segmenty (např. gurmáni, ekologicky zaměření zákazníci, školy) umožňuje budování loajality skrze specializaci nabídky.

Důležitým rámcem pro aplikaci uvedených strategií je marketingový proces **STP** (Segmentace – Targeting – Positioning). Jeho správná aplikace umožňuje identifikovat relevantní spotřebitelské skupiny, zacílit na ně diferencovanou komunikací a zaujmout pozici, která odráží specifické hodnoty zvěřiny – zdraví, původ, tradici nebo ekologii.

Například britský model grilovacích výrobků z divočáka cílí na mladší publikum s důrazem na jednoduchost a chuť (targeting), přičemž segmentuje podle věku, životního stylu a preference rychlých, zdravějších jídel. V rámci positioningu se značka staví jako udržitelná a trendy alternativa k běžnému masu.

V Německu pak prémiové značky jako Fürstliches Forstamt Bückeburg segmentují zákazníky podle příjmu a zájmu o tradiční hodnoty, cílí na spotřebitele s vyšší ochotou platit a pozicují se jako produkty s historickým dědictvím a vysokou kvalitou.

Další příklad lze nalézt v Japonsku, kde je zvěřina (jibie) cílená na ekologicky smýšlející zákazníky a zákazníky z městských oblastí, kterým je zvěřina představována jako zdravý, kulturně zakotvený a inovativní produkt.

Tyto příklady ukazují, že správně provedený proces STP je klíčový pro efektivní a srozumitelné nastavení marketingové komunikace i produktové nabídky.

Strategický význam kombinace push a pull strategie

Rovněž se ukazuje klíčový význam **kombinace push a pull strategie**, která představuje jeden ze stěžejních pilířů celkové analytické linie disertační práce. Push strategie (aktivní podpora nabídky) a pull strategie (stimulace poptávky) fungují synergicky a jsou efektivní zejména v kombinaci, která umožňuje budovat trh se zvěřinou komplexně, cíleně a dlouhodobě.

- **Push přístup** zahrnuje kroky jako zavádění zvěřinových produktů do restauračního a hotelového sektoru (např. Rakousko – spolupráce s lokální gastronomií), zařazení zvěřiny do veřejného stravování (např. Švédsko – školní jídelny, nemocnice), nebo podporu e-shopových platforem a lokálních řeznictví (např. Lesy ČR, Zvěřina-Bubeníček).
- **Pull přístup** se zaměřuje na vytváření spotřebitelské poptávky prostřednictvím edukace, storytellingu, značky a marketingových kampaní. Příkladem je britská sezónní komunikace během grilovací sezóny (venison burgers), německé prémiové značky budující image přes tradici a šlechtický původ, nebo festivaly v Maďarsku zaměřené na veřejnou popularizaci.

Obě strategie se často propojují – např. japonský přístup ("jibie") zahrnuje státní podporu distribuce (push) i kulturní začlenění skrze média a restaurace (pull). Stejně tak maďarské festivaly zvěřiny kombinují oba přístupy tím, že zvyšují povědomí veřejnosti (pull) a zároveň poskytují platformu pro prodejce k nabídce svých produktů (push). V Rakousku či Skandinávii podporuje stát nebo lesní podniky nabídku (push), ve Velké Británii a Francii je kladen důraz na značku, image a emoce (pull).

České a slovenské prostředí

Implementace těchto modelů v českém prostředí vyžaduje přizpůsobení kulturním, legislativním i distribučním podmínkám. V této souvislosti lze zmínit zejména iniciativy Lesů České republiky (LČR) a Vojenských lesů a statků (VLS), které v posledních letech výrazně rozšířily přístup veřejnosti ke zvěřině prostřednictvím kombinace push a pull nástrojů. Obě

organizace provozují vlastní zpracovny a distribuční kanály – VLS mj. podporují přímý prodej ve vlastní síti prodejen a využívají značku kvality k posílení důvěry spotřebitelů.

LČR a VLS realizují rozsáhlý projekt „Z lesa na stůl“ (LČR & VLS, 2025), jehož cílem je zvýšit dostupnost a oblibu zvěřinových produktů mezi širokou veřejností. Projekt zahrnuje mapu prodejních míst, online osvětu, recepty, videoobsah a informační kampaně – a zároveň vytváří poptávkovou motivaci pro nové spotřebitelské segmenty. Tento přístup je ukázkovým příkladem funkční integrace push (distribuční zázemí a nabídka) a pull (marketing a edukace) strategie.

Na Slovensku je možné uvést aktivity Lesy Slovenskej republiky š.p. a dalších organizací, které prezentují zvěřinu v kontextu regionální produkce a šetrného lesního hospodaření viz např.(Lesmedium SK, 2023; LSR, 2022). I zde dochází k propojení nabídky s edukací, čímž se vytváří pozitivní vztah veřejnosti k tradičním produktům z lesa.

Takový integrovaný model může sloužit jako příklad dobré praxe vhodný k dalšímu rozšíření a systematické podpoře. Z hlediska strategického plánování představují iniciativy LČR, VLS i slovenských státních lesů konkrétní cestu, jak propojit lesnický, environmentální a potravinový sektor v rámci jednotné marketingové a distribuční platformy. Tyto přístupy mohou sloužit jako základ pro tvorbu národní strategie podpory zvěřiny, která propojí environmentální udržitelnost, zdravotní benefity a regionální ekonomiku. Zároveň však poukazují na potenciál zakotvení těchto nástrojů do širší veřejné politiky a legislativního rámce – například prostřednictvím podpory potravinové soběstačnosti, veřejného zdraví nebo ekologického zemědělství. Institucionalizace těchto přístupů by mohla významně posílit jejich dopad a zajištění dlouhodobé stability.

7.4 Doporučení pro praxi a politiku

Navržená strategie představuje syntézu tahových a tlakových přístupů, založenou na identifikovaných potřebách všech článků hodnotového řetězce. V oblasti produkce se zaměřuje na standardizaci a profesionalizaci zpracování, rozvoj označení původu a implementaci sdílené logistiky, což přispívá ke zvýšení kvality a konkurenceschopnosti produktů. Na tržní straně strategie doporučuje segmentaci spotřebitelského trhu s cíleným využitím digitálních kanálů (sociální sítě, gastro-propagace) a posilování viditelnosti produktů v prodejních místech, přičemž zdůrazňuje význam aktivního zapojení regionálních partnerů.

Významným přínosem je formulace návrhu kolektivní propagace financované za přispění veřejného sektoru (např. MPO, MZe, Státní zemědělský intervenční fond), což odpovídá osvědčeným modelům podpory lokálních potravin v zahraničí. Z pohledu tržní politiky je důležitá podpora vzniku koordinovaných distribučních platforem a krátkých dodavatelských řetězců.

Doporučení vycházejí nejen z výsledků vlastního výzkumu, ale také z analýz benchmarkingových studií a návrhů v odborné literatuře (Andersen & Pettersen, 1995; Camp, 2006; Riedl, Němec, et al., 2024):

- Podpořit vznik certifikovaných regionálních zpracovatelských center, inspirovaných příklady z Rakouska, Německa a Slovenska. Tato centra mohou vyřešit problém roztržité infrastruktury, jak je popsáno v benchmarkingu viz Kapitola 5.4 i (Němec, Riedl, et al., 2023).
- Zavést jednotný systém značení kvality a původu zvěřiny, založený na transparentní sledovatelnosti. Inspirací mohou být systémy jako „Weidfleisch“ nebo „Jagd aus erster Hand“ (Marescotti et al., 2020).
- Koordinovat kolektivní marketingové kampaně zaměřené na výživovou hodnotu, původ a ekologické benefity zvěřiny. Tento přístup doporučují i (Němec, Skřivánková, et al., 2023) na základě zahraničních modelů.
- Posílit digitální prodejní kanály (např. specializované e-shopy) a přímý prodej na farmářských trzích, které vykazují vysokou míru důvěryhodnosti mezi spotřebiteli (viz Kapitola 5.3.3, Tabulka 10, Tabulka 11).
- Navázat strategická partnerství mezi myslivci, zpracovateli a gastro sektorem s cílem vytvořit stabilní odbytové kanály a sdílet náklady na logistiku (Gaviglio et al., 2018).
- Začlenit zvěřinu do politiky podpory regionálních produktů a bioekonomiky, což odpovídá cílům udržitelnosti a potravinové soběstačnosti.

