

Strategije za uspjeh u kratkim lancima snabdijevanja hranom: Studije slučaja iz Poljske, Češke i Slovačke

MENDELU
Faculty of Regional Development and International Studies

Visegrad Fund

Strategije za uspjeh u kratkim lancima snabdijevanja hranom: Studije slučaja iz Poljske, Češke i Slovačke

Zahvalnica

Autori izražavaju duboku zahvalnost Višegradskom fondu na finansijskoj podršci pruženoj u okviru grant programa Visegrad+ za projekat pod nazivom „Porodična poljoprivredna gazdinstva u kratkim lancima snabdijevanja hranom: Prenos iskustava iz Češke, Slovačke i Poljske" (ID projekta 22430104).

Autori

Ovaj dokument je uredio Ivo Zdrakal (Mendelov univerzitet u Brnu), a zasnovan je na izvještajima o analizi stanja i studijama slučaja koje je izradio autorski kolektiv:

Ivo Zdráhal (Mendelov univerzitet u Brnu)

Sebastian Stępień (Univerzitet za ekonomiju i biznis u Poznanju)

Michał Borychowski (Univerzitet za ekonomiju i biznis u Poznanju)

Eliška Svobodová (Mendelov univerzitet u Brnu)

Daniel Falta (Mendelov univerzitet u Brnu)

Patrik Rovný (Slovački Univerzitet u Nitri)

Željko Vaško (Univerzitet u Banjoj Luci)

Aleksandar Ostojić (Univerzitet u Banjoj Luci)

Nemanja Jalić (Univerzitet u Banjoj Luci)

Levan Shavadze (Državni univerzitet „Jakob Gogebašvili" u Telaviju)

Manana Kevlishvili (Državni univerzitet „Jakob Gogebašvili" u Telaviju)

Nino Chkhartishvili (Gruzijski tehnički univerzitet)

Nino Kelenjeridze (Državni univerzitet Akaki Cereteli)

Lasha Avaliani (Land O'Lakes Venture37)

Ovaj dokument je na srpski jezik preveo Nemanja Jalić (Univerzitet u Banjoj Luci), a na gruzijski jezik Maka Kočauri (Državni univerzitet „Jakob Gogebašvili" u Telaviju).

Izjava o odricanju odgovornosti

Stavovi izraženi u ovoj publikaciji isključiva su odgovornost autora i ne odražavaju nužno stavove Višegradskog fonda (Visegrad Fund). Odgovornost za informacije i stavove iznesene u ovoj publikaciji u potpunosti snose autori. Umnožavanje je dozvoljeno uz uslov navođenja izvora.

Komentari i sugestije

Komentari i sugestije na pitanja pokrenuta u ovom izvještaju su dobrodošli i mogu se uputiti na: ivo.zdrahal@mendelu.cz

The Food Chain project: Family Farms in Short Food Supply Chains: Transfer of experience from Czechia, Slovakia and Poland

Projekat „Prodajni lanci hrane“: Porodična poljoprivredna gazdinstva u kratkim lancima snabdijevanja hranom: Prenos iskustava iz Češke, Slovačke i Poljske

Ovaj projekat ima za cilj njegovanje stabilnog ekosistema porodične poljoprivrede povezivanjem Centralne Evrope, Balkana i Gruzije putem strateške razmjene specijalizovanih znanja i poljoprivredne ekspertize. Eksperti iz Češke, Poljske i Slovačke sarađuju na identifikaciji i dokumentovanju najboljih praksi unutar kratkih lanaca snabdijevanja hranom, koje će potom biti podijeljene sa poljoprivrednicima i ključnim akterima u Bosni i Hercegovini i Gruziji. Fokusirajući se na osnovne stubove preduzetništva, inovacija i istraživanja, inicijativa nastoji da odgovori na goruće ekonomske izazove i unaprijedi poslovni ambijent za poljoprivrednike, kako bi se osigurao održiv poljoprivredni rast u svim zemljama učesnicama.

Za detaljnije informacije i pregled svih projektnih sadržaja, posjetite zvaničnu web stranicu - https://1url.cz/oeiFH

Predloženi format citiranja:

Zdráhal, I. (ed.), Stępień, S., Borychowski, M., Svobodová, E., Falta, D., Rovný, P., Vaško, Ž., Ostojić, A., Jalić, N., Shavadze, L., Kevlishvili, M., Chkhartishvili, N., Kelenjeridze, N. and Avaliani, L. (2026). *Strategije za uspjeh u kratkim lancima snabdijevanja hranom: Studije slučaja iz Poljske, Češke i Slovačke* [Strategies for Success in Short Food Supply Chains: Case Studies from Poland, Czechia and Slovakia]. Brno: MENDELU Faculty of Regional Development and International Studies. Available at: https://1url.cz/oeiFH

Sadržaj

Predgovor 7
Konceptualni okvir....9
Karakteristike trenutnog (globalnog) prehrambenog sistema 9
Definisanje kratkih lanaca snabdijevanja hranom i alternativnih prehrambenih mreža....10
Tipologije i klasifikacije kratkih lanaca snabdijevanja hranom (KLSH)....12
Ekonomski, socijalni i ekološki uticaji KLSH 14
Kako izgraditi uspješan poslovni model gazdinstva u KLSH? 17
Primjeri farmi koje implementiraju kratke lance snabdijevanja hranom u Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj 21
Farma Chrzypsko Małe Tradicija i povezanost sa lokalnom zajednicom 23
Lokacija farme 23
Istorijat razvoja farme, resursi, tehnologija i proizvodnja 24
Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom 27
Specifični načini učešća farme u kratkom lancu snabdijevanja hranom: segmenti kupaca, kanali i odnosi sa kupcima....28
Eko-Zakątek (Eko-Kutak) Community Supported Agriculture model 34
Lokacija farme 34
Istorijat razvoja farme, resursi, tehnologija i proizvodnja 35
Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom 38
Specifičnosti uključivanja farme u kratke lance prodaje: segmentacija kupaca, kanali prodaje i odnosi sa kupcima 41
Pčelinjak Gucio Med, apiterapija i autentično iskustvo 45
Lokacija farme 45
Istorijat razvoja farme, resursi, tehnologija i proizvodnja 46
Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom 51
Specifični načini učešća farme u kratkom lancu snabdijevanja hranom: segmenti kupaca, kanali i odnosi sa kupcima....52
Farma Nelepeč Ekološki prihvatljiva proizvodnja i dobrobit životinja 55
Lokacija farme 55
Istorija gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja....56
Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom....57
Specifičan način na koji se gazdinstvo uključuje u kratki lanac snabdijevanja hranom 58
Porodična vinarija Adámek Vino sa karakterom....63

Opis regiona....63
Istorijat gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstva....65
Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom....68
Specifičan način na koji se gazdinstvo uključuje u kratki lanac snabdijevanja hranom: segmenti kupaca, kanali i odnosi sa kupcima....68
Farm Jalubí Mladi poljoprivrednici koji započinju poslovanje koristeći strategiju kratkog lanca snabdijevanja hranom....72
Opis regiona....72
Istorija gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja....73
Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom....75
Specifičan način na koji se gazdinstvo uključuje u kratki lanac snabdijevanja hranom....75
Madonan Zdrava hrana, zdrav čovjek....80
Opis regiona....80
Istorija gazdinstava, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstava....81
Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom....84
Način na koji se gazdinstvo povezuje sa kratkim lancem snabdijevanja hranom: fokus na segmente kupaca, kanale i odnose sa kupcima....86
PEMAK SK Priča o farmi koja spaja tradiciju, inovacije i održivost....91
Opis regiona....91
Istorija gazdinstava, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstava....92
Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom....94
Način na koji se gazdinstvo povezuje sa kratkim lancem snabdijevanja hranom: fokus na segmente kupaca, kanale i odnose sa kupcima....95
TBS Vertikalna integracija....102
Opis regiona....102
Tradicionalna gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstva....103
Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom....106
Način na koji se farma povezuje sa kratkim lancima prodaje: segmenti kupaca, kanali prodaje i odnosi sa kupcima....108
Naučene lekcije i sljedeći koraci za razvoj novog poslovnog modela u kratkim lancima snabdijevanja hranom....112
Korak 1: Pripremite se za vizuelno razmišljanje....114
Korak 2: Fokusirajte se na kupca....114
Korak 3: Razvijte nacrt za malu farmu....114
Korak 4: Napravite prototip, testirajte i utvrdite....116

Lista Slika 117
Lista Prikaza - Šema 118
Popis literature: 119

Predgovor

Na globalnom nivou, broj poljoprivrednih gazdinstava opada, pri čemu postojeće studije (Mehrabi, 2023) predviđaju nastavak trenda koncentracije kapaciteta. Manja gazdinstva će, posebno, nastaviti da budu potiskivana i zamijenjena značajno smanjenim brojem poljoprivrednih proizvođača velikih razmjera. Ovaj pad broja gazdinstava je određen kompleksnim uticajem tehnoloških, ekonomskih, socijalnih, demografskih i političko-pravnih faktora (Cochrane, 1958; Weiss, 1999; Lowder, Skoet, and Raney, 2016). Paradoksalno, upravo ta manja, pretežno porodična gazdinstva i dalje predstavljaju ključni element koji doprinosi prehrambenoj sigurnosti u mnogim regionima (Lowder, Sánchez, and Bertini, 2021). Nadalje, ova gazdinstva funkcionišu kao međugeneracijske socio-kulturne spone, služeći kao prostori za očuvanje lokalnog kulturnog nasljeđa i čineći integralni dio karaktera ruralne ekonomije i njenog pejzaža (Sciortino et al., 2025).

