



Case study: **Farm Nelepeč**
Environmentally friendly production and animal welfare

Farma Nelepeč

Ekološki prihvatljiva proizvodnja i dobrobit životinja

Ivo Zdráhal

Mendelov univerzitet u Brnu, Departman za regionalnu i poslovnu ekonomiju

email: ivo.zdrahal@mendelu.cz

Zemlja	Češka Republika
Region	Južna Moravska
Farmer	Veronika
Godine	33
Pol	Ženski
Obrazovanje	Master, Univerzitetsko obrazovanje
Iskustvo	16 godina
Specijalizacija	Mlijeko, Organska proizvodnja
Broj članova domaćinstva	6

Regija

Farma se nalazi u blizini grada Tišnova, u okrugu Brno-Venkov. Ovaj region ima blagu klimu sa četiri jasno izražene sezone. Prosječna dnevna temperatura u ovom području je 10°C, a prosječna godišnja količina padavina iznosi 600 mm. Krajolik u ovom području je brdovit, ali je zemljište plodno i dobro drenirano, što ga čini pogodnim za različite vrste usjeva. Tišnov, sa populacijom od 9.000, spaja svoju poljoprivrednu tradiciju sa rastućim industrijskim i turističkim sektorima. Tradicionalno, poljoprivrednici uzgajaju usjeve poput pšenice, ječma i krompira, te drže stoku. Turizam ima značajnu ulogu u ovom području, privlačeći posjetioce svojom prirodnom ljepotom i historijskim spomenicima. U ovom regionu se nalaze i banjski kompleksi i wellness centri. Sve u svemu, područje Tišnova je raznovrsno i ekonomski razvijeno. Ovo područje je dio Jugo-moravske regije, koja je jedna od ekonomski najrazvijenijih regija u Češkoj Republici. Regija ima dobro razvijenu transportnu infrastrukturu koja olakšava kretanje robe i ljudi unutar i izvan regije. To je dobro mjesto za život i rad, sa mnogo toga za ponuditi posjetiocima. Brno, drugi najveći grad u Češkoj Republici, udaljen je samo 30 km od farme. Brno je veliko tržište hrane sa visokom kupovnom moći među svojim stanovnicima, a takođe privlači turiste u regiju Tišnov radi rekreacije i izleta.

Istorija gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja

Baš kao i drugi poljoprivrednici u Češkoj Republici, porodica je takođe iskusila nacionalizaciju svoje imovine u poslijeratnom periodu. Krajem 1948. godine, Nelepeč je dobio vlastitu i jedinstvenu poljoprivrednu zadrugu. Porodični traktor je nacionalizovan 1951. godine. Farma je morala plaćati najam za drugu mehanizaciju koju je posjedovala. Godine 1957. farma se

pridružila zadruzi, a njena imovina, uključujući stoku i njive, je konfiskovana. Od tada pa sve do revolucije 1989. godine, farma je bila u državnom vlasništvu. Od 1991. godine, farma u Nelepeču ponovo je u posjedu porodice Kropáček. Porodica je povratila ranije nacionalizovanu imovinu. U istoj godini, je prešla na organsku poljoprivredu (bila je među prva farma u konverziji u Češkoj Republici nakon revolucije), i farma je od tada ostala organska. U početku, porodica je obrađivala farmu sa samo četiri goveda, ali su postepeno proširivali stado, što im je omogućilo da nastave poljoprivredu i održe svoju poljoprivrednu tradiciju iz 17. vijeka.

Slika 1 – Farma Nelepeč

Izvor: Vebsajt farme



Tokom 1990-ih, logična namjera porodične farme bila je proširiti površinu farme kako bi se osigurala dovoljna količina hrane za stoku. Trenutno, farma upravlja sa približno 90 hektara zemljišta (40 hektara oranica i 50 hektara pašnjaka za goveda). Strukturu usjeva na oranici čine žitarice, krompir i kulture koje imaju ulogu zelenišnog đubriva. Ovu strukturu uglavnom određuju potrebe stočne proizvodnje. Farma takođe posjeduje 2 hektara voćnjaka i 2,5 hektara šume, uključujući voće iz vlastitih voćnjaka kao dio proizvodnog asortimana.