Tato navržená opatření vycházejí z prakticky ověřených příkladů a reflektují výsledky primárního i sekundárního výzkumu. Komplexní přístup, který propojuje marketingovou komunikaci, reformu infrastruktury a zohlednění spotřebitelských preferencí, má potenciál zvýšit konkurenceschopnost zvěřiny a posílit její postavení na českém trhu., který vychází z dat a reflektuje kulturní kontext, má potenciál výrazně zvýšit uplatnění této suroviny v české gastronomii.

7.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Otázka 1: Jaká jsou hlavní úzká místa a příležitosti v hodnotovém řetězci zvěřiny v ČR?

Výzkum prokázal, že úzká místa jsou přítomna zejména v oblasti prvotního zpracování a logistiky – nemožnost zpracovat produkci do spotřebiteli preferovaného formátu na straně primárních producentů, náročný chladicí řetězec a sezónní charakter produkce komplikují efektivní tok suroviny. Kritickým bodem je také absence standardizovaného značení kvality a původu, což snižuje důvěru odběratelů i spotřebitelů. Tyto nedostatky byly potvrzeny i benchmarkingem zahraničních modelů (viz Kapitola 5.5) a naplňují dílčí cíl č. 1 (benchmarking hodnotového řetězce). Mezi příležitostmi patří zvyšující se zájem o regionální produkty, ekologické zdroje bílkovin a digitalizaci trhu.

Otázka 2: Jaké faktory ovlivňují nabídku a poptávku a jaké bariéry brání širšímu uplatnění zvěřiny?

Na straně nabídky jsou hlavními faktory sezónnost lovu, náročnost veterinární legislativy, omezené zpracovatelské kapacity a nízká výtěžnost zvěřiny viz Tabulka 4, což je v souladu i s (García del Rincón-Garoz et al., 2023). Poptávku ovlivňuje zejména neinformovanost, vnímaná chuťová odlišnost, nedostupnost a cena. Výsledky výzkumu potvrzují, že bariéry jsou nejen racionální, ale také kulturní a symbolické viz (Font-i-Furnols & Guerrero, 2014; Tomasevic et al., 2018). Tento výstup odpovídá dílčímu cíli č. 4 (analýza tržní struktury a bariér).

Otázka 3: Jak lze efektivně navrhnout push strategii pro producenty a distributory?

Push strategie musí vycházet ze zajištění stabilní a předvídatelné nabídky. Klíčová je tvorba kooperačních struktur, podpora regionálních zpracovatelských center a rozvoj distribuční logistiky. Benchmarking ukázal, že některé země jako například Rakousko mají zavedené struktury sdílené infrastruktury, které výrazně zvyšují efektivitu (viz benchmarking v Kapitola 5.5). Tyto poznatky odpovídají cíli č. 2 disertační práce (návrh komunikační strategie tlaku).

Otázka 4: Jaké nástroje pull komunikace mohou zvýšit poptávku?

Nejúčinnějšími nástroji jsou vzdělávání formou receptových kampaní, značení původu a storytelling, který posiluje emocionální vazbu ke zvěřině jako přírodnímu produktu. Dalšími efektivními nástroji jsou obsahový marketing, například blogy nebo videa, které informují o benefitech zvěřiny a inspirují k jejímu využití v kuchyni. Výsledky potvrzují závěry (Marescotti et al., 2020), že důvěra a informace jsou klíčem k překonání nedůvěry. Tyto návrhy naplňují cíl č. 3 (kolektivní komunikační strategie tahu).

Otázka 5: Jak lze poznatky integrovat do návrhu celkové marketingové strategie pro zvěřinu? Na základě segmentace (viz Kapitola 5.4.2) a STP přístupu (viz 6.2) byla navržena strategie kombinující push a pull prvky, s důrazem na práci s příležitostnými konzumenty a zvědavými zájemci. Marketingový mix reflektuje jak produktové preference (čerstvá porcovaná zvěřina), tak distribuční a cenové podmínky. Strategický rámec se opírá o Ansoffovu matici a Porterovy generické strategie, čímž umožňuje jak penetraci trhu, tak diferenciaci produktu.

Výzkum ukázal, že český trh se zvěřinou čelí zásadním výzvám ve třech oblastech: (1) na úrovni hodnotového řetězce dominuje roztržštěnost a absence koordinace, (2) z hlediska spotřebitelů přetrvává vnímání zvěřiny jako exkluzivního nebo problematického produktu, (3) z institucionálního hlediska chybí podpora pro vznik ucelené infrastruktury a komunikační platformy.

Získané výsledky potvrzují závěry studií (Gaviglio et al., 2018; Marescotti et al., 2020; Riedl, Němec, et al., 2024) o klíčové roli standardizace, značení a spolupráce napříč řetězcem. Spotřebitelský průzkum ukázal, že bariéry nejsou pouze racionální (cena, dostupnost), ale i hodnotové a kulturní. Příležitost pro rozvoj zvěřiny na trhu spočívá především v cílené komunikaci hodnot a reformě infrastruktury.

K integraci poznatků do marketingové strategie přispívají následující konkrétní kroky:

- **Produktová strategie:** zdůraznění čerstvé porcované zvěřiny jako preferované formy (viz Tabulka 10), zavedení certifikace kvality a původu, vývoj přidané hodnoty (např. marinované porce).
- **Cenová politika:** rozlišení přístupů dle cílových segmentů, dostupná cenová úroveň pro začátečníky vs. prémiová kategorie pro tradiční konzumenty.
- **Distribuce:** rozvoj specializovaných prodejen, podpora e-commerce platform, zapojení restaurací a farmářských trhů.
- **Komunikace:** receptová edukace, značení původu, storytelling, ochutnávkové akce – cíleně zaměřené dle profilace segmentů (viz Kapitola 5.4.2).

Tento návrh odpovídá cíli č. 5 disertační práce (návrh marketingové strategie) a naplňuje hlavní cíl práce – vytvořit integrovanou marketingovou strategii pro hodnotový řetězec zvěřiny v ČR, která je realistická, opřená o data a přenositelná do praxe.

Na základě výsledků výzkumu, benchmarkingové analýzy a diskuze s odbornou literaturou lze formulovat následující doporučení směřující k aplikaci navržené strategie a podpoře rozvoje trhu se zvěřinou v České republice:

- **Vytvořit národní rámec pro koordinaci produkce, zpracování a prodeje zvěřiny**, který bude zahrnovat pravidla pro spolupráci aktérů, sdílení infrastruktury a přenos dat.
- **Zajistit marketingovou podporu zvěřiny jako lokálního a udržitelného produktu**, a to prostřednictvím kampaní zaměřených na osvětu spotřebitelů, značení kvality a storytelling viz (Němec et al., 2025; Němec, Riedl, et al., 2023).
- **Zařadit zvěřinu do politiky bioekonomiky a regionálního rozvoje**, zejména v rámci PRV a strategických dokumentů MZe a krajských plánů.
- **Podpořit inovace ve zpracování a nabídku produktů pro moderní spotřebitele**, včetně vývoje nových formátů (např. hotová jídla, vakuové porce) a využití digitálních technologií v distribuci.
- **Financovat výzkumy zaměřené na efektivitu logistiky a minimalizaci odpadů**, což odpovídá environmentálním trendům a požadavkům na udržitelnost viz též (García del Rincón-Garoz et al., 2023).

Tato doporučení vycházejí z kombinace empirických zjištění, odborné literatury a inspirativních příkladů z mezinárodní praxe. Disertační práce přináší ucelený pohled na problematiku zvěřiny v ČR a přispívá k posunu debaty o jejím udržitelném rozvoji. Disertační práce přináší ucelený pohled na problematiku zvěřiny v ČR a přispívá k posunu debaty o jejím udržitelném rozvoji.

8 Náměty pro další výzkum

Při zpracování této disertační práce bylo cílem nabídnout co nejucelenější pohled na hodnotový řetězec zvěřinové produkce v České republice. Přesto je vhodné upozornit na několik aspektů, které mohou ovlivnit interpretaci výsledků a zároveň představují příležitosti pro další výzkum, jak je uvedeno dále. Práce se zaměřuje primárně na české prostředí, což umožnilo detailní vhled do lokální situace, avšak s menší možností přímého přenosu závěrů do jiných zemí. Zároveň se ukázalo, že některé informace – zejména o chování spotřebitelů a distribučních cestách – nejsou v dostupných zdrojích jednotně zpracované. Tento stav ale otevřel prostor pro realizaci vlastního terénního šetření, které významně obohatilo celkový obraz. Lze říci, že i přes tato omezení se podařilo identifikovat klíčové výzvy a příležitosti v

oblasti produkce, marketingu a spotřeby zvěřiny, a položit tak základ pro další rozvoj tématu v teoretické i praktické rovině.