U savremenim poljoprivredno-prehrambenim sistemima, dugi i često visoko globalizovani lanci snabdijevanja strukturno dominiraju agrobiznisom (Gereffi, Humphrey, and Sturgeon, 2005; Bečvářová, 2008). Ovi dugi lanci snabdijevanja mogu se sastojati od velikog broja posredničkih tačaka, počevši od dobavljača inputa, preko primarnih uzgajivača i prerađivačke industrije, do veleprodajnih mreža, maloprodaje ili ugostiteljskih i restoranskih objekata (Bečvářová, 2005). Iako ovaj model generiše ekonomske koristi za društvo, niz savremenih globalnih kriza naglasio je sistemske rizike povezane sa njegovom fragmentiranom i pretjerano kompleksnom prirodom (Reardon and Timmer, 2012; Laborde, Martin, Swinnen, and Vos, 2020).

Za poljoprivrednike, integracija u strukturu dugih lanaca snabdijevanja hranom predstavlja niz međusobno povezanih ekonomskih izazova koji u konačnici mogu imati negativne uticaje na njihovu profitabilnost, socio-ekonomsku održivost i cjelokupno blagostanje (Sexton, 2013; Ploeg et al., 2020). U ovom asimetričnom tržišnom okruženju, pregovaračka moć poljoprivrednih proizvođača je oslabljena u odnosu na visoko koncentrisana multinacionalna prerađivačka i maloprodajna preduzeća. To posljedično može rezultirati nepovoljnim tržišnim uslovima, jer se proizvođači suočavaju sa barijerama za ulazak koje proizilaze iz potrebe da zadovolje dovoljne obime isporuka, skupe standarde sertifikacije i stroge logističke zahtjeve. Unutar ovog sistema, poljoprivredni proizvođač je odvojen od krajnjeg potrošača, što otežava izgradnju lojalnosti brendu ili razumijevanje preferencija potrošača. Posljedica svih ovih problema za proizvođača je značajno smanjenje profitnih marži (McMichael, 2009).

U ovom kontekstu, pojava i razvoj kratkih lanaca snabdijevanja hranom (KLSH) promoviše se kao direktan i sistemski odgovor na rastuću anonimnost, strukturnu kompleksnost i produbljivanje disproporcije globalizovanih dugih prehrambenih sistema (Renting, Marsden, and Banks, 2003). U trenutnoj poljoprivrednoj praksi, na visokom nivou mogu se razlikovati dva osnovna poslovna modela poljoprivrednih gazdinstava. Prvi je robni model integrisan u duge prehrambene lance, okarakterisan prvenstveno maksimizacijom obima proizvodnje i

ekonomijom obima, iako poljoprivredniku pruža veoma nisku ostvarenu profitnu maržu (Marsden, Banks, and Bristow, 2000). Nasuprot tome, kratki lanci snabdijevanja hranom predstavljaju poslovni model zasnovan na potencijalu za ostvarivanje veće dodate vrijednosti. Ovaj koncept, iako tipičniji za mala i srednja gazdinstva, karakterišu manji obimi proizvodnje, ali nudi visoko diferencirane, autentične proizvode, osiguravajući da potencijalno viša profitna marža ostane alocirana direktno poljoprivredniku (Ploeg et al., 2000).

Kako bi se odgovorilo na ove ključne izazove i unaprijedio poslovni ekosistem za ove proizvođače, uspostavljen je projekat Višegrad+ grantova "Porodična gazdinstva u kratkim lancima snabdijevanja hranom: Prenos iskustva iz Češke, Slovačke i Poljske" (ID projekta: 22430104), predvođen Mendelovim univerzitetom u Brnu. Osnovni cilj projekta je da podstakne promjenu u prehrambenim sistemima prikupljanjem najboljih praksi iz višegradskih zemalja (Poljska, Češka i Slovačka) i njihovim dijeljenjem sa porodičnim poljoprivrednicima i relevantnim akterima u Gruziji i Bosni i Hercegovini. Višegradsko iskustvo pokazuje da implementacija aranžmana prodaje u KLSH lancima, korišćenje modernih društvenih mreža i fokusiranje na inovacije proizvoda mogu fundamentalno transformisati ekonomsku održivost gazdinstva.

Međutim, zagovaranje KLSH takođe zahtijeva priznavanje jedne teške realnosti. Imati željne kupce je samo pola bitke. Postizanje istinske finansijske održivosti u direktnijoj prodaji je veoma kompleksno. Iako bruto marže mogu biti veće, stvarni neto ekonomski učinak KLSH ponekad može biti negativan zbog skrivenih troškova i sistemskih neefikasnosti. Finansijski dobici ostvareni kroz premijumske cijene često su poništeni troškovima povezanim sa samostalno vođenim marketingom, pakovanjem i fragmentiranom logistikom transporta malih količina hrane. Poslovanje unutar ovih KLSH zahtijeva izuzetnu količinu vremena i fizičkog rada od poljoprivrednika. Ako operacije gazdinstva nisu pažljivo organizovane, ovo ogromno opterećenje će progutati cjenovne premije, dovodeći do široko dokumentovanog fenomena poznatog kao samoeksploatacija.

Stoga, da bi uspješno usvojila KLSH praksa koja promoviše ovaj projekat, porodična gazdinstva moraju izgraditi visoko strukturisan, održiv poslovni model. Dobar poslovni model sprečava iscrpljenost efikasnim upravljanjem logistikom, balansiranjem radnog opterećenja i garantovanjem stabilnog prihoda. Metodologija “Biznis model kanvas” koju su razvili Alexander Osterwalder i Yves Pigneur, a koja se koristi u ovoj studiji, pruža praktičan, vizuelni okvir za sistematsko opisivanje, dizajniranje, analiziranje i manipulisanje načinom na koji gazdinstvo stvara, isporučuje i zadržava vrijednost. U skladu sa ciljem projekta da se diseminuje znanje i postigne sistemska promjena u poljoprivrednim praksama, tekst koji slijedi pruža nacrt za primjenu metodologije na porodična gazdinstva. Korišćenjem ovog strateškog alata, poljoprivrednici mogu uspješno integrisati inovativne KLSH modele uočene u centralnoj Evropi, izbjeći rizike i osigurati održivu, nezavisnu budućnost za svoja gazdinstva.

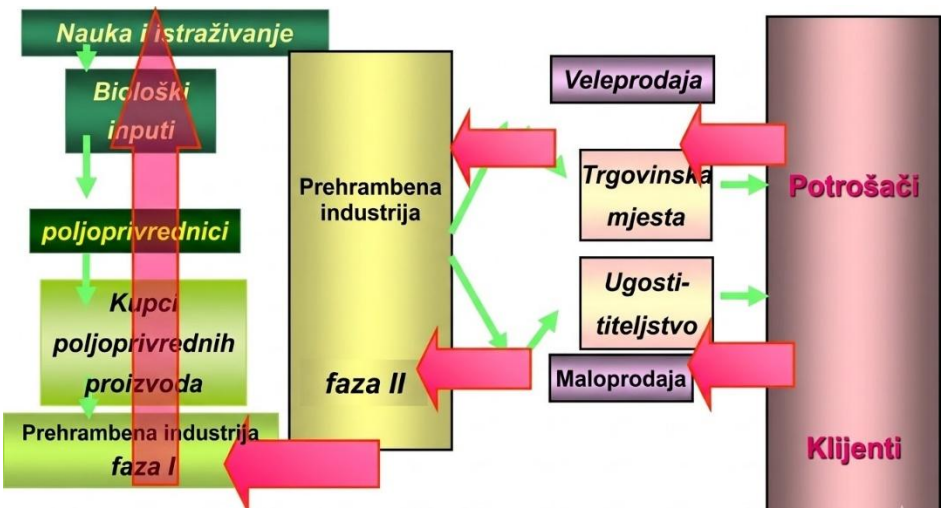
Konceptualni okvir

Karakteristike trenutnog (globalnog) prehrambenog sistema

Za razliku od masovne, automatizovane prirode modernih prehrambenih sistema koji često žrtvuju ukus zarad efikasnosti, kratki lanci snabdijevanja hranom (KLSH, eng. SFSC) vraćaju neposrednost trgovini. Oni transformišu globalnu robu ponovo u lokalni odnos, povezujući tlo proizvođača direktno sa kuhinjom potrošača.