Stočarska proizvodnja farme fokusira se na mlijeko, koje je glavna ekonomska aktivnost. Farma uzgaja češko flekvi govedo, što je tradicionalna češka rasa. Češko flekvi govedo ima nekoliko poželjnih osobina, uključujući visok prinos mlijeka i veći sadržaj proteina i masti (4,5% ili više). Trenutno, stado se sastoji od oko 60 goveda (30 muznih krava i 20 junica). Farma koristi sistem „zatvorenog stada“ ili „zatvorene grupe“, što znači da životinje ostaju u zatvorenom, izolovanom okruženju bez unošenja novih životinja spolja. Sve životinje u stadu su rođene i odgajane u ovom zatvorenom okruženju i ostaju tamo dok ne uginu prirodnom smrću ili klanjem.

Tokom 1990-ih, prosječan godišnji prinos mlijeka po kravi na ovoj farmi iznosio je oko 3.000 litara. Međutim, tokom vremena proizvodnja mlijeka je povećana, a čak i danas pažljivo selektovanje i uzgoj (uključujući izbor junica) teže postizanju viših prinosa uz naglasak na dobrobit životinja. Produktivnost krava mogla bi biti i veća, ali se sprovodi namjerno spor proces zamjene stada, a neke krave su stare i 10-14 godina. Trenutno, prosječna dnevna proizvodnja mlijeka iznosi 350-400 litara dnevno. U posljednjih nekoliko godina, ukupna

godišnja proizvodnja mlijeka dostigla je približno 150.000 litara. Krave se muzu dva puta dnevno (ujutro i uveče). Postoje planovi za uvođenje robota za mužu. Prihod od mesa prodajom teladi predstavlja samo dopunsku aktivnost. Drugi sekundarni izvor prihoda dolazi od pružanja usluga (posebno u proizvodnji usjeva) koje farma Nelepeč pruža drugim farmama koje često nemaju modernu tehnološku opremu.

Cijela porodica učestvuje u aktivnostima na farmi. Otac vlasnika, uz pomoć drugih članova porodice, brine o proizvodnji usjeva, uključujući košenje i sušenje livada, proizvodnju silaže, i baliranje sijena i slame. Majka nadgleda mužu i brigu o teladima. Posljednje četiri godine, farmer se fokusira na preradu farmerskih proizvoda, a dva radnika pomažu u mljekari farme. Tokom radno najintenzivnijeg dijela sezone, porodica povremeno zapošljava i sezone radnike koji pomažu u poljoprivrednim poslovima.

Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom

Promjene u vrijednosnom lancu mlijeka u Češkoj Republici prisilile su farmu Nelepeč na određene promjene. Značajni izazovi uključivali su česte padove cijena mlijeka, slabu pregovaračku poziciju malih farmi u lancu vrijednosti mlijeka i mali interes industrijskih mljekara za organski sertifikovano mlijeko. Organsko mlijeko išlo je u mljekaru u regionu; međutim, cijena koju je dobilo bila je ista kao i za konvencionalno mlijeko. Na primjer, 2009. godine cijene mlijeka na češkom tržištu su znatno pale. Iako mijenjanje kupaca obično nije fleksibilno u mljekarskoj industriji (zbog dugoročnih ugovora), farmi Nelepeč je uspjelo da pređe u drugu mljekaru u regionu. Kao rezultat ove sertifikacije, farma Nelepeč je čak dobila cjenovni premijum za svoje organsko mlijeko, što je pomoglo stabilizaciji ekonomske situacije farme. Nažalost, nakon promjene u menadžmentu te mljekare, premijum po litru organskog mlijeka je smanjen. U narednim godinama, prodajne cijene organskog mlijeka sa farme Nelepeč vratile su se na nivoe uporedive sa konvencionalnim farmama, uprkos ispunjavanju svih zahtjeva za sertifikaciju organskog mlijeka, te mlijeku izuzetne čistoće i natprosječnog sadržaja masti (oko 4,5%). Ove činjenice primorale su farmu da preispita svoju strategiju i traži alternativne pravce razvoja, posebno u pogledu prodaje mlijeka, njenog glavnog proizvoda.