Na základě výsledků a zjištění této disertační práce lze formulovat několik oblastí, které si zasluhují hlubší zkoumání v budoucím výzkumu:

- **Ekonomika a efektivita hodnotového řetězce zvěřiny:** Doporučuje se provést detailní ekonomickou analýzu nákladovosti jednotlivých článků řetězce, včetně porovnání s jinými typy masa. Významným tématem je efektivita zpracování a výtěžnost suroviny.
- **Spotřebitelské chování v čase:** Vzhledem k dynamice spotřebitelských preferencí a rostoucímu zájmu o udržitelnost je žádoucí realizovat longitudinální výzkum změn v postojích k zvěřině.
- **Testování marketingových nástrojů:** Navrženou marketingovou strategii lze podrobit praktickému ověření (např. formou pilotního projektu) s cílem identifikovat nejúčinnější komunikační a distribuční cesty.
- **Institucionální rámec:** Je vhodné analyzovat možnosti legislativní úpravy a podpory ze strany státu, včetně potenciálu zapojení zvěřiny do národní strategie potravinové soběstačnosti či bioekonomiky.
- **Srovnávací mezinárodní výzkum:** Pro lepší porozumění specifikům českého trhu je přínosné provést komparativní analýzu kromě Slovenska i s dalšími zeměmi střední a západní Evropy, zejména v oblasti certifikace a značení.
- **Udržitelný rozvoj a ekosystémové služby:** V kontextu klimatické změny a rostoucího důrazu na ekologické aspekty je žádoucí zkoumat roli zvěřiny jako nástroje podpory udržitelné krajiny a diverzifikace zdrojů živočišné bílkoviny.

Tyto náměty navazují na zjištění prezentovaná v této práci a vytvářejí prostor pro multidisciplinární přístup zahrnující marketing, ekonomii, environmentální vědy i veřejnou politiku.

9 Závěrečné shrnutí

Disertační práce představuje ucelený návrh marketingové strategie pro hodnotový řetězec zvěřiny v České republice, který propojuje analýzu nabídky, poptávky, institucionálního rámce a spotřebitelského vnímání. Výsledky výzkumu potvrzují, že překážky dalšího rozvoje trhu nejsou jen v oblasti produkce, ale hluboce zakořeněné v percepčních a kulturních vzorcích.

Originalita přístupu spočívá v kombinaci primárního a sekundárního výzkumu, využití STP modelu, SWOT a Porterovy analýzy a benchmarkingového srovnání se zahraničím. Práce naplnila stanovené cíle a nabízí prakticky využitelné výstupy nejen pro producenty a distributory, ale také pro tvůrce politiky a odborné organizace.

Zvěřina má potenciál stát se významnou součástí udržitelné potravinové strategie, a to díky svému lokálnímu původu, ekologickým přínosům a nutričním kvalitám. Klíčem k jejímu širšímu uplatnění je systematická práce s hodnotovým řetězcem, efektivní komunikace směrem ke spotřebitelům a vytvoření institucionálního prostředí podporujícího stabilní a kvalitní distribuci. Tato disertační práce k tomu přispívá souborem konkrétních návrhů a strategických doporučení podložených výzkumem.

10 Seznam použité literatury

- Ailawadi, K. L., Beauchamp, J. P., Donthu, N., Gauri, D. K., & Shankar, V. (2009). Communication and Promotion Decisions in Retailing: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*, 85(1), 42–55.
<https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2008.11.002>
- Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1995). *Benchmarking Handbook*. Springer Netherlands.
<https://books.google.cz/books?id=TU27eYfwVYQC>
- Andruszkiewicz, K., & Wierzejski, T. (2024). Comparative Analysis of Generation Z Consumer Behavior in Poland and Germany: Implications for the Organic Food Market. *European Research Studies Journal*, XXVII(Issue 2), 181–202.
<https://doi.org/10.35808/ERSJ/3379>
- Ansoff H, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113–124.
- Apollonio, M., Andersen, R., & Putman, R. (2010). *European ungulates and their management in the*. Cambridge University Press.
- Areti, H. A., Muleta, M. D., Abo, L. D., Hamda, A. S., Adugna, A. A., Edae, I. T., Daba, B. J., & Gudeta, R. L. (2024). Innovative uses of agricultural by-products in the food and beverage sector: A review. *Food Chemistry Advances*, 5, 100838.
<https://doi.org/10.1016/J.FOCHA.2024.100838>
- Asioli, D., Aschemann-Witzel, J., Caputo, V., Vecchio, R., Annunziata, A., Næs, T., & Varela, P. (2017). Making sense of the “clean label” trends: A review of consumer food choice behavior and discussion of industry implications. *Food Research International*, 99, 58–71. <https://doi.org/10.1016/J.FOODRES.2017.07.022>
- Aung, M. M., & Chang, Y. S. (2014). Traceability in a food supply chain: Safety and quality perspectives. *Food Control*, 39(1), 172–184.
<https://doi.org/10.1016/J.FOODCONT.2013.11.007>
- Balčiauskas, L., & Kawata, Y. (2022). Red Deer in Lithuania: History, Status and Management. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21), 14091.
<https://doi.org/10.3390/SU142114091/S1>
- Baldwin, J. R., Pingault, J. B., Schoeler, T., Sallis, H. M., & Munafò, M. R. (2022). Protecting against researcher bias in secondary data analysis: challenges and potential solutions. *European Journal of Epidemiology*, 37(1), 1–10.
<https://doi.org/10.1007/S10654-021-00839-0/FIGURES/1>
- Bavorová, M. (2010). Structural changes in the German agri-food complex: the end of small and medium enterprises?
<https://Agricecon.Agriculturejournals.Cz/Doi/10.17221/9/2010-AGRICECON.Html>, 56(12), 591–600. <https://doi.org/10.17221/9/2010-AGRICECON>

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Berhane, A. (2018). Climate Change and Variability Impacts on Agricultural Productivity and Food Security. *Journal of Climatology & Weather Forecasting*, 6(3), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2332-2594.1000240>
- Bozoglu, M., Huang, C. L., Florkowski, W. J., Kilic Topuz, B., Bölgesi, K., & Tüketicilerin Güvenilir Etiketli Süt Ürünlerini Satın Alma Niyetleri ESER BİLGİSİ Araştırma Makalesi Sorumlu Yazar, ndeki. (2014). Consumers' Purchase Intention toward Safety Labeled Dairy Products in the Black Sea Region of Turkey. *Journal of Agricultural Sciences*, 20(4), 434–445. <https://doi.org/10.15832/TBD.02227>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706QP063OA>
- Brocato, D. (2010). Push and Pull Marketing Strategies. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.WIEM01053>
- Brody, A. L., Bugusu, B., Han, J. H., Sand, C. K., & McHugh, T. H. (2008). Innovative Food Packaging Solutions. *Journal of Food Science*, 73(8), R107–R116. <https://doi.org/10.1111/J.1750-3841.2008.00933.X>
- Bublitz, M. G., Peracchio, L. A., & Block, L. G. (2010). Why did I eat that? Perspectives on food decision making and dietary restraint. *Journal of Consumer Psychology*, 20(3), 239–258. <https://doi.org/10.1016/J.JCPS.2010.06.008>
- Bureš, D., Bartoň, L., Kotrba, R., & Hakl, J. (2015). Quality attributes and composition of meat from red deer (*Cervus elaphus*), fallow deer (*Dama dama*) and Aberdeen Angus and Holstein cattle (*Bos taurus*). *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 95(11), 2299–2306. <https://doi.org/10.1002/JSFA.6950>
- Bureš, D., Bartoň, L., Kudrnáčová, E., & Panovská, Z. (2018). Maso divokých zvířat a jeho role v lidské výživě. *Společnost pro Výživu*, 73(1). <https://www.vyzivaspol.cz/wp-content/uploads/2018/02/maso1.pdf>
- Burger, J. (2000). Gender differences in meal patterns: Role of self-caught fish and wild game in meat and fish diets. *Environmental Research*, 83, 140–149.
- Burgess, P. R., Sunmola, F. T., & Wertheim-Heck, S. (2023). A review of supply chain quality management practices in sustainable food networks. *Heliyon*, 9(11), e21179. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2023.E21179>
- Camp, R. C. (2006). *Benchmarking : The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781003578871>
- Carpio, A. J., Apollonio, M., & Acevedo, P. (2021). Wild ungulate overabundance in Europe: contexts, causes, monitoring and management recommendations. *Mammal Review*, 51(1), 95–108. <https://doi.org/10.1111/MAM.12221>