Da bi se razumjela važnost KLSH-a, prvo se mora sagledati kako trenutni standard funkcioniše. Trenutno, u našim prehrambenim sistemima dominiraju dugi i često visoko globalizovani lanci snabdijevanja. Iako ovi modeli mogu donijeti ekonomske koristi, niz globalnih kriza posljednjih godina jasno je identifikovao nekoliko rizika povezanih sa ovakvim fragmentiranim i kompleksnim modelima proizvodnje. Kao što se može vidjeti na dijagramu (slika 1), ovi dugi lanci obuhvataju ogroman broj posrednika – od dobavljača inputa do primarnih poljoprivrednika, višestrukih faza prehrambene prerađivačke industrije, veleprodaje i konačno maloprodaje.

Slika 1 – Glavni učesnici i veze u dugim lancima snabdijevanja hranom
Izvor: Becvarova (2005)



Za poljoprivrednike, integracijom u ove duge lance donosi se mnoštvo međusobno povezanih ekonomskih problema kojima se može uticati na njihovu profitabilnost, održivost i cjelokupno blagostanje. Pregovaračka moć pojedinačnih poljoprivrednika za pregovaranje o cijenama sa snažnim prerađivačima i multinacionalnim maloprodajnim mrežama se obično gubi, čime se često dovodi do nepoštenih ugovora i nepovoljnih uslova. Takođe se nailazi na visoke barijere za pristup tržištu usljed skupih sertifikacija i logističkih zahtjeva. Dolazi do potpunog

distanciranja od krajnjih potrošača, čime se otežava izgradnja lojalnosti brendu ili razumijevanje preferencija potrošača. I ono što je najveći problem za poljoprivrednike – profitne marže mogu biti drastično smanjene, jer se od strane višestrukih aktera u lancu uzima njihov dio, čime se poljoprivrednicima ostavlja manji udio kojim se otežava čak i pokrivanje troškova proizvodnje. Pojava KLSH-a predstavlja se kao direktan odgovor na ovu rastuću anonimnost i kompleksnost globalizovanih, industrijalizovanih prehrambenih sistema.

Definisanje kratkih lanaca snabdijevanja hranom i alternativnih prehrambenih mreža

Originalna konceptualizacija KLSH-a izvršena je od strane Marsden et al. (2000) i Renting et al. (2003). Vremenom su KLSH dobili na značajnoj istaknutosti, posebno u domenu kreiranja politika.

Ali šta se tačno podrazumijeva kada se kaže da je lanac "kratak" ili "lokalan"? To se definiše korišćenjem takozvanih domena blizine. Oni su:

- Udaljenost lanca vrijednosti: Smanjenje broja posrednika između poljoprivrednika i potrošača, pri čemu se institucionalnim definicijama to često ograničava na jednog ili nula posrednika.
- Fizička udaljenost: Minimiziranje geografskog prostora koji prehrambeni proizvodi moraju preći.
- Relacionalna i informaciona blizina: Podsticanje kulturne i socijalne bliskosti ponovnim povezivanjem proizvođača i potrošača. Ovo se postiže kroz direktne interakcije licem u lice ili nuđenjem proizvoda u koje su ugrađene informacije o njihovom porijeklu, čime se omogućavaju različite kategorije KLSH-a (licem u lice, bliske i proširene).

U pogledu distribucije, ovim je obuhvaćen čitav niz formata. U njih su uključeni, na primjer, direktna prodaja na gazdinstvu, pijace, poljoprivreda podržana od strane zajednice (kao što su sistemi paketa), dostave lokalnim školama ili restoranima, ili potrošačke zadruge.

Akademski, ovi formati se često kategorišu pod okriljem Alternativnih prehrambenih mreža (AFN). Termin KLSH je prvobitno uveden kao zamjena za koncept Alternativnih prehrambenih mreža (AFN). Uprkos tome što se često koristi naizmjenično sa širim konceptom AFN-a, KLSH model služi kao rigorozniji i specifičniji konceptualni alat. Nedavnim pomakom u teoriji (Michel-Villarreal et al. (2025)) nudi se preciznija i potpunija definicija AFN-a. U ovom novom konceptu (slika 2), AFN se karakterišu sa četiri preklapajuća i temeljna atributa kojima se definiše njihova uloga u preoblikovanju modernih prehrambenih sistema. Konceptom alternativnosti definišu se ove mreže prvenstveno po tome kako se razlikuju od dominantnih, industrijalizovanih i visoko standardizovanih konvencionalnih prehrambenih sistema, kako im se suprotstavljaju ili odupiru. Umjesto da bude jedna fiksna osobina, alternativnost postoji u spektru kojim se obuhvata alternativna hrana sa prioritetom jedinstvenog kvaliteta,

alternativne mreže sa fokusom na direktne kanale distribucije i alternativne ekonomije kojima se uvode novi oblici organizacije preduzeća, finansiranja i radnih praksi. Budući da ove osobine mogu u velikoj mjeri varirati u zavisnosti od inicijative, razlika između alternativnih i konvencionalnih sistema je ponekad zamagljena, čime se sve više ustupa mjesto hibridnim operativnim modelima.

Usko povezan sa ovim stavom je atribut povezanosti, kojim se fokusira na obnavljanje i ponovnu izgradnju značajnih odnosa između proizvođača i potrošača koji su narušeni dugim, konvencionalnim lancima snabdijevanja. Ovim atributom naglašava se stvaranje povjerenja, brige i obostrane posvećenosti, čime se poljoprivrednicima omogućava da zadrže veći dio svog profita dok se istovremeno potrošači ohrabruju da se aktivno angažuju u poljoprivrednim i ekološkim izazovima. Povezanost se prevodi u praktične, zajednici orijentisane ekonomske modele (npr. poljoprivreda podržana od strane zajednice) kojima se zahtijevaju različiti stepeni uključenosti potrošača i kojima se fokus pomjera sa pasivnog individualnog konzumerizma na participativnu, kolektivnu akciju.

Slika 2 – Ključni atributi alternativnih prehrambenih mreža
Izvor: Michel-Villarreal et al. (2025)



Da bi se olakšala ova **povezanost**, alternativne prehrambene mreže (AFN) se u velikoj mjeri oslanjaju na blizinu, funkcionišući kao mehanizmi kojima se fundamentalno skraćuju mreže snabdijevanja hranom. Blizina se postiže kroz tri različite dimenzije: minimizovanjem fizičke

geografske udaljenosti između mjesta proizvodnje i potrošnje, smanjenjem udaljenosti lanca vrijednosti eliminacijom korporativnih posrednika, te poboljšanjem informacione i relacione udaljenosti kroz direktne interakcije licem u lice i transparentno označavanje proizvoda. Konačno, ove mreže su duboko povezane sa **održivošću**, oličavajući snažnu posvećenost ekološkim, socijalnim i ekonomskim dimenzijama proizvodnje hrane. Iako AFN nastoje da promovišu ekološki prihvatljive poljoprivredne prakse, socijalnu pravdu i očuvanje lokalnih kultura ishrane, njihova stvarna održivost je veoma varijabilna i osporavana. U literaturi se naglašava da se obećanje održivosti AFN-a mora kontinuirano i kritički evaluirati, budući da se ove inicijative često suočavaju sa značajnim izazovima u vezi sa socioekonomskom ekskluzivnošću, demografskom pristrasnošću i ograničenim kapacitetom da se prošire i zaista poremete širi dominantni prehrambeni režim.

Tipologije i klasifikacije kratkih lanaca snabdijevanja hranom (KLSH)

Postoji ogromna raznolikost KLSH koji su kategorisani na više načina. Široko prihvaćenom klasifikacijom KLSH se grupišu u tri tipa na osnovu fizičke i relacione udaljenosti između proizvođača i potrošača (Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003):

- **Licem u lice KLSH** uključuju direktnu fizičku interakciju između proizvođača i potrošača na prodajnom mjestu. Uobičajene iteracije ovog modela uključuju prodaju na pragu gazdinstva, pijace i inicijative "uberi sam".
- **Bliski KLSH** uključuju proizvode koji se prodaju unutar ograničenog geografskog radijusa od njihovog porijekla. Iako direktna lična interakcija može izostati, lokalni identitet robe ostaje transparentan kupcu. Tipični primjeri obuhvataju poljoprivredu podržanu od strane zajednice i potrošačke zadruge.
- **Prostorno prošireni KLSH** odvajaju mjesto proizvodnje od mjesta prodaje, omogućavajući proizvodima da stignu do geografski udaljenih tržišta. Uprkos fizičkoj udaljenosti, identitet proizvođača i porijeklo proizvoda su očuvani kroz detaljne informacije i brendiranje. Ključni primjeri uključuju regionalne sertifikacione oznake i izvoznu robu sa sledljivim podacima o porijeklu.