Tokom ovog perioda, vlasnica farme je završila univerzitetsko obrazovanje i postala više uključena u svakodnevno upravljanje farmom, uključujući i njeno vođenje. Već u svom diplomskog radu, postavila je pitanje budućeg razvoja porodične farme sa fokusom na preradu mlijeka na farmi. Inicirala je osnivanje mljekare za preradu mlijeka. Ova mini-mljekara počela je preradu mlijeka i proizvodnju svježeg sira, svježeg sira sa surutkom, jogurta i sličnih mliječnih proizvoda. Vlasnica je uspjela stvoriti stabilnu bazu kupaca za ove proizvode.

Specifičan način na koji se gazdinstvo uključuje u kratki lanac snabdijevanja hranom

Osnovala je farmsku mljekaru 2019. godine. Tim korakom, farmerka je počela realizovati preduzetničku ideju proizvodnje regionalnih mliječnih proizvoda. Ovaj korak omogućio je farmi da dobije veću vrijednost od mlijeka koje proizvodi nego što je to bio slučaj kada je mlijeko isporučivala eksterno drugim mljekarama. Farmerka to sažima ovako: *„Kod kuće smo često pričali o tome kako bi bilo najbolje preraditi mlijeko direktno na farmi i prodavati vlastite proizvode umjesto da samo prodajemo mlijeko. Način da “pomaknemo” porodičnu farmu dalje, u našem slučaju, bio je da postanemo farma sa preradom sopstvenog mlijeka unutar gazdinstva. Kada promoviramo naše proizvode i komuniciramo sa kupcima, naglašavamo da smo organska farma i da ne koristimo industrijska đubriva niti zaštitna sredstva na oranicama, što nas izdvaja od mnogih drugih farmi i hrane koja se tipično nudi, na primjer, u supermarketima.“*

Vrijednosna ponuda farme Nelepeč su visokokvalitetni, jedinstveno aromatizovani mliječni proizvodi, napravljeni od mlijeka proizvedenog na farmi koja praktikuje ekološki prihvatljive metode proizvodnje i osigurava izuzetnu dobrobit životinja. Ova vrijednosna ponuda privlačna je za nekoliko pojedinačnih segmenata kupaca koji kupuju hranu sa ove farme i preferiraju je u odnosu na druge tržišne alternative. Vrijednosna ponuda rješava problem kupca i zadovoljava njegovu potrebu (želju za jedinstvenim proizvodom) i predstavlja agregaciju ili paket koristi koje farma nudi kupcima.

Gazdinstvo proizvodi pasterizovano mlijeko, svježe sireve sa različitim ukusima, gril sireve, jogurte, jogurtne napitke, svježi sir, deserte od svježeg sira i karamel jogurt desert. Asortiman je širok, ali farmerka i dalje nastoji da ga mijenja kako bi ostao zanimljiv za kupce i osigurala raznovrsnost ponude. Na primjer, trenutno radi na implementaciji tehnologije za proizvodnju tvrdih, zrelih sireva. Proizvodnja u mljekari uvijek počinje ponedjeljkom kako bi svake sedmice bila dostupna svježa serija mliječnih proizvoda. Neobična specijalnost su kolači i slični proizvodi sa sirom, za koje je farmerka vrlo kreativna. *„Naši svježi sirevi, jogurt napitak, gril sir i čokoladni desert od svježeg sira dobili su nagradu Brno Region Original Product.“* Njeni proizvodi redovno osvajaju nagrade na regionalnim takmičenjima proizvoda. Godine 2022., specijalni jogurt desert farmerke sa slanim karamelom i čokoladom, nazvan *„Tučibomba“*, dobio je nagradu *“Regionalna hrana Jugo-moravske regije”*, a kuglice od mazivog sira osvojile su *“Zlatni ukus Jugo-Moravske”*. Zbog svoje inovativnosti, Ekofarma Nelepeč se plasirala među pet najboljih u takmičenju Farma godine 2022. U organizaciji Udruženja privatnog poljoprivrednog sektora Češke Republike.