- Chandon, P., Hutchinson, J. W., Bradlow, E. T., & Young, S. H. (2009). Does in-store marketing work? effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing*, 73(6), 1–17.
https://doi.org/10.1509/JMKG.73.6.1/SUPPL_FILE/DOESIN-STOREMARKETINGWORKEFFECTSOFTHENUMBER.PDF
- Chang, H. H., & Huang, W. C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*, 43(1–2), 158–169.
<https://doi.org/10.1016/J.MCM.2005.08.016>
- Chen, W., Jafarzadeh, S., Thakur, M., Ólafsdóttir, G., Mehta, S., Bogason, S., & Holden, N. M. (2021). Environmental impacts of animal-based food supply chains with market characteristics. *Science of The Total Environment*, 783, 147077.
<https://doi.org/10.1016/J.SCITOTENV.2021.147077>
- Cheng, H. G., & Phillips, M. R. (2014). Secondary analysis of existing data: opportunities and implementation. *Shanghai Archives of Psychiatry*, 26(6), 371–375.
<https://doi.org/10.11919/J.ISSN.1002-0829.214171>
- Cheong, H. I., Lyons, A., Houghton, R., & Majumdar, A. (2023). Secondary Qualitative Research Methodology Using Online Data within the Context of Social Sciences. *International Journal of Qualitative Methods*, 22.
https://doi.org/10.1177/16094069231180160/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_16094069231180160-FIG1.JPEG
- Christensen, F. M. M., Dukovska-Popovska, I., & Steger-Jensen, K. (2017). Replenishment planning of fresh meat products: Case study from a Danish wholesaler. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 514, 130–138.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-66926-7_16/FIGURES/2
- Coigach & Assynt Living Landscape Partnership (CALLP). (2021). *P11 Sustainable Deer Management Project Outputs*. <https://www.coigach-assynt.org/wp-content/uploads/2022/01/Sustainable-Deer-Management-CALLP-Project-Report.pdf>
- Corradini, A., Marescotti, M. E., Demartini, E., & Gaviglio, A. (2022). Consumers' perceptions and attitudes toward hunted wild game meat in the modern world: A literature review. *Meat Science*, 194.
- Creswell, J. W., & Clark, V. P. (2017). Designing and Conducting Mixed Methods Research | Online Resources. *Sage Publications*. <https://study.sagepub.com/creswell3e>
- ČSÚ. (2025a). *Myslivost - Statistika*.
<https://csu.gov.cz/myslivost?pocet=10&start=0&podskupiny=102&razeni=-datumVydani>
- ČSÚ. (2025b, January 13). *Průměrná roční míra inflace 2000 - 2024*. ČSÚ.
<https://csu.gov.cz/aktualni-produkt/41420>
- Czarniecka-Skubina, E., Stasiak, D. M., Latoch, A., Owczarek, T., & Hamulka, J. (2022). Consumers' Perception and Preference for the Consumption of Wild Game Meat among

- Adults in Poland. *Foods* 2022, Vol. 11, Page 830, 11(6), 830.
<https://doi.org/10.3390/FOODS11060830>
- De Hooge, I. E. (2025). Increasing the purchase intentions for suboptimal products: Comparing potential marketing strategies. *Food Quality and Preference*, 123, 105314.
<https://doi.org/10.1016/J.FOODQUAL.2024.105314>
- de Jonge, J., & van Trijp, H. (2013). Meeting heterogeneity in consumer demand for animal welfare: A reflection on existing knowledge and implications for the meat sector. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 26, 629–661.
- Demartini, E., Vecchiato, D., Marescotti, M. E., Gibbert, M., Viganò, R., Giacomelli, S., & Gaviglio, A. (2021). The more you know: The equivocal effects of prior knowledge on preferences for hunted vs. farmed wild boar meat. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24, 100325. <https://doi.org/10.1016/J.IJGFS.2021.100325>
- Demartini, E., Vecchiato, D., Tempesta, T., Gaviglio, A., & Viganò, R. (2018). Consumer preferences for red deer meat: a discrete choice analysis considering attitudes towards wild game meat and hunting. *Meat Science*, 146, 168–179.
<https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2018.07.031>
- Deutz, A. (2012). *Wildbrethygiene heute: Beurteilung, versorgung, rechtslage*. BLV, GRÄFE UND UNZER Verlag GmbH.
- Dobsinska, Z., & Sarvasova, Z. (2016). Perceptions of forest owners and the general public on the role of forests in Slovakia. *Acta Silvatica et Lignaria Hungarica*, 12(1), 23–34.
<https://doi.org/10.1515/ASLH-2016-0003>
- EC. (2004). *Regulation - 853/2004 - EN - EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/853/oj/eng>
- Ensign, P. C. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage. *Journal of General Management*, 27(1), 18–42. <https://doi.org/10.1177/030630700102700102>
- ESOMAR. (n.d.). *The ICC/ESOMAR International Code*. Retrieved February 18, 2024, from <https://esomar.org/code-and-guidelines/icc-esomar-code>
- Fantechi, T., Contini, C., Scozzafava, G., & Casini, L. (2022). Consumer preferences for wild game meat: evidence from a hybrid choice model on wild boar meat in Italy. *Agricultural and Food Economics*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/S40100-022-00231-W/TABLES/8>
- Fettingner, V., Smulders, F. J. M., & Paulsen, P. (2011). Structure and legal framework for the direct local marketing of meat and meat products from wild game in Austria: the Lower Austrian model. In *Game meat hygiene in focus: Microbiology, epidemiology, risk analysis and quality assurance*. Wageningen Academic Publishers.
https://doi.org/https://doi.org/10.3920/978-90-8686-723-3_19
- Fiala, M., Marveggio, D., Viganò, R., Demartini, E., Nonini, L., & Gaviglio, A. (2020). LCA and wild animals: Results from wild deer culled in a northern Italy hunting district.

- Journal of Cleaner Production*, 244, 118667.
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.118667>
- Flick, U. (2018). *Doing Triangulation and Mixed Methods*. SAGE Publications.
<https://www.kulturkaufhaus.de/en/detail/ISBN-2244019075569/Flick-Uwe/Doing-Triangulation-and-Mixed-Methods>
- Fodor, M., Matkovits, A., Benes, E. L., & Jókai, Z. (2024). The Role of Near-Infrared Spectroscopy in Food Quality Assurance: A Review of the Past Two Decades. *Foods* 2024, Vol. 13, Page 3501, 13(21), 3501. <https://doi.org/10.3390/FOODS13213501>
- Font-i-Furnols, M., & Guerrero, L. (2014). Consumer preference, behavior and perception about meat and meat products: An overview. *Meat Science*, 98, 361–371.
- Fortune, A. (2019). *Glorious era for UK game sector*. FoodNavigator Europe.
<https://www.foodnavigator.com/Article/2019/08/30/Glorious-era-for-UK-game-sector/>
- Fritz, M., & Schiefer, G. (2008). Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda. *Agribusiness*, 24(4), 440–452.
<https://doi.org/10.1002/AGR.20172>
- Fürstliches Forstamt Arolsen. (2025). *Wildbret und Wildwurst aus der Fürstlich Waldeckschen Wildkammer*. <http://www.fuerstliches-forstamt-arolsen.de/wildpreise.shtml>
- Fürstliches Forstamt Bückeberg. (2025). *Wild Shop - Fürstliches Forstamt Bückeberg*.
<https://www.fuerstliches-forstamt.de/wild-shop.html>
- García del Rincón-Garoz, A., López Montoya, A. J., & Azorit, C. (2023). Significance of variation in wildlife red deer carcass yields. *Journal of Applied Animal Research*, 51(1), 797–802. <https://doi.org/10.1080/09712119.2023.2285852>
- Gaviglio, A., Marescotti, M. E., & Demartini, E. (2018). The Local Value Chain of Hunted Red Deer Meat: A Scenario Analysis Based on a Northern Italian Case Study. *Resources* 2018, Vol. 7, Page 34, 7(2), 34. <https://doi.org/10.3390/RESOURCES7020034>
- Giuggioli, G., Olivastri, A., Pennisi, L., Paludi, D., Ianieri, A., & Vergara, A. (2018). The hygiene-sanitary control in the wild game meats. *Italian Journal of Food Safety*, 6(4), 6875. <https://doi.org/10.4081/IJFS.2017.6875>
- Gortázar, C., & Fernandez-de-Simon, J. (2022). One tool in the box: the role of hunters in mitigating the damages associated to abundant wildlife. *European Journal of Wildlife Research* 2022 68:3, 68(3), 1–14. <https://doi.org/10.1007/S10344-022-01578-7>
- Grundström, C. (2015). Push/Pull Marketing Strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–1. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.WEOM090206>
- Grunert, K. G., Bredahl, L., & Brunsø, K. (2004). Consumer perception of meat quality and implications for product development in the meat sector—a review. *Meat Science*, 66(2), 259–272. [https://doi.org/10.1016/S0309-1740\(03\)00130-X](https://doi.org/10.1016/S0309-1740(03)00130-X)