U izvještaju Organizacije Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj (UNIDO, 2020) navedeno je šest širokih operativnih tipova KLSH:

- **Prodaja na gazdinstvu** predstavlja osnovni “licem u lice” KLSH model, kojim se od potrošača zahtijeva da posjete mjesto proizvodnje radi nabavke robe. Korišćenjem formata kao što su prodavnice na gazdinstvu, tezge pored puta i šeme “uberi sam”, ovim pristupom bez posrednika se koristi prednost direktne fizičke interakcije. Ovim susretima proizvođačima se omogućava da izgrade povjerenje potrošača, olakšaju prenos znanja i pruže provjerljiv osjećaj poljoprivredne autentičnosti.

- **Pijace** se često kategorišu kao "neo-tradicionalni" ili "moderni" KLSH, zavisno od njihovog regionalnog konteksta. Ova mjesta služe kao centralizovana čvorišta na kojima se više proizvođača okuplja (obično u urbanim ili peri-urbanim područjima) radi učešća u trgovini licem u lice. Iako se ovim modelom poljoprivrednici osnažuju da ostvare veće marže zaobilaženjem posrednika, njime se takođe nameću značajni režijski troškovi u pogledu logistike, transporta i radno intenzivne prirode aktivne maloprodaje na licu mjesta.
- Klasifikovani kao moderni KLSH okviri, **zajednički maloprodajni prostori poljoprivrednika i sistemi paketa** predstavljaju pomak ka strukturiranoj, ponavljajućoj lokalnoj trgovini. Sistemima paketa se, posebno, koristi model zasnovan na pretplati kako bi se potrošačima obezbijedile dosljedne (često nedjeljne) isporuke sezonskih proizvoda. Automatizacijom procesa snabdijevanja, ovim modelom se uspješno ugrađuje lokalna nabavka hrane u životni stil potrošača, uspostavljajući pouzdan i uobičajen izvor ishrane.
- **Inicijative vođene od strane potrošača**, kao što su Poljoprivreda podržana od strane zajednice i japanski teikei sistem, su modeli zasnovani na partnerstvu definisani dubokom međusobnom posvećenošću. Obezbjeđivanjem početnog kapitala kroz sezonske članarine, potrošači efektivno upravljaju finansijskim rizicima i poljoprivrednim nagradama zajedno sa proizvođačem. Ovim aranžmanom osigurava se predvidljiv prihod za poljoprivrednika, dok se potrošačima pruža osjećaj djelovanja, koji se često proteže na direktno učešće u radu na farmi ili operativnom upravljanju.
- **Modeli javnih nabavki** obuhvataju prodaju poljoprivrednih proizvoda sektoru institucionalnog ugostiteljstva, kao što su škole i bolnice. Inicijativama poput programa "od njive do škole" stvaraju se snažni ekonomski kanali za lokalne proizvođače, dok se istovremeno jača prehrambena sigurnost zajednice obezbjeđivanjem visokokvalitetnih, hranljivih obroka za ranjive populacije. Da bi se ispunili rigorozni zahtjevi za obimom i standardizacijom ovih institucija, mali poljoprivrednici često koriste prehrambena čvorišta ili posrednike za agregiranje svojih rezultata u jedinstven, pouzdan lanac snabdijevanja.
- **Prodaja HoReCa sektoru** (hoteli, restorani i kafići) predstavlja poslovni (business-to-business) model kratkog lanca snabdijevanja. Ovo se formalno kategoriše kao posrednički KLSH, jer ugostiteljski objekat služi kao jedini posrednik između proizvođača i krajnjeg gosta. Iako se ovim kanalom poljoprivrednicima nudi značajno proširenje tržišta, njime se predstavljaju logističke prepreke za male vlasnike, kojima se moraju ispuniti strogi zahtjevi ugostiteljske industrije za dosljednošću velikog obima i specijalizovanim specifikacijama proizvoda.

Drugim okvirom KLSH se kategorišu na osnovu toga koliko su duboko potrošači povezani sa činom proizvodnje hrane (Michel-Villarreal et al., 2025):

- **Samo-snabdijevanje** se dešava kada su proizvođač i potrošač ista osoba, sa fokusom na domaću ili zanatsku proizvodnju za privatnu potrošnju.
- **Partnerstva proizvođača i potrošača** predstavljaju kolaborativni model gdje potrošači ispoljavaju djelovanje stupajući u obostrano korisne sporazume sa poljoprivrednicima. Formalizacijom ovih aranžmana, obje strane dijele inherentne rizike i nagrade proizvodnog ciklusa.
- **Modeli direktne prodaje** su okarakterisani trenucima povezanosti kojima se olakšava redovna društvena interakcija između proizvođača i potrošača. Ovi ponavljajući angažmani su tipizirani nedjeljnim pijacama.
- **Specijalistička maloprodaja** obuhvata posredovani lanac snabdijevanja gdje potrošači komuniciraju sa posvećenom trećom stranom umjesto sa originalnim proizvođačem. Ovi posrednici (kao što su nezavisni mesari, pekari ili prodavci organske hrane) biraju lokalnu robu, služeći kao primarna tačka kontakta za krajnjeg korisnika.

KLSH se često dijele prema tome da li koriste posrednika ili ne (Renkema i Hilletofth, 2022):

- U **modelima direktno potrošaču**, posrednici su u potpunosti zaobiđeni. Proizvođač zadržava potpunu vertikalnu kontrolu, upravljajući svakom fazom od kultivacije i prerade do konačnog marketinga i prodaje proizvoda.
- **Posrednički (ili medijatorni) model** KLSH koristi usmjereniji model distribucije koji uključuje jednog posrednika, kao što je prehrambeno čvorište. Ovaj posrednik funkcioniše kao agregator, premošćujući logistički jaz između malih proizvođača i kupaca velikih obima poput bolnica, škola ili maloprodajnih lanaca. Udruživanjem resursa, ovim lancima se lokalnim poljoprivrednicima omogućava pristup širim tržištima koja bi inače bila nedostižna.

Ekonomski, socijalni i ekološki uticaji KLSH

U sljedećem odjeljku pružen je sažetak ključnih znanja predstavljenih u objavljenim studijama Marsden et al. (2000), Michel-Villarreal et al. (2019), Paciarotti and Torregiani (2021), Bayir et al. (2022), Chiaverina et al. (2023), Gori and Castellini (2023), Jia et al. (2024), Scortino et al. (2025),, Stepian and Guth (2025), i Dupé et al. (2025).

Ekonomski uticaji KLSH-a su veoma kompleksni i predstavljaju značajan kompromis između povećanih prilika za prihod i znatnih operativnih troškova. Sa pozitivne strane, učešćem u KLSH poljoprivrednicima je omogućeno da pređu iz uloge onih koji prihvataju cijene u ulogu onih koji ih formiraju, čime im se omogućava da obuhvate mnogo veći dio dodate vrijednosti smanjenjem ili eliminacijom korporativnih posrednika. Poljoprivrednici često imaju koristi od cjenovnih premija jer su potrošači često spremni da plate više za lokalne, svježe, organske i visoko sljedljive proizvode. Ovim direktnim odnosom pomaže se u povećanju ukupnog bruto prihoda malih proizvođača i doprinosi ekonomskoj stabilnosti i otpornosti ruralnih zajednica.

Štaviše, ovim modelom stimuliše se lokalni ekonomski razvoj kroz lokalni multiplikativni efekat, što znači da novac potrošen na hranu ostaje i cirkuliše unutar lokalne zajednice, podržavajući lokalno otvaranje radnih mjesta umjesto da bude apsorbovan od strane globalnih lanaca snabdijevanja. U određenim modelima partnerstva, kao što je poljoprivreda podržana od strane zajednice, poljoprivrednici takođe postižu veću stabilnost prihoda i finansijsku vidljivost jer potrošači plaćaju unaprijed za sezonsku berbu, čime dijele finansijske rizike poljoprivrede i proizvođaču obezbjeđuju pouzdan novčani tok.