Farmerka prodaje svoje proizvode na različite načine. Kupci mogu kupovati proizvode direktno na farmi, na pijacama, a manji dio proizvodnje se takođe isporučuje u manje prodavnice u regionu i restoranima. Zbog registracije mljekare na farmi po češkim propisima, može prodati do 35% proizvodnje van farme. Takođe sarađuje sa manjom prodavnicom u Tišnovu, gdje ima svoj frižider sa proizvodima. Dio proizvodnje ide i u prodavnicu farmera koju vodi druga

farmerka iz poljoprivrednog udruženja. Veronika hvali svoje članstvo u Udruženju privatnog poljoprivrednog sektora, koje joj je omogućilo saradnju sa kolegama i učešće na nacionalnim događajima. Kupci takođe mogu posjetiti farmu direktno.

Baza kupaca podijeljena je u nekoliko različitih segmenata, pri čemu je najveći segment Ekološki svjesne majke (30%), koje su visoko motivisane zdravom i lokalnom/organskom hranom za svoju djecu i često posjećuju farmu u grupama povezanih sa šumskim edukativnim programima, i Ljudi srednjih godina (30%), koji su finansijski stabilni, manje osjetljivi na cijene i prioritet daju zdravlju, ličnim interesima i kvalitetnim proizvodima nakon što im djeca postanu nezavisna. Drugi značajni segmenti uključuju Mlade parove koji putuju (10%) traže proizvode u skladu sa aktivnim, zdravstveno svjesnim i etičkim stilom života; časne sestre (10%) koje žive u blizini; i Starije građane (5%) koji putuju iz mjesta poput Brna kako bi kupili osnovne proizvode kao što su mlijeko i svježi sir, vođeni nostalgijom za punomasnim, tradicionalnim ukusom domaćih proizvoda. Preostalih 15% uključuje prodaju specijalnog proizvoda od kisele pavlake/jogurta u lokalni restoran te drugim lokalnim partnerskim prodavnicama.

*Slika 2 – Mini-mljekara na farmi Nelepeč
Izvor: Vebisajt farme*



Vrijednosna ponuda komunikacije sa kupcima se postiže 1) kroz direktan kontakt između kupca i farmerke i njene porodice kada kupac dođe na farmu da kupi proizvod u samoposlužnoj prodavnici, 2) farmerka se takođe oslanja na masovne oblike marketinga (web stranica, televizijski i radijski intervjui, kulinarski programi) i društvene mreže (Facebook). U vrijednosnoj ponudi ove farme važno je da sa vrijednost kod potrošača ne stvara samo konkretni proizvod nego i način njegove proizvodnje. Približno 40% sirovog mlijeka se preradi u mini-mljekari farme, a preostalih približno 60% ide u lokalnu mljekaru udaljenu oko 35 km od farme. Mljekara svakodnevno sakuplja mlijeko, kupujući ga kao konvencionalno i ne plaćajući nikakav premijum za organski kvalitet. Kako farmerka ističe: *„Trenutno nisam previše sklona preradi svog mlijeka proizvedenog na farmi, iako mislim da bih bila u stanju prodati sve prerađevine sa farme. Ali sada imam dijete, i čim dijete bude bolesno, to je problem, ili možda bih ja bila bolesna ili jedna od dvije djevojke koje zapošljavam. Tada ne bismo imali gdje staviti mlijeko. Zato i dalje prodajem u mljekaru kao vrstu osiguranja, da ako se nešto desi, ili ako želimo ići na odmor, možemo prestati sa proizvodnjom u našoj mini-mljekari.“* Oko 70% proizvoda dolazi do kupaca kroz samoposlužnu prodavnicu farme. Razlog za odabir samoposlužne prodavnice bio je taj što kupci mogu dolaziti u različito vrijeme, a farmerka ne mora uvijek biti prisutna na farmi. Dolazak kupca takođe je značio da je farmerka morala napustiti svoj posao i posvetiti se kupcu. Implementacijom samoposlužne prodavnice, farmerka može odlučiti da li će se lično posvetiti kupcima. Tako, vlasnica farme ili drugi članovi porodice ostaju u kontaktu sa kupcima i mogu im predstaviti vrijednosnu ponudu, pa čak i pokazati farmu i uslove u mljekarskim objektima.