- Gummeson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 16–19. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0398/FULL/XML>
- Healy, K. (2018). Data Visualization: A Practical Introduction. In *Data Visualization: a practical introduction*. Princeton University Press.
<https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691181615/data-visualization?srsId=AfmBOoqSskzNZbRcWX0dboXxmLV6qnqsLTAFJ2HPxvQW1WX39kCmcwdK>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837/FULL/XML>
- Henchion, M., McCarthy, M., Resconi, V. C., & Troy, D. (2014). Meat consumption: Trends and quality matters. *Meat Science*, 98(3), 561–568.
<https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2014.06.007>
- Hoffman, L. C., & Wiklund, E. (2006). Game and venison - meat for the modern consumer. *Meat Science*, 74(1), 197–208. <https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2006.04.005>
- Hothorn, T., & Müller, J. (2010). Large-scale reduction of ungulate browsing by managed sport hunting. *Forest Ecology and Management*, 260(9), 1416–1423.
<https://doi.org/10.1016/J.FORECO.2010.07.019>
- Hudson, R. J., & Jeon, B. T. (2003). Are nutritional adaptations of wild deer relevant to commercial venison production\$. *Écoscience*, 10(4), 462–471.
<https://doi.org/10.1080/11956860.2003.11682794>
- HUNGEXPO. (2025). *Kezdőoldal - OMÉK 2025*. <https://omek-eng.amc.hu/>
- Hunt, W. G., Watson, R. T., Oaks, J. L., Parish, C. N., Burnham, K. K., Tucker, R. L., Belthoff, J. R., & Hart, G. (2009). Lead Bullet Fragments in Venison from Rifle-Killed Deer: Potential for Human Dietary Exposure. *PLOS ONE*, 4(4), e5330.
<https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0005330>
- Inman, J. J., Winer, R. S., & Ferraro, R. (2009). The Interplay among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on in-Store Decision Making. *Journal of Marketing*, 73(5), 19–29. <https://doi.org/10.1509/JMKG.73.5.19>
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska, M. (2020). Linking Porter’s generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6.
- James, S. J., & James, C. (2010). Advances in the cold chain to improve food safety, food quality and the food supply chain. *Delivering Performance in Food Supply Chains*, 366–386. <https://doi.org/10.1533/9781845697778.5.366>
- Jayathilakan, K., Sultana, K., Radhakrishna, K., & Bawa, A. S. (2012). Utilization of byproducts and waste materials from meat, poultry and fish processing industries: A review. *Journal of Food Science and Technology*, 49(3), 278–293.
<https://doi.org/10.1007/S13197-011-0290-7/METRICS>

- Jenčo, M., & Čermák, I. (2019). Application of a confrontation matrix in project teams quality management. *Calitatea*, 20(170), 73–77.
- Jordbruksverket. (2025). *Jordbruksverket.se*. <https://jordbruksverket.se/>
- Joshi, S., Sharma, M., Ekren, B. Y., Kazancoglu, Y., Luthra, S., & Prasad, M. (2023). Assessing Supply Chain Innovations for Building Resilient Food Supply Chains: An Emerging Economy Perspective. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 4924, 15(6), 4924. <https://doi.org/10.3390/SU15064924>
- Kaiser, K. (2009). Protecting Respondent Confidentiality in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 19(11), 1632–1641. <https://doi.org/10.1177/1049732309350879>
- Kaji, K., Saitoh, T., Uno, H., Matsuda, H., Yamamura, K., Kaji, K., Saitoh, T., Uno, H., Matsuda, H., & Yamamura, K. (2010). Adaptive management of sika deer populations in Hokkaido, Japan: theory and practice. *Population Ecology*, 52(3), 373–387. <https://doi.org/10.1007/S10144-010-0219-4>
- Kanellos, N., Karountzos, P., Giannakopoulos, N. T., Terzi, M. C., & Sakas, D. P. (2024). Digital Marketing Strategies and Profitability in the Agri-Food Industry: Resource Efficiency and Value Chains. *Sustainability* 2024, Vol. 16, Page 5889, 16(14), 5889. <https://doi.org/10.3390/SU16145889>
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. KoganPage.
- Kilic, B., Dudinskaya, E. C., Proi, M., Naspetti, S., & Zanolli, R. (2021). Are They Careful Enough? Testing Consumers' Perception of Alternative Processing Technologies on the Quality of Organic Food. *Nutrients* 2021, Vol. 13, Page 2922, 13(9), 2922. <https://doi.org/10.3390/NU13092922>
- Kitchin, R. (2022). Data Lives. In Bristol University Press (Ed.), *Data Lives*. Bristol University Press. <https://doi.org/10.51952/9781529215649>
- Knox, J., Daccache, A., Hess, T., & Haro, D. (2016). Meta-analysis of climate impacts and uncertainty on crop yields in Europe. *Environmental Research Letters*, 11(11), 113004. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/11/11/113004>
- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). Marketing Management, 16th. Global Edition. In *ICB Research Reports* (16th ed., Issue 9). Pearson Education.
- Kozicka, M., Havlík, P., Valin, H., Wollenberg, E., Deppermann, A., Leclère, D., Lauri, P., Moses, R., Boere, E., Frank, S., Davis, C., Park, E., & Gurwick, N. (2023). Feeding climate and biodiversity goals with novel plant-based meat and milk alternatives. *Nature Communications* 2023 14:1, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.1038/s41467-023-40899-2>
- Kožuch, A. (2020). Strategic analysis of the venison market in Poland [Analiza strategiczna rynku dziczyzny w Polsce]. *Sylwan*, 164(3), 254–264. <https://doi.org/10.26202/sylwan.2019018>

- Kruijf, D. D., Beest, V. V., Rijk, R., Sipiläinen-Malm, T., Losada, P. P., & Meulenaer, D. D. (2002). Active and intelligent packaging: applications and regulatory aspects. *Food Additives & Contaminants*, 19, 144–162. <https://doi.org/10.1080/02652030110072722>
- Kudrnáčová, E., Bartoň, L., Bureš, D., & Hoffman, L. (2018). Carcass and meat characteristics from farm-raised and wild fallow deer (Dama dama) and red deer (Cervus elaphus): A review. *Meat Science*, 9–27.
- LČR. (2024). *Výkon myslivosti u LČR | Lesy České republiky, s. p.* <https://lesy.cz/myslivost/>
- LČR, & VLS. (2025). *Z lesa na stůl.* <https://www.zlesanastul.cz/>
- Leithner, M., & Fikar, C. (2022). A simulation model to investigate impacts of facilitating quality data within organic fresh food supply chains. *Annals of Operations Research*, 314(2), 529–550. <https://doi.org/10.1007/S10479-019-03455-0/FIGURES/8>
- Lenti, A., Menozzi, A., Fedrizzi, G., Menotta, S., Iemmi, T., Galletti, G., Serventi, P., & Bertini, S. (2021). Lead Levels in Wild Boar Meat Sauce (Ragù) Sold on the Italian Market. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2021, Vol. 18, Page 3989, 18(8), 3989. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18083989>
- Leroy, F., & Degreef, F. (2015). Convenient meat and meat products. societal and technological issues. *Appetite*, 94, 40–46.
- Lesmedium SK, s. r. o. (2023). *Záujem o divinu rastie: Ekologická potravina najvyššej kvality, bohatá na bielkoviny, vitamíny a minerálne látky, s nízkym obsahom tuku a cholesterolu | LesMedium.sk - Stránka lesníkov, majiteľov a priateľov lesa.* <https://www.lesmedium.sk/o-com-sa-pise/zaujem-o-divinu-rastie-ekologicka-potravina-najvyssej-kvality-bohata-na-bielkoviny-vitaminy-a-mineralne-latky-s-nizkym-obsahom-tuku-a-cholesterolu>
- Lotocký, M., & Turek, K. (2021). *Myslivost - MYSLIVECKÁ STATISTIKA 2020/2021.* <https://www.myslivost.cz/Casopis-Myslivost/Myslivost/2021/Rijen-2021/MYSLIVECKA-STATISTIKA-2020-2021>
- Lotocký, M., & Turek, K. (2023). *Myslivost - Myslivecká statistika 2022/2023.* *Myslivost, Stráž Myslivosti*, 10, 22. <https://www.myslivost.cz/Casopis-Myslivost/Myslivost/2023/Rijen-2023/Myslivecka-statistika-2022-2023>
- LSR. (2022). *Slovenská divina aj na pulloch v Bratislave | LESY SR, štátny podnik.* <https://www.lesy.sk/lesy/media/aktuality/aktuality-tlacove-spravy-novinky/tlacove-spravy/slovenska-divina-aj-pulloch-bratislave.html>
- Lupp, G., Tangerding, S., & Kantelberg, V. (2018). Venison from the Bavarian forests: Linking hunters. *Routledge Handbook of Landscape*, 91–91.
- MAFF. (2025). *ジビエ利用拡大コーナー：農林水産省.* <https://www.maff.go.jp/j/nousin/gibier/index.html>
- Marchi, B., & Zanoni, S. (2022). Energy efficiency in cold supply chains of the food and beverage sector. *Transportation Research Procedia*, 67, 56–62. <https://doi.org/10.1016/J.TRPRO.2022.12.035>