Uprkos ovim višim bruto maržama, stvarni neto ekonomski učinak KLSH je veoma heterogen i ponekad može biti negativan zbog skrivenih troškova i sistemskih neefikasnosti. Finansijski dobici postignuti kroz više potrošačke cijene često su poništeni značajnim troškovima povezanim sa samostalno vođenim marketingom, pakovanjem i kompleksnom logistikom transporta malih količina hrane do višestrukih tačaka isporuke. Budući da malim proizvođačima obično nedostaje ekonomija obima koja se nalazi u konvencionalnim dugim lancima snabdijevanja, oni se često bore da minimizuju ove troškove distribucije i transakcija po jedinici proizvoda. Dodatno, operacije unutar ovih lokalizovanih mreža zahtijevaju ogromnu količinu vremena i rada od poljoprivrednika, koji mora lično upravljati preradom, distribucijom i direktnom prodajom potrošačima. Shodno tome, pri izračunavanju stvarne neto satnice, finansijski povrat je često izuzetno nizak, što dovodi do široko dokumentovanog fenomena poznatog kao super samoeksploatacija, gdje poljoprivrednici efektivno zarađuju manje od minimalne plate ili onoga što plaćaju svojim zaposlenima.

U krajnjoj liniji, ekonomska održivost angažovanja u KLSH zavisi u velikoj mjeri od specifičnog konteksta i organizacionih strategija koje proizvođači primjenjuju. Ekonomski uspjeh je usko povezan sa karakteristikama gazdinstva i menadžerskim vještinama poljoprivrednika, implementacijom hibridnih poslovnih strategija kojima se kombinuju i kratki i konvencionalni dugi lanci snabdijevanja za pomjeranje većih količina, i geografskom blizinom bogatih urbanih centara koji pružaju veću, voljnu bazu kupaca. Da bi se prevazišla inherentna logistička uska grla i finansijska ograničenja direktne prodaje, mnogi mali vlasnici se sve više oslanjaju na posredničke KLSH, kao što su prehrambena čvorišta ili poljoprivredne zadruge, kroz koje se omogućava da agregiraju proizvode, dijele troškove distribucije i pristupe širim institucionalnim tržištima uz zadržavanje osnovnih vrijednosti lokalnih prehrambenih mreža. Stoga, dok se kroz KLSH nudi značajan potencijal za lokalnu ekonomsku revitalizaciju i osnaživanje poljoprivrednika, za postizanje istinske finansijske održivosti zahtijeva se ovladavanje operativnim efikasnostima kako bi se osiguralo da visoki troškovi direktne distribucije i rada ne progutaju rezultujuće cjenovne premije.

Socijalni uticaji KLSH su raznoliki i njima se značajno mijenjaju odnosi između proizvodnje i potrošnje hrane. Prvenstveno, ove mreže igraju ključnu ulogu u ponovnoj socijalizaciji hrane razbijanjem anonimnosti karakteristične za konvencionalne, industrijalizovane lance

snabdijevanja i ponovnim ugrađivanjem ekonomskih transakcija u lične odnose izgrađene na međusobnom povjerenju, transparentnosti i poštovanju. Podsticanjem direktnih interakcija između proizvođača i potrošača, KLSH se unapređuje angažman zajednice, gradi društveni kapital i stvara snažan osjećaj lokalne kohezije i pripadnosti. Ova ponovna povezanost se često prevodi u šire građansko učešće i povećanu svijest potrošača u vezi sa održivom ishranom, poljoprivrednim izazovima i porijeklom hrane. Nadalje, ove mreže služe kao vitalni mehanizmi za očuvanje lokalnog kulturnog identiteta i biokulturnog nasljeđa. Njima se aktivno štite tradicionalne poljoprivredne prakse, kao što su čuvanje sjemena i sezonska sadnja, uz regionalne kulinarske tradicije i metode zanatske prerade.

Pored dinamike između potrošača i zajednice, kratkim prodajnim lancima se značajno utiče na socijalno blagostanje i osnaživanje samih proizvođača. Angažovanjem u ovim lokalizovanim mrežama poljoprivrednicima se pruža duboko društveno priznanje, podrška kolega i unaprijeđen osjećaj profesionalnog ponosa i zadovoljstva poslom. Ovim lancima se takođe podstiče socijalna pravda i inkluzija stvaranjem dostupnih puteva za male i nesertifikovane proizvođače koji su često marginalizovani na globalnim tržištima. Oni su posebno zapaženi po podržavanju integracije pridošlica bez prethodnog poljoprivrednog iskustva u poljoprivrednu profesiju i po poboljšanju rodne ravnopravnosti vrednovanjem i osnaživanjem rada žena unutar poljoprivrednog sektora. Na širem društvenom nivou, lokalizacijom distribucije hrane doprinosi se regionalnoj prehrambenoj sigurnosti i suverenitetu, čime se osigurava da zajednice održe pouzdaniji i pravedniji pristup svježoj, hranljivoj hrani, posebno u vremenima krize ili poremećaja u globalnom lancu snabdijevanja.

Uprkos ovim pozitivnim društvenim doprinosima, kratkim lancima snabdijevanja hranom se takođe predstavljaju značajni socijalni izazovi i ograničenja. Primarna briga je pitanje inkluzivnosti i prehrambene sigurnosti, s obzirom na to da se višim cijenama koje su često povezane sa lokalnim i organskim proizvodima može stvoriti barijera ekskluzivnosti, čime se ova hrana čini nedostupnom domaćinstvima sa niskim prihodima i nehotično se pojačavaju socioekonomske ili demografske nejednakosti. Kompleksnom organizacijom zadataka prerade, marketinga i direktne distribucije često se dovodi do velikog mentalnog i fizičkog opterećenja, čime se stvara značajan rizik od stresa i samoeksploatacije među poljoprivrednicima, kojima se mogu žrtvovati sopstveni uslovi rada i blagostanje da bi se zadovoljila očekivanja potrošača i održale pristupačne cijene.

Ekološki uticaji KLSH predstavljaju složenu sliku, okarakterisanu značajnim koristima u poljoprivrednim praksama, ali i znatnim izazovima u transportu i logistici. Na strani proizvodnje, KLSH su široko povezani sa usvajanjem ekološki prihvatljivih i agroekoloških metoda poljoprivrede. Od strane poljoprivrednika koji učestvuju u ovim mrežama često se koristi manje agrohemikalija, pesticida i sintetičkih đubriva, i oni se često umjesto toga odlučuju za tehnike organske poljoprivrede kojima se štite zdravlje zemljišta i vodeni resursi. Nadalje, ovi

lokalizovani sistemi igraju ključnu ulogu u očuvanju agrobiodiverziteta i lokalnog biokulturnog nasljeđa, budući da su poljoprivrednici skloniji kultivisanju raznolikog spektra tradicionalnih, lokalnih ili autohtonih sorti usjeva, umjesto da se oslanjaju na industrijske monokulture. Od strane učesnika u KLSH takođe se teži promovisanju efikasnosti resursa kroz principe cirkularne ekonomije, kao što su korišćenje organskog otpada, očuvanje vode i minimizovanje gubitaka hrane nakon berbe. Dodatno, kanalima direktne prodaje obično se zahtijeva znatno manje pakovanja u poređenju sa konvencionalnom maloprodajom, čime se značajno smanjuje oslanjanje na plastiku i ukupni otpad od pakovanja.

Međutim, uprkos ovim ekološkim koristima na nivou gazdinstva, ekološki uticaj u pogledu emisija gasova staklene bašte i ugljeničnog otiska distribucije je u velikoj mjeri predmet debate. Iako se obično pretpostavlja da se smanjenjem fizičke udaljenosti između proizvođača i potrošača automatski snižavaju emisije smanjenjem "prehrambenih milja", procjenama životnog ciklusa se često otkriva stvarnost. Fazom transporta u KLSH ponekad se mogu generisati veće emisije ugljenika po proizvedenoj jedinici hrane nego u konvencionalnim dugim lancima snabdijevanja. Do ovog paradoksa dolazi usljed fragmentirane logistike, korišćenja manjih dostavnih vozila sa niskim faktorima opterećenja i nedostatka ekonomije obima. Štaviše, ekološke koristi lokalizovane proizvodnje mogu biti u potpunosti poništene ako individualni potrošači obavljaju česta, namjenska povratna putovanja privatnim automobilima radi kupovine malih količina hrane direktno sa farmi ili određenih pijaca. Da bi se odgovorilo na ove logističke neefikasnosti i zaista ostvario njihov ekološki potencijal, od strane istraživača se naglašava potreba da se u KLSH lancima usvoje optimizovani modeli distribucije, kao što su zajedničke transportne mreže, kolaborativna lokalna prehrambena čvorišta i poboljšane strategije rutiranja kojima se konsoliduju isporuke i smanjuje ukupna potrošnja goriva.

Kako izgraditi uspješan poslovni model gazdinstva u KLSH?

Kada se govori o poljoprivredi u praksi, suočava se sa dva fundamentalna poslovna modela. Prvi je Robni model, koji je tipičan za duge lance snabdijevanja hranom – oslanja se na veliki obim proizvodnje, ali nudi veoma nisku maržu. Nasuprot tome, kratki lanci snabdijevanja hranom predstavljaju Model visoke vrijednosti. On je generalno tipičniji za manja gazdinstva i karakteriše se manjim obimom proizvodnje, diferenciranim i jedinstvenim proizvodom i, najvažnije, visokom maržom koja ostaje poljoprivredniku.