Slika 3 – Samoposlužna prodavnica farme Nelepeč
Izvor: Vebsajt farme



Zanimljivo je da svi prerađeni mliječni proizvodi sa farme ne moraju nužno biti označeni organskom oznakom i prodavati se pod tim brendom. Razlog je prisustvo drugih dodatih proizvoda (npr. sušeni paradajz ili začini) koji nisu uvijek organski sertifikovani, pa konačni proizvod ne može biti sertifikovan kao organski prema zakonodavstvu. Ipak, farmerka uključuje napomenu na pakovanju da je proizvod napravljen od organskog mlijeka i predstavlja to kupcima. Da bi bila u dugom lancu snabdijevanja, ne bi mogla ovako predstaviti proizvode kupcima i objasniti njihovu vrijednost. Kako farmerka ističe: *„Ne mislim da kupci toliko gledaju*

na organsku oznaku. Čini mi se da im je dovoljno da prošetaju ovdje, pomaze krave ili ih vide kako pasu na livadi, i ne mare da li sir ima sertifikat.“ Za ostale kupce, koje farmerka ili njena porodica ne sretnu lično, mora se osloniti na komunikaciju kroz masovne oblike marketinga, društvene mreže i preporuke. Kako farmerka kaže: „Dajem mnogo intervju, i oni se tada široko čuju. Na primjer, kada je emitovan Herbář (TV emisija), ljudi su me zvali čak iz Praga pitajući gdje mogu kupiti moje proizvode, i moj mejl je bio pun. Ili kada smo bili u emisiji Kluci v akci (kulinarska emisija), nije bilo kao kada je bio Herbář, ali i tad je bilo mnogo ljudi u dvorištu koji su govorili da dolaze po svježi sir jer su ga vidjeli na TV-u. Tako to funkcioniše, ali morate, na primjer, osvojiti regionalnu nagradu za hranu sa proizvodom da biste se pojavili u takvoj emisiji. Takođe sarađujem sa lokalnom akcijskom grupom Brána Vysočiny, koja je jedna od ključnih lokalnih akcionih grupa (LAG). Oni prave promotivne materijale i napravili su korisnu mapu proizvođača (iako sada postoji toliko sličnih mapa da mislim da se ljudi u njima izgube jer svi žele napraviti svoju mapu). I onda ni sama ne znam u kojim mapama jesmo ili nismo.“

Kako je farmerka dodatno naglasila, prodavnica koju su snabdijevali u Tišnovu je zatvorena, ali uprkos zatvaranju dvije od tri njihove prodavnice, prodaja kroz preostalu malu prodavnicu ide izuzetno dobro. Takođe nešto prodaje ide preko prijateljice koja ima pekaru i peče kolače, pa predam dio svojih proizvoda da diversifikuje i njenu prodaju. Takođe smo ranije dostavljali prodavnici na farmi Ráječek. Dakle, najbolje je apsolutno prodavati na sopstvenom gazdinstvu, u direktnom kontaktu sa kupcem. Mnogi ljudi mi takođe pišu na društvenim mrežama pitajući gdje mogu naći moje proizvode u Brnu. Ne bih željela u potpunosti odustati ni od njih. Ponuda je takođe povezana sa našom proizvodnjom mlijeka. U određenim periodima godine, više krava se nađe van laktacije, i u tim slučajevima se izostave određeni, komplikovaniji i manje efikasni kanali prodaje.