- Marescotti, M. E., Caputo, V., Demartini, E., & Gaviglio, A. (2019). Discovering market segments for hunted wild game meat. *Meat Science*, 149, 163–176. <https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2018.11.019>
- Marescotti, M. E., Caputo, V., Demartini, E., & Gaviglio, A. (2020). Consumer preferences for wild game cured meat label: do attitudes towards animal welfare matter? *International Food and Agribusiness Management Review*, 23(4), 599–618. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2019.0203>
- Matejević, M., Marković, V., Kalábová, M., Ristić, Z., Kovačević, M., Ponjiger, I., & Popović, I. (2023). *Economic impact of roe deer tourist hunts in Vojvodina (Serbia)*. <https://doi.org/10.2478/forj-2023-0005>
- McCarthy, M., De Boer, M., O'Reilly, S., & Cotter, L. (2003). Factors influencing intention to purchase beef in the Irish market. *Meat Science*, 65(3), 1071–1083. [https://doi.org/10.1016/S0309-1740\(02\)00325-X](https://doi.org/10.1016/S0309-1740(02)00325-X)
- McEachern, M. G., Warnaby, G., Carrigan, M., & Szmigin, I. (2010). Thinking locally, acting locally? Conscious consumers and farmers' markets. *Journal of Marketing Management*, 26(5–6), 395–412. <https://doi.org/10.1080/02672570903512494>
- Mesinger, D., & Ociecek, A. (2021). Risk Assessment of Wild Game Meat Intake in the Context of the Prospective Development of the Venison Market in Poland. *Polish Journal of Environmental Studies*, 30(2), 1307–1315. <https://doi.org/10.15244/PJOES/124744>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Moodie, R., Bennett, E., Kwong, E. J. L., Santos, T. M., Pratiwi, L., Williams, J., & Baker, P. (2021). Ultra-Processed Profits: The Political Economy of Countering the Global Spread of Ultra-Processed Foods – A Synthesis Review on the Market and Political Practices of Transnational Food Corporations and Strategic Public Health Responses. *International Journal of Health Policy and Management*, 10(Special Issue on Political Economy of Food Systems), 968–982. <https://doi.org/10.34172/IJHPM.2021.45>
- Morone, P., Caferra, R., D'Adamo, I., Marcello, P., Imbert, F., Imbert, E., & Morone, A. (2021). Consumer willingness to pay for bio-based products: Do certifications matter? *International Journal of Production Economics*, 240.
- Möstl, A., Janssen, M., & Zander, K. (2025). Consumer preferences for organic, animal welfare-friendly, and locally produced meat in workplace canteens: Results of a discrete choice experiment in Germany. *Food Quality and Preference*, 127, 105463. <https://doi.org/10.1016/J.FOODQUAL.2025.105463>
- Müller, F. M., de Oliveira, D., & Michels, C. (2023). Current status, gaps and challenges of rendering industries wastewater. *Journal of Water Process Engineering*, 52, 103480. <https://doi.org/10.1016/J.JWPE.2022.103480>
- Müller-Graf, C., Gerofke, A., Martin, A., Bandick, N., Lahrssen-Wiederholt, M., Schafft, H.-A., Selhorst, T., Ulbig, E., & Hensel, A. (2017). 12. Reduction of lead contents in game

- meat: results of the ‘Food safety of game meat obtained through hunting’ research project. *Game Meat Hygiene*, 201–212. https://doi.org/10.3920/978-90-8686-840-7_12
- Nakandala, D., Smith, M., & Lau, H. (2020). Shared power and fairness in trust-based supply chain relationships in an urban local food system. *British Food Journal*, 122(3), 870–883. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2019-0309/FULL/XML>
- Needham, T., Bureš, D., Černý, J., & Hoffman, L. C. (2023). Overview of game meat utilisation challenges and opportunities: A European perspective. *Meat Science*, 204, 109284. <https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2023.109284>
- Němec, M., Riedl, M., Jarský, V., & Dudík, R. (2023). Analysis of Consumer Attitudes as an Important Tool for the Segmentation and Development of the Game Market in the Czech Republic. *Forests 2023, Vol. 14, Page 450, 14*(3), 450. <https://doi.org/10.3390/F14030450>
- Němec, M., Riedl, M., Šálka, J., Jarský, V., Dobšínská, Z., Sarvaš, M., Sarvašová, Z., Bučko, J., & Hustinová, M. (2025). Consumer Perceptions and Sustainability Challenges in Game Meat Production and Marketing: A Comparative Study of Slovakia and the Czech Republic. *Foods 2025, Vol. 14, Page 653, 14*(4), 653. <https://doi.org/10.3390/FOODS14040653>
- Němec, M., Skřivánková, A., Vaca, D., Novák, J., Riedl, M., Dudík, R., & Jarský, V. (2023). The factors limiting the venison market in the Czech Republic and options for limiting their impact on the Forestry. *Https://Jfs.Agriculturejournals.Cz/Doi/10.17221/142/2022-JFS.Html*, 69(3), 101–113. <https://doi.org/10.17221/142/2022-JFS>
- Niewiadomska, K., Kosicka-Gebska, M., Gebiski, J., Gutkowska, K., Jezewska-Zychowicz, M., & Sułek, M. (2020). Game Meat Consumption—Conscious Choice or Just a Game? *Foods 2020, Vol. 9, Page 1357, 9*(10), 1357. <https://doi.org/10.3390/FOODS9101357>
- Niewiadomska, K., Kosicka-Gębska, M., Gębski, J., Jezewska-Zychowicz, M., & Sułek, M. (2021). Perception of the Health Threats Related to the Consumption of Wild Animal Meat—Is Eating Game Risky? *Foods 2021, Vol. 10, Page 1544, 10*(7), 1544. <https://doi.org/10.3390/FOODS10071544>
- Nii Laryeafio, M., & Ogbewe, O. C. (2023). Ethical consideration dilemma: systematic review of ethics in qualitative data collection through interviews. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 3(2), 94–110. <https://doi.org/10.1108/JEET-09-2022-0014>
- NJFF. (2025). *Norges Jeger- og Fiskerforbund*. <https://www.njff.no/>
- Nobumichi, I. (2024, August 28). *On the Hunt for High Cuisine: New Book Explores Japan’s Wild Game Scene* | *Nippon.com*. <https://www.nippon.com/en/japan-topics/bg900534/on-the-hunt-for-high-cuisine-new-book-explores-japan%E2%80%99s-wild-game-scene.html>
- NZFAP. (2025). *New Zealand Farm Assured Programmes* | NZFAP | NZ Farm Assurance Incorporated. <https://www.nzfap.com/>