Kada se poljoprivrednici prebace na lokalnu prodaju, oni se više ne mogu oslanjati na masovne obime industrijske poljoprivrede, što znači da često moraju naplatiti višu cijenu kako bi pokrili svoje troškove. Tu na scenu stupa snažna vrijednosna ponuda. Vrijednosnom ponudom opisuju se specifične koristi koje kupci mogu očekivati da će dobiti od proizvoda i usluga poljoprivrednika. To je skup beneficija koji poljoprivrednici dizajniraju kako bi privukli određeni

segment kupaca pomažući im da obave svoje zadatke, ublaže svoje frustracije i ostvare željene rezultate.

Dizajniranje snažne vrijednosne ponude je važno jer se njime osigurava da poljoprivrednici grade ono što kupci zaista žele, umjesto da se samo fokusiraju na tehnologije ili karakteristike proizvoda. Njime se direktno ciljaju najhitniji poslovi koje treba obaviti, ekstremne nedostatke i suštinski dobici kupaca i poljoprivrednika. Čineći to, pomaže se poljoprivrednicima da postignu usklađenost između onoga što gazdinstvo nudi i onoga što kupce uzbuđuje. Kupci poljoprivrednika su konačne sudije vrijednosne ponude, i oni će biti nemilosrdni ako poljoprivrednici ne uspiju da pronađu ovu usklađenost.

Pored toga, sistematskim dizajniranjem i neumornim testiranjem hipoteza koje su u osnovi vrijednosne ponude poljoprivrednika minimizuje se rizik od neuspjeha. Time se spriječava uobičajeni scenario pokretanja smjelih projekata ili kreiranja proizvoda koje niko zapravo ne želi, čime se na kraju štede vrijeme, energija i novac. Interno, procesom dizajniranja vrijednosne ponude tim poljoprivrednika se oprema zajedničkim jezikom za efikasnu komunikaciju i saradnju. Ovim zajedničkim razumijevanjem pomaže se u prevazilaženju nestrukturiranih, neproduktivnih sastanaka i osigurava se da su razvoj proizvoda, marketing i prodaja usklađeni u pogledu načina na koji se vrijednost stvara. Konačno, odlična vrijednosna ponuda je ključni temelj profitabilnog poslovnog modela, kojim se poljoprivrednicima omogućava da zahvate vrijednost, diferenciraju se od konkurenata i, u krajnjoj liniji, opstanu.

Međutim, postojanje zainteresovanih kupaca predstavlja samo pola bitke; poljoprivrednicima je takođe potreban solidan poslovni model kako bi zaista ekonomski opstali. Direktnijom prodajom potrošačima poljoprivrednik se primorava da preuzme mnogo dodatnih, dugotrajnih poslova poput marketinga, pakovanja i vožnje radi isporuka. Ako ovo nije pažljivo organizovano, troškovima i ogromnim radnim opterećenjem u potpunosti će se poništiti cjenovne premije koje se ostvaruju, što dovodi do teškog pregorijevanja pri čemu bi poljoprivrednik mogao efektivno zarađivati manje od minimalne plate. Dobrim poslovnim modelom sprečava se ova iscrpljenost efikasnim upravljanjem logistikom, često udruživanjem poljoprivrednika sa lokalnim akterima ili kombinovanjem lokalne prodaje sa većim veleprodajnim narudžbinama kako bi se izbalansiralo radno opterećenje i garantovao stabilan prihod.

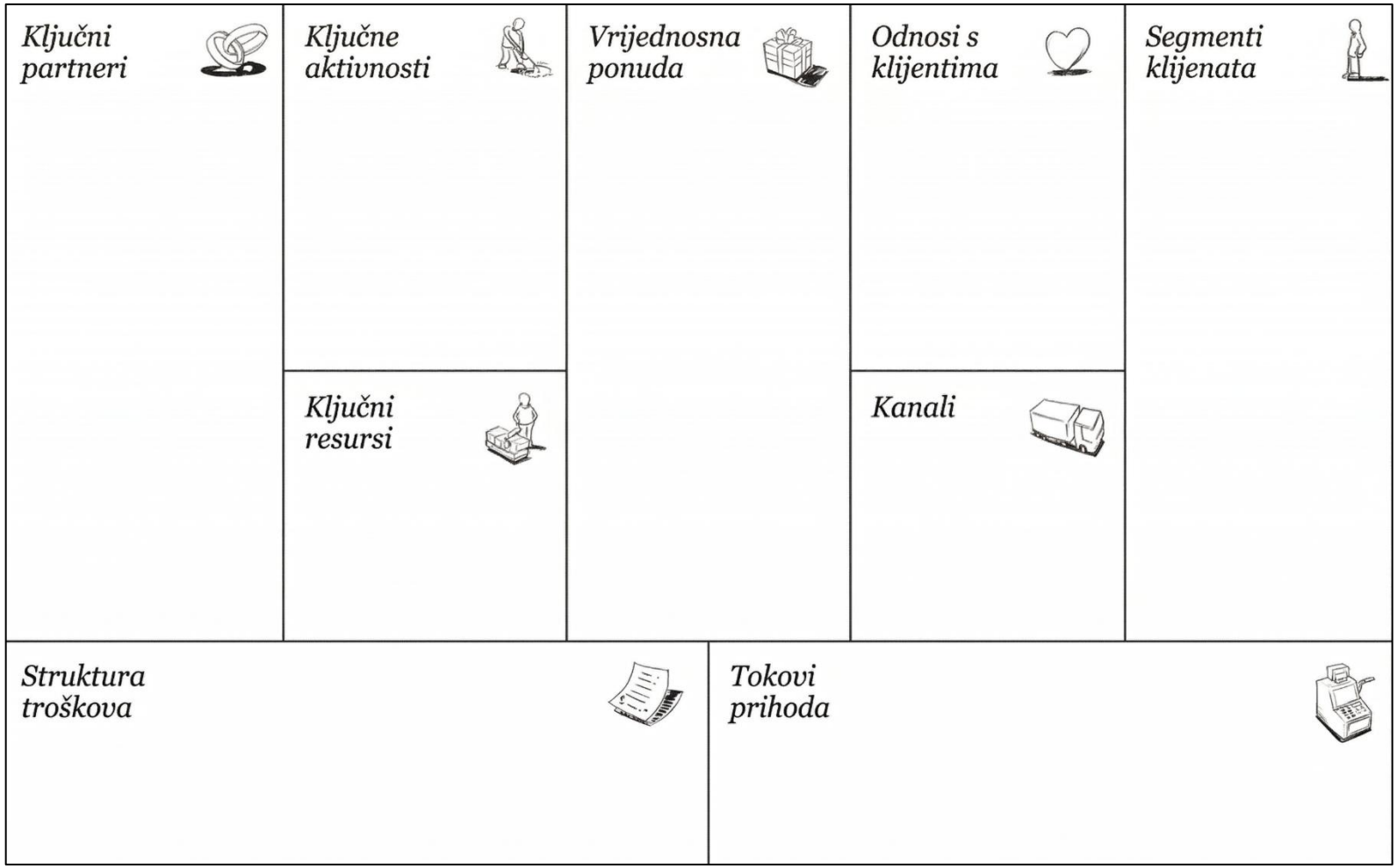
Metodologija “The Biznis model kanvas“ razvijena je od strane Aleksandra Ostervaldera i Iva Pinjeura (Osterwalder i Pigneur, 2010) i njome se pruža praktičan, vizuelni okvir koji se koristi za sistematsko opisivanje, dizajniranje, analiziranje i manipulisanje novim ili postojećim poslovnim modelima. U svojoj srži, metodologijom se obezbjeđuje zajednički jezik kojim se opisuje logika načina na koji se od strane organizacije stvara, isporučuje i zadržava vrijednost.

Ovim okvirom se ilustruje poslovni model kroz devet osnovnih gradivnih blokova (slika 3) kojima su obuhvaćene četiri glavne oblasti poslovanja: kupci, ponuda, infrastruktura i

ekonomska održivost. Metodologijom se identifikuju Segmenti kupaca kao različite grupe ljudi ili organizacija koje preduzeće ima za cilj da dosegne i opsluži. Da bi se zadovoljili ovi segmenti, od strane organizacije se nude Vrijednosne ponude, koje predstavljaju specifične pakete proizvoda i usluga kojima se rješavaju problemi kupaca ili ispunjavaju potrebe. Ove ponude se isporučuju kroz Kanale, kojima se obuhvataju metode komunikacije, distribucije i prodaje. Okvirom se takođe ocrtavaju Odnosi sa kupcima, kojima se definišu vrste interakcija uspostavljenih sa svakim segmentom. Finansijski povrati se hvataju kroz Tokove prihoda, koji predstavljaju gotovinu generisanu uspješnim nuđenjem vrijednosti kupcima. Da bi funkcionisala, kompanija se oslanja na Ključne resurse, krucijalna sredstva neophodna da bi model funkcionisao, i Ključne aktivnosti, najvažnije akcije koje kompanija mora izvršiti. Ove operacije su podržane od strane Ključnih partnerstava, mreže dobavljača i saveza kojima se optimizuje poslovni model. Konačno, svi operativni troškovi su obračunati u Strukturi troškova.