Ključni faktor uspjeha za prodaju kroz kratki lanac snabdijevanja je (stalna) inovacija proizvoda i diferencijacija portfolija proizvoda u odnosu na konvencionalne mliječne proizvode dostupne u maloprodajnim lancima ili na drugim farmama koje proizvode mliječne proizvode. Pored tradicionalnih marketinških alata, društvene mreže (Facebook i Instagram) postale su ključni kanal za komunikaciju sa kupcima. Farma je takođe član udruženja i održava kontakt sa drugim proizvođačima i relevantnim akterima.

Dijagram 1 – Biznis model Canvas

Izvor: Autor studije slučaja prema izjavama vlasnice farme

Ključni partneri Opština Nelepeč-Žernůvka LAG Brána Vysočiny Udruženje poljoprivrednika Lokalna samouprava – Južnomoravski kraj Ministarstvo poljoprivrede Češke Republike	Ključne aktivnosti Proizvodnja diferenciranog mlijeka Prerada mlijeka na farmi u domaće proizvode Promocija farme i prodaja proizvoda Ključni resursi Fizički resursi farme Postrojenje za preradu mlijeka na farmi Ljudski resursi (porodična radna snaga, spoljni zaposleni) Poljoprivrednik i njegovo/njeno znanje i inovativnost Finansijski resursi	Vrijednosna ponuda Farma Nelepeč nudi visokokvalitetne, zanimljive prerađene mliječne proizvode sa jedinstvenim ukusom, napravljene od mlijeka sa farme koja primjenjuje ekološki prihvatljive proizvodne procese i posvećuje veliku pažnju dobrobiti životinja.	Odnosi sa kupcima Poljoprivrednik ne kreira posebnu strategiju prodaje za svaki segment kupaca Direktan kontakt prilikom kupovine na farmi Interakcija putem društvenih mreža Trenutno fokusiran na zadržavanje kupaca Kanali prodaje Prodaja mlijeka mljekari (60% mlijeka) Prerada i prodaja na farmi (40% mlijeka), od čega: Samouslužna prodavnica na farmi (60% prerađenih proizvoda) Prodavnica u Tišnovu (20%) Restoran (10%) Prodavnica druge lokalne farme (5%) Prodavnica lokalnog poslastičara (5%) Komunikacija sa kupcima Direktan kontakt između kupca i poljoprivrednika Društvene mreže (Facebook) Masovni oblici marketinga (web sajt, intervjui u medijima, prezentacije tokom kulinarskih emisija)	Segmenti kupaca Majke sa ekološkom sviješću (30%) Sredovječni roditelji čija su djeca odrasla i odselila se (30%) Mladi parovi na odmoru (10%) Nune (časne sestre) koje žive u blizini (10%) Penzioneri (5%)
--	---	--	--	--

Struktura troškova

Trošak proizvodnje mlijeka (ispod industrijskog prosjeka)
Trošak održavanja farme i mljekarskih postrojenja
Trošak vođenja prodajnih kanala i odnosa sa kupcima
Struktura troškova u skladu sa firmom vođenom vrijednostima
Ekonomске prednosti obima naspram ekonomskih prednosti raznovrsnosti

Tokovi prihoda

Prodaja mlijeka mljekari (60% proizvodnje mlijeka)
Prodaja prerađenih proizvoda u samouslužnoj prodavnici (60%)
Prodaja prerađenih proizvoda u prodavnici u Tišnovu (20%)
Prodaja prerađenih proizvoda u restoranu (10%)
Prodaja prerađenih proizvoda preko lokalnog poslastičara
Prodaja prerađenih proizvoda preko drugih farmi, prodaja teladi i drugih proizvoda, te usluge u poljoprivrednoj proizvodnji
Operativne poljoprivredne subvencije

Lista slika

Slika 1 – Farma Nelepeč, Izvor: Vebsajt farme	2
Slika 2 – Mini-mljekara na farmi Nelepeč, Izvor: Vebsajt farme.....	5
Slika 3 – Samoposlužna prodavnica farme Nelepeč, Izvor: Vebsajt farme.....	6

Lista dijagram

Dijagram 1 – Biznis model Canvas, Izvor: Autor studije slučaja prema izjavama vlasnice farme	8
--	---