- Okuskhanova, E., Assenova, B., Rebezov, M., Amirkhanov, K., Yessimbekov, Z., Smolnikova, F., Nurgazezova, A., Nurymkhan, G., & Stuart, M. (2017). Study of morphology, chemical, and aminoacid composition of red deer meat. *Veterinary World*, 10, 623.
- Olaussen, J. O., & Mysterud, A. (2012). Red deer hunting—commercializing versus availability. *European Journal of Wildlife Research*, 58, 597–607.
- Palmer, S., & Truscott, A. M. (2003). Browsing by deer on naturally regenerating Scots pine (*Pinus sylvestris* L.) and its effects on sapling growth. *Forest Ecology and Management*, 182, 31–47.
- Pearse, T. (2022). Farming Red Deer in New Zealand: Industry History, Structure and Administration. *The Management of Enclosed and Domesticated Deer: International Husbandry Systems and Diseases*, 3–33. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05386-3_1/COVER
- Peng, X., Wang, F., Wang, J., & Qian, C. (2022). Research on Food Safety Control Based on Evolutionary Game Method from the Perspective of the Food Supply Chain. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 8122, 14(13), 8122. <https://doi.org/10.3390/SU14138122>
- Pettenella, D., Corradini, G., Da Re, R., Lovrić, M., & Vidale, E. (2019). NWFPs in Europe – consumption, markets and marketing tools. In *Non-wood forest products in Europe: Seeing the forest around the trees* (pp. 31–46). https://efi.int/sites/default/files/files/publication-bank/2019/efi_wsctu_10_2019.pdf
- Porter, M. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors - Book - Faculty & Research - Harvard Business School*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2019). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research*. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0001839219887663>
- Prevolnik, M., Čandek-Potokar, M., & Škorjanc, D. (2004). Ability of NIR spectroscopy to predict meat chemical composition and quality - a review. <https://Cjas.Agriculturejournals.Cz/Doi/10.17221/4337-CJAS.Html>, 49(11), 500–510. <https://doi.org/10.17221/4337-CJAS>
- Proskina, L., Cerina, S., & Viksne, D. (2013). Food craft - the solution of non-traditional agriculture development [6th International Scientific Conference on Rural Development - Innovations and Sustainability, Akademija. *Rural Development*, 6, 289–293.

- Proskina, L., & Pilvere, I. (2020). Market position of non-traditional agricultural products. *ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT*, 51–58.
<https://doi.org/10.22616/ESRD.2020.54.006>
- Puyt, R. W., Antoniou, P. H., & Caputo, A. (2024). The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. *Strategic Change*, 33(6), 513–518. <https://doi.org/10.1002/JSC.2600>
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2023.102304>
- Radder, L. (2008). Understanding Consumer Decision-Making in Adopting Wild Venison. Http://Dx.Doi.Org/10.1300/J038v09n01_03, 9(1), 15–29.
https://doi.org/10.1300/J038V09N01_03
- Radder, L., & Le Roux, R. (2005). Factors affecting food choice in relation to venison: A South African example. *Meat Science*, 71(3), 583–589.
<https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2005.05.003>
- Ragin, C. C. (2023). *Analytic Induction for Social Research*. University of California Press.
<https://doi.org/10.1525/LUMINOS.159>
- Ramanzin, M., Amici, A., Casoli, C., Esposito, L., Lupi, P., Marsico, G., Mattiello, S., Olivieri, O., Ponzetta, M. P., Russo, C., & Marinucci, M. T. (2010). Meat from wild ungulates: Ensuring quality and hygiene of an increasing resource. *Italian Journal of Animal Science*, 9(3), 318–331. <https://doi.org/10.4081/IJAS.2010.E61>
- Ranucci, D., Roila, R., Onofri, A., Cambiotti, F., Primavilla, S., Miraglia, D., Andoni, E., Di Cerbo, A., & Branciarri, R. (2021). Improving Hunted Wild Boar Carcass Hygiene: Roles of Different Factors Involved in the Harvest Phase. *Foods*, 10(7), 1548.
<https://doi.org/10.3390/FOODS10071548>
- Raum, S. (2018). A framework for integrating systematic stakeholder analysis in ecosystem services research: Stakeholder mapping for forest ecosystem services in the UK. *Ecosystem Services*, 29, 170–184. <https://doi.org/10.1016/J.ECOSER.2018.01.001>
- Resch, A., Sinabell, F., Charos, A., & Weinberger, D. (2021). *Evaluierung ausgewählter Projekte der Vorhabensart Kurze Versorgungsketten*.
https://info.bml.gv.at/dam/jcr:0399089c-9f2e-4268-9809-81a2c8282c86/Evaluierungsbericht_Kurze_Versorgungsketten.pdf
- Resnik, D. B. (2019). *The Ethics of Research with Human Subjects* (Vol. 74). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68756-8>
- Riedl, M., Němec, M., Jarský, V., & Zahradník, D. (2024). Unveiling game meat: an analysis of marketing mix and consumer preferences for a forest ecosystem product. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 8, 1463806.
<https://doi.org/10.3389/FSUFS.2024.1463806/BIBTEX>
- Riley, S. J., Decker, D. J., Enck, J. W., Curtis, P. D., & Lauber, T. B. (2003). Deer populations up, hunter populations down: Implications of interdependence of deer and

- hunter population dynamics on management. *Ecoscience*, 10(4), 455–461.
<https://doi.org/10.1080/11956860.2003.11682793>
- Sandesh Suresh, K., & Kudre, T. G. (2022). Advances in meat processing technologies and product development. *Research and Technological Advances in Food Science*, 61–89.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-824369-5.00002-6>
- Sanjuán, N., Stoessel, F., & Hellweg, S. (2014). Closing data gaps for LCA of food products: Estimating the energy demand of food processing. *Environmental Science and Technology*, 48(2), 1132–1140.
https://doi.org/10.1021/ES4033716/SUPPL_FILE/ES4033716_SI_001.PDF
- Serrano, M. P., Maggiolino, A., Landete-Castillejos, T., Pateiro, M., Barbería, J. P., Fierro, Y., Domínguez, R., Gallego, L., García, A., De Palo, P., & Lorenzo, J. M. (2020). Quality of main types of hunted red deer meat obtained in Spain compared to farmed venison from New Zealand. *Scientific Reports 2020 10:1*, 10(1), 1–9.
<https://doi.org/10.1038/s41598-020-69071-2>
- Siegrist, M., & Hartmann, C. (2020). Consumer acceptance of novel food technologies. *Nature Food 2020 1:6*, 1(6), 343–350. <https://doi.org/10.1038/s43016-020-0094-x>
- Silvestre, C., Duraccio, D., & Ciminno, S. (2011). Food packaging based on polymer nanomaterials. *Progress in Polymer Science*, 36(12), 1766–1782.
<https://doi.org/10.1016/J.PROGPOLYMSCI.2011.02.003>
- Singh, A., Gutub, A., Nayyar, A., & Khan, M. K. (2023). Redefining food safety traceability system through blockchain: findings, challenges and open issues. *Multimedia Tools and Applications*, 82(14), 21243–21277. <https://doi.org/10.1007/S11042-022-14006-4/TABLES/3>
- Smetana, S., Terjung, N., Aganovic, K., Alahakoon, A. U., Oey, I., & Heinz, V. (2019). Emerging Technologies of Meat Processing. *Sustainable Meat Production and Processing*, 181–205. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814874-7.00010-9>
- Śmiglak-Krajewska, M., & Wojciechowska-Solis, J. (2021). Consumer versus Organic Products in the COVID-19 Pandemic: Opportunities and Barriers to Market Development. *Energies 2021, Vol. 14, Page 5566*, 14(17), 5566.
<https://doi.org/10.3390/EN14175566>
- Stewart, A. (2001). The impact of deer on lowland woodland invertebrates: A review of the evidence and priorities for future research. *Forestry: An International Journal of Forest Research*, 74, 259–270.
- The Wild Meat Company. (2025). *Wild Meat & Game Online*. <https://www.wildmeat.co.uk/>
- Thomas, V. G., Pain, D. J., Kanstrup, N., & Green, R. E. (2020). Setting maximum levels for lead in game meat in EC regulations: An adjunct to replacement of lead ammunition. *Ambio*, 49(12), 2026–2037. <https://doi.org/10.1007/S13280-020-01336-6/FIGURES/2>
- Timmermans, Stefan., & Tavory, Iddo. (2022). *Data analysis in qualitative research : theorizing with abductive analysis*. The University of Chicago Press.