Strukturno, Platno je podijeljeno na dvije polovine: desnom stranom se fokusira na stvaranje vrijednosti i kupca, dok je lijeva strana posvećena infrastrukturi i troškovima. Centralna komponenta ove metodologije je vizuelno razmišljanje. Platno najbolje funkcioniše kada je odštampano kao veliki plakat, čime se omogućava grupama da kolaborativno skiciraju, raspravljaju i nadograđuju ideje koristeći samoljepljive bilješke i markere. Ovim vizuelnim pristupom prećutne, apstraktne pretpostavke pretvaraju se u eksplicitne, opipljive informacije, stvarajući kolektivnu referentnu tačku kojom se pomaže timovima da sagledaju širu sliku i kompleksne međuzavisnosti između elemenata. Metodologija se u velikoj mjeri koristi za prototipiziranje poslovnih modela.

Slika 3 – Biznis model kanvas
Izvor: Osterwalder and Pigneur (2010)



Primjeri farmi koje implementiraju kratke lance snabdijevanja hranom u Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj

U današnjem visoko konkurentnom poljoprivrednom okruženju u centralnoj Evropi, male i srednje farme se često bore sa strogim zahtjevima za količinom, niskim otkupnim cijenama i slabom pregovaračkom moći karakterističnim za duge lance snabdijevanja. Ova knjiga predstavlja devet sveobuhvatnih studija slučaja farmi iz Poljske, Češke Republike i Slovačke. Ove odabrane farme demonstriraju kako se uspješno preorijentisati prema kratkim lancima snabdijevanja hranom (KLSH) fokusirajući se na alternativne poslovne modele, postižući time ekonomsku otpornost, ekološku održivost i duboku integraciju u zajednicu. Studije slučaja prikazuju veoma raznolik spektar specijalizacija, dokazujući da se strateška inovacija može primijeniti u različitim sektorima. Umjesto prodaje sirovih proizvoda veletrgovcima, uspješne farme preuzimaju kontrolu nad preradom svojih proizvoda kako bi stvorile visoku dodatu vrijednost.

Na primjer, češka farma Nelepeč osnovala je sopstvenu mini-mljekaru za preradu organskog mlijeka u kvalitetne sireve i nagrađivane deserte, efikasno bježeći sa tržišta gdje su industrijske mljekare odbijale da plate dovoljnu premiju za organski sertifikat. Slično tome, slovačka farma PEMAK SK prešla je sa prodaje sirovog sjemena maka na proizvodnju visokovrijednih hladno cijeđenih ulja, kozmetike i čokolada, što im je omogućilo bolju kontrolu cijena i finansiranje poljoprivrednih inovacija.

Ove farme takođe pokazuju da isključivanje posrednika ne samo da zadržava veći udio stvorene vrijednosti, već gradi I lojalnost kupaca. Farma Jalubí u Češkoj Republici zaobilazi konvencionalnu maloprodaju prodajom govedine u porodičnim pakovanjima direktno potrošačima, komunicirajući direktno putem SMS-a stalnoj zajednici lokalnih kupaca. U Poljskoj, farma Chrzypsko Małe prodaje veliki dio svojih tradicionalnih, minimalno prerađenih mliječnih proizvoda direktno iz namjenske prostorije, oslanjajući se na lične razgovore i preporuke kako bi izgradila posvećenu bazu kupaca.

Inovativni ekonomski modeli i moderne distributivne platforme su još jedna karakteristika ovih dobrih praksi. Poljska farma Eko-Zakątek je primjer primjene modela poljoprivrede koju podržava zajednica, nudeći korpe organskog povrća na bazi pretplate koje osiguravaju finansiranje unaprijed i produbljuju partnerstvo između farmera i potrošača. Poljski pčelinjak Pčelinjak Gucio koristi moderne kolektivne e-platforme, kao što je "Rural e-foodbox", kako bi efikasno dosegao urbane kupce, istovremeno poboljšavajući svoj osnovni proizvod uslugama zasnovanim na iskustvu poput apiterapije na farmi. Nadalje, Porodična vinarija Adámek održava svoju konkurentnu poziciju u odnosu na jeftin uvoz vina tako što se u velikoj mjeri oslanja na direktnu prodaju u podrumu i samoorganizovanu mrežu isporuke kojom se upravlja putem tekstualnih poruka.

Konačno, slovačke studije slučaja ističu kako farme mogu postati multifunkcionalna ruralna čvorišta kroz vertikalnu integraciju i agroturizam. Farma TBS je ostvarila potpunu vertikalnu integraciju kombinovanjem organskog uzgoja goveda sa sopstvenim pogonima za preradu mesa i voća, zanatskom pivarom i agropansionom Adam, osiguravajući da farma zadrži cjelokupnu generisanu vrijednost od njive do trpeze istovremeno podstičući regionalni turizam. Farma Madonan se ističe proizvodnjom lako svarljivog A2A2 mlijeka i uparuje svoju modernu e-prodavnicu i drajv-in distribuciju sa iskustvenim parkom na farmi, edukujući javnost i stvarajući lojalnu porodicu kupaca. Istražujući ove specifične vrijednosne ponude, segmente kupaca i kanale distribucije, ova knjiga poljoprivrednicima pruža praktične dokaze da integracija u kratke lance snabdijevanja hranom (KLSH) i prihvatanje inovacija usmjerenih na kupca mogu dovesti do održive budućnosti u poljoprivredi.

Prikaz 1 – Tabela sa ključnim karakteristikama analiziranih farmi
Izvor: Projekat lanaca prodaje hrane (https://1url.cz/71vzD), sastavljeno od strane autora

Studija slučaja	Zemlja	Specijalizacija	Zemljišni I proizvodni kapaciteti	Ključni kratki lanci snabdijevanja hranom
Farma Chrzypsko Małe	PL	Biljna proizvodnja, mliječni proizvodi i jaja	25 ha zemlje, 14 grla goveda, 50 koka nosilja	Prodaja s kućnog praga, direktne isporuke lokalnim školama, bolnicama i hotelima
Eko-Zakątek	PL	Organska proizvodnja: povrće, lješnjaci, ulja, mesni proizvodi	10 ha zemlje (6 ha zasada lješnjaka, 4 ha povrća)	Poljoprivreda podržana od strane zajednice (Zdrava korpa), e-prodavnica
Pčelinjak Gucio	PL	Pčelarstvo	2 ha trajnih travnjaka, 79 pčelinjih društava	Regionalne pijace i festivali, direktna prodaja, e-platforme „Seoski e-paket" i „Poljski e-bazar"
Farma Nelepeč	ČR	Organska proizvodnja: proizvodnja i prerada mlijeka	90 ha zemlje, 60 grla goveda (od kojih 30 mliječnih krava)	Samouslužna prodavnica na farmi, isporuke lokalnim prodavnicama i restoranima
Adámkovo vinařství	ČR	Vinarstvo	12,4 ha vinograda, godišnja proizvodnja do 200.000 litara vina	Direktna prodaja u podrumu, sopstvena logistika i isporuke kupcima
Farma Jalubí	ČR	Proizvodnja goveđeg mesa	150 ha poljoprivrednog zemljišta, 20 krava sa ciljem povećanja na 100 grla	Prodaja s farme, direktna dostava kupcima
Madonan	SL	Proizvodnja i prerada A2A2 mlijeka	164 krave	Sopstvena prodavnica i e-prodavnica, dostava na specifične lokacije (Madonan Drive)
PEMAK	SL	Organska proizvodnja: uzgoj i prerada maka	530 ha zemlje (od čega 100 ha u prelasku na organsku poljoprivredu)	Sopstvena prodavnica i e-prodavnica, Slow Food pijaca
TBS	SL	Organska proizvodnja: tovna junad, vertikalna integracija (meso, voće, pivo)	150 ha zemlje i pašnjaka, 120 tovnih goveda	Prodaja s farme, sopstveni hotel i restoran, poljoprivredne pijace

Farma Chrzypsko Małe
Tradicija i povezanost sa lokalnom zajednicom

Sebastian Stępień
Univerzitet za ekonomiju i biznis u Poznanju, Katedra za makroekonomiju i agrarnu ekonomiju
email: sebastian.stepien@ue.poznan.pl