- Toldrá, F., Reig, M., & Mora, L. (2021). Management of meat by- and co-products for an improved meat processing sustainability. *Meat Science*, 181, 108608. <https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2021.108608>
- Tomasevic, I., Novakovic, S., Solowiej, B., Zdolec, N., Skunca, D., Krocko, M., Nedomova, S., Kolaj, R., Aleksiev, G., & Djekic, I. (2018). Consumers' perceptions, attitudes and perceived quality of game meat in ten European countries. *Meat Science*, 142, 5–13. <https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2018.03.016>
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00018-0)
- Tosun, D., & Demirbaş, N. (2020). What are the problems of the red meat processing industry?: A case study from Turkey. *Food Science and Technology*, 41, 522–528. <https://doi.org/10.1590/FST.27220>
- Trienekens, J., van Velzen, M., Lees, N., Saunders, C., & Pascucci, S. (2018). Governance of market-oriented fresh food value chains: export chains from New Zealand. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(2), 249–268. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0063>
- Trienekens, J., & Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 107–122. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2007.02.050>
- van Herpen, E., & Trijp, H. C. M. van. (2011). Front-of-pack nutrition labels. Their effect on attention and choices when consumers have varying goals and time constraints. *Appetite*, 57(1), 148–160. <https://doi.org/10.1016/J.APPET.2011.04.011>
- Vanhonacker, F., Van Loo, E. J., Gellynck, X., & Verbeke, W. (2013). Flemish consumer attitudes towards more sustainable food choices. *Appetite*, 62, 7–16.
- Velarde, A., & Dalmau, A. (2012). Animal welfare assessment at slaughter in Europe: Moving from inputs to outputs. *Meat Science*, 92(3), 244–251. <https://doi.org/10.1016/J.MEATSCI.2012.04.009>
- Velčovská, Š., & Del Chiappa, G. (2015). The food quality labels: Awareness and willingness to pay in the context of the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63, 647–658.
- Viganò, R., Demartini, E., Riccardi, F., Corradini, A., Besozzi, M., Lanfranchi, P., Chiappini, P. L., Cottini, A., & Gaviglio, A. (2019). Quality parameters of hunted game meat: Sensory analysis and pH monitoring. *Italian Journal of Food Safety*, 8(1), 55–59. <https://doi.org/10.4081/IJFS.2019.7724>
- Vignesh, A., Amal, T. C., & Vasanth, K. (2024). Food contaminants: Impact of food processing, challenges and mitigation strategies for food security. *Food Research International*, 191, 114739. <https://doi.org/10.1016/J.FOODRES.2024.114739>

- VLS. (2023). *Myslivost - Vojenské lesy a statky ČR a management jelení zvěře*. Myslivost, Stráž Myslivosti. <https://www.myslivost.cz/Casopis-Myslivost/Myslivost/2023/Cervenec-2023/Vojenske-lesy-a-statky-CR-a-management-jeleni-zver>
- Vukasovič, T. (2013). Attitude towards organic meat: an empirical investigation on West Balkans Countries (WBC) consumers. *World's Poultry Science Journal*, 69(3), 527–540. <https://doi.org/10.1017/S004393391300055X>
- Watt, T. L. S., Beckert, W., Smith, R. D., & Cornelsen, L. (2020). Reducing consumption of unhealthy foods and beverages through banning price promotions: what is the evidence and will it work? *Public Health Nutrition*, 23(12), 2228–2233. <https://doi.org/10.1017/S1368980019004956>
- Wilson, W. A., Harper, R. G., Alexander, G., Perara, M., & Fraker, M. (2020). Lead Contamination in Ground Venison from Shotgun-Harvested White-Tailed Deer (*Odocoileus virginianus*) in Illinois. *Bulletin of Environmental Contamination and Toxicology*, 105(3), 366–371. <https://doi.org/10.1007/S00128-020-02967-X/TABLES/2>
- Wognum, P. M., Bremmers, H., Trienekens, J. H., Van Der Vorst, J. G. A. J., & Bloemhof, J. M. (2011). Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges. *Advanced Engineering Informatics*, 25(1), 65–76. <https://doi.org/10.1016/J.AEI.2010.06.001>
- Wu, Y., & Takács-György, K. (2022). Comparison of Consuming Habits on Organic Food—Is It the Same? Hungary Versus China. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 7800, 14(13), 7800. <https://doi.org/10.3390/SU14137800>
- Yu, H., Gibson, K. E., Wright, K. G., Neal, J. A., & Sirsat, S. A. (2017). Food safety and food quality perceptions of farmers' market consumers in the United States. *Food Control*, 79, 266–271. <https://doi.org/10.1016/J.FOODCONT.2017.04.010>
- Yueh, H. P., & Zheng, Y. L. (2019). Effectiveness of storytelling in agricultural marketing: Scale development and model evaluation. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR), 326802. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.00452/BIBTEX>
- Zhang, X., & Ling, L. (2023). A Review of Blockchain Solutions in Supply Chain Traceability. *Tsinghua Science and Technology*, 28(3), 500–510. <https://doi.org/10.26599/TST.2022.9010030>
- Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (2019). Implementing Sustainable Supply Chain Management: Reactive, Cooperative, and Dynamic Models. *Sustainability* 2019, Vol. 11, Page 7227, 11(24), 7227. <https://doi.org/10.3390/SU11247227>

11 Přílohy

Příloha 1– SWOT - Konfrontační matice

Příloha 2 - Kvalitativní výzkum, okruhy (I2324)

Příloha 3– SWOT - Konfrontační matice

Příležitosti (O)						Hrozby (T)						Součet
FAKTORY	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	
	Certifikace kvality	Rostoucí zájem o udržitelné potraviny	Zkrácení distribučních kanálů	Inovace v marketingu	Produkty s vyšší přidanou hodnotou	Optimalizace regulačního rámce	Zpřísňující se legislativa	Zahraniční konkurence	Změny preferencí spotřebitelů	Kontaminace olovem	Riziko nemocí zvěře	
Silné stránky (S)												
S1: Vysoká nutriční hodnota	3	3	1	2	2	0	0	2	2	-1	0	14
S2: Absence hormonů a antibiotik	3	3	1	2	2	0	0	3	2	0	0	16
S3: Přirozený způsob života zvěře	2	3	1	2	1	0	0	2	3	-1	-1	12
S4: Nízká uhlíková stopa	2	3	2	2	1	0	0	2	2	0	0	14
S5: Silná myslivecká tradice	1	1	2	1	2	2	1	0	-1	0	0	9
S6: Potenciál pro vyšší cenu	3	2	2	2	3	1	-1	-2	1	-1	-1	9
Slabé stránky (W)												0
W1: Nekonzistentní kvalita produkce	-2	-2	-1	-1	0	-1	-2	-2	-2	0	-1	-14
W2: "Levnější" substituty	-1	-1	-3	0	0	-1	0	-3	-2	-1	0	-12
W3: Sezónní výkyvy produkce	-1	-2	-3	-2	-2	-1	-1	-3	-2	0	0	-17

W4: Decentralizovaná produkce	-2	-1	-3	-2	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-1	-20
W5: Legislativní omezení v distribuci	-1	-1	-2	-1	-1	-3	-3	-2	0	-2	-2	-18
W6: Nedostatečný marketing	-2	-2	-1	-2	-2	0	0	-2	-3	0	-1	-15
W7: Klesající kapacita lovců	-1	0	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-9
Součet	4	6	-6	2	3	-6	-9	-8	-2	-8	-7	-31

Příloha 4 - Kvalitativní výzkum, okruhy (I2324)

Oblasti kvalitativního rozhovoru (I2324) zahrnovaly následující okruhy

***Publikováno** (Němec et al., 2025), přeloženo*

1. Spotřebitelské preference a tržní poptávka:

- Vnímáte poptávku po zvýšení výroby zvěřiny pro české a slovenské spotřebitele?
- Jaké typy produktů ze zvěřiny jsou žádané? Jaké jsou současné trendy?
- Kde se nachází hlavní trh pro vámi vyráběnou zvěřinu?

2. Potenciál růstu trhu a příležitosti v hodnotovém řetězci:

- Jaké faktory by mohly přispět k potenciálnímu růstu trhu se zvěřinou?
- Kde vidíte možnost zvýšení produkce zvěřiny?
- Jaké kroky podnikáte na podporu prodeje zvěřiny?
- Jaké jsou další články dodavatelského řetězce?

3. Omezení, bariéry a konkurenceschopnost:

- Existují v současnosti nějaká omezení ve výrobě zvěřiny (legislativní, technická a/nebo přírodní)?
- Jak vnímáte současné výkupní ceny zvěřiny "v kůži"?
- Jaká je největší překážka pro zvýšení objemu výroby pro maloobchodní spotřebitele?
- Kdo jsou podle Vás konkurenti z pohledu konkurenceschopnosti trhu se zvěřinou?
- Jaká je vaše flexibilita ve změně výrobního procesu (např. přechod z mražených produktů na polotovary apod.)?
- Jaké klíčové výzvy a bariéry vnímáte, které v současnosti ovlivňují sektor výroby zvěřiny, a jak by podle Vás bylo možné tyto problémy řešit tak, aby byl zajištěn udržitelný rozvoj tohoto odvětví?