Zemlja	**Poljska**
Region	Wielkopolska
Farmer	Hanna
Godine	57
Pol	Ženski
Obrazovanje	Srednja poljoprivredna škola
Iskustvo	40
Specijalizacija	Ratarstvo, mljekarstvo
Broj članova domaćinstva	6

Lokacija farme

Farma se nalazi u mestu Chrzypsko Małe, u okrugu Międzychód, u Velikopoljskoj oblasti (Wielkopolska) u Poljskoj. Ovaj region pripada prelaznoj zoni umjerene klime, koju karakteriše umjerena temperatura, stabilnost prilika, sa manjim kolebanjima temperature u poređenju sa drugim dijelovima zemlje. Na klimu utiču vazdušna kretanja iz pravca mora sa zapada i kontinentalna sa istoka, što uslovljava raznovrsne vremenske prilike. Prosječna godišnja temperatura iznosi oko 8°C, dok se godišnja količina padavina kreće između 500 i 550 mm. Reljef je pretežno nizijski, sa blagim uzvišenjima, okolnim dolinama i jezerima. U strukturi površina dominiraju šumska zemljišta (preko 45%), zatim poljoprivredna zemljišta (43%), srednjeg kvaliteta i namijenjena su prije svega za uzgoj žitarica, kukuruza i uljane repice.

Okolina okruga Międzychód poznata je kao „Zemlja sto jezera“ i predstavlja atraktivnu turističku destinaciju. Postoje brojni pješački i biciklistički putevi, ribolovačke baze, pristaništa za kajake i drugi vodeni sadržaji. Područje je dobro povezano. Sama farma se nalazi u blizini malog sela sa oko 100 stanovnika, udaljenog dva kilometra od većeg naseljenog mjesta sa 3.500 stanovnika. U blizini farme nalaze se još i tri grada: Wronki sa 10.500 stanovnika, Pniewy sa 8.000 stanovnika i Sieraków sa 6.000 stanovnika. Grad Poznań, sa oko 600.000 stanovnika, udaljen je 60 km od farme. Mjesto u kom se nalazi farma je pretežno poljoprivrednog karaktera, ali su prisutne i turističke aktivnosti, naročito tokom ljeta. Pored stalnih stanovnika, u regionu svoje nekretnine posjeduju i doseljenici, uglavnom iz Poznańa. U mjestu se nalazi nekoliko plaža uz jezero, sobe za iznajmljivanje, jedan hotel a veoma često se organizuju manifestacije agroturizma.

Slika 4 – Jezero Chrzypskie
Izvor: Fotografija autora studije slučaja



Istorijat razvoja farme, resursi, tehnologija i proizvodnja

Farmu je kupio pradjed Haninog supruga, početkom 20. vijeka od prethodnog vlasnika, koji je bio jevrejskog porijekla. U početku je imala površinu manju od 10 hektara poljoprivrednog zemljišta i bila je mješovitog tipa poljoprivredne proizvodnje. Prije Drugog svjetskog rata, imovinom je upravljao djed. Tokom rata, porodica je bila raseljena u drugu pokrajinu, ali se ubrzo nakon rata vratila na farmu. Tokom perioda centralno planirane ekonomije u drugoj polovini 20. vijeka, farma je ostala privatna svojina porodice, ali uz obavezne isporuke određenih količina proizvoda. Nakon toga, vlasnici su bili otac Haninog supruga, a potom njen suprug (1980-ih). Hana postaje suvlasnik farme 1987. godine, nakon udaje u ovu porodicu.

Od 1990-ih, farma je proširila svoju površinu sa oko 10 hektara poljoprivrednog zemljišta na oko 25 hektara, uključujući zakupljenu zemlju. Farma je morala promijeniti tip proizvodnje kako bi se prilagodila tržišnim zahtjevima i prestala sa uzgojem svinja. S druge strane, farma se više specijalizovala za ratarske kulture i mliječno govedarstvo. Na oko 25 hektara poljoprivrednog zemljišta uglavnom se uzgajaju strne žitarice i kukuruz. Dodatno, manji dio zemljišta koristi se za proizvodnju krompira, za potrebe porodice, a četiri hektara zauzimaju stalni travnjaci. Posrednik (veći otkupljivač) otkupljuje oko 80% požnjevenih žitarica po ugovoru. Preostale neotkupljene žitarice i kukuruz koriste se za ishranu krava i kokošaka na farmi. Sijeno za ishranu

stoke također potiče sa pomenutih travnjaka u posjedu farme. Na gazdinstvu se nalaze mliječne krave, telad (14 životinja), bikove (5 životinja) i junice, sve u zatvorenom sistemu držanja. Telad sa farme se hrani mlijekom i hranom iz sopstvene proizvodnje. Uz pomenute proizvodne linije na gazdinstvu se hrani i 50 koka nosilja.

Proizvodnja mlijeka je na nivou od oko 200 litara dnevno, a prosječna dnevna proizvodnja po kravi iznosi 25 litara. Oko 10% mlijeka koristi se za potrebe domaćinstva i ishranu teladi. Preostalih 90% se prerađuje i prodaje kroz kratki lanac prodaje. Prerađeni mliječni proizvodi obuhvataju proizvodnju domaćeg sira uz pomoć sirila, svježi bijeli sir (tvarog), dimljeni sir, krem sir i maslac. Sedmična prodaja iznosi otprilike 80 komada domaćeg sira sa sirilom, 80 komada svježeg bijelog sira, 30 komada dimljenog sira, 30 komada krem sira i 20 pakovanja maslaca. Kratkim lancima snabdijevanja hranom (eng. Short food supply chain - SFSC) se distribuira oko 80% proizvedenih jaja, a ostatak je namijenjen porodičnoj naturalnoj potrošnji. Prosječna sedmična prodaja jaja iznosi oko 200 komada.

Vlasnica zajedno sa suprugom, sinom i snahom, učestvuje u poljoprivrednim poslovima. Suprug i sin organizuju proizvodnju usjeva, dok snaha vodi brigu o životinjama. Hana upravlja preradom proizvoda, prodajom i svim poslovima vezanim za prodaju. Od mašina, farma posjeduje dva traktora, dvije prikolice, utovarivač, plug, sijačicu i prskalicu, dok se ostatak mašina iznajmljuje od opštinske poljoprivredne službe tokom berbe i žetve. Najsvježija investicija bila je vezana za fotonaponske sisteme.

Farma sarađuje i održava različita partnerstva sa drugim poslovnim subjektima, kao što su kupci žitarica sa kojim farma potpisuje godišnje ugovore o isporuci proizvoda, dobavljači inputa, npr. đubriva i zaštitnih sredstava za poljoprivredne kulture, poljoprivredni savjetodavci i članovi poljoprivredne komore, te naravno sa lokalnim vlastima.

Ukratko, u prošlosti je farma bila fokusirana na mješovitu biljnu i stočarsku proizvodnju. Takva diverzifikacija proizvodnje osiguravala je veću sigurnost prihoda, ali je otežavala postizanje efekata ekonomije obima i zahtijevala je značajno veće angažovanje radne snage. Trenutno je farma na višem nivou specijalizazije, jer se prestala baviti svinjogojstvom, preusmjerivši se na stočarstvo, prije svega mliječno govedarstvo i proizvodnju strnih žita i kukuruza te u manjem obimu na proizvodnju jaja.

Slika 5 – Farma i zemljište u vlasništvu farme
Izvor: Fotografija autora studije slučaja



Farma ima dva glavna izvora prihoda. Većina žitarica prodaje se po ugovoru većem posredniku, a cijena koju proizvođač dobija odgovara aktuelnoj tržišnoj cijeni. Ne koriste se nikakvi alati za upravljanje rizikom cijena, a prihodi variraju u zavisnosti od tržišnih uslova. Drugi važan izvor prihoda dolazi iz kratkih lanaca snabdijevanja hranom, koji obuhvataju proizvodnju mlijeka i prodaju mliječnih proizvoda, kao i prodaju jaja.

Prodajne cijene proizvoda koje farma nudi u svojim kratkim lancima snabdijevanja slične su prosječnim cijenama sličnih proizvoda u maloprodajnim objektima (ili su ponekad čak i niže). Kako kaže vlasnica: „Pošto ne moram zaradu dijeliti s posrednicima, mogu priuštiti nižu prodajnu cijenu.“ Takva politika cijena povećava interes kupaca, posebno onih osjetljivih na cijenu. Trenutno farma nudi plaćanje u gotovini, što ponekad otežava knjigovodstvene I računovodstvene poslove za članove domaćinstva, no to se ipak olakšava korišćenjem bankomata u obližnjem mjestu. Važan izvor koji pozitivno doprinosi ekonomskoj održivosti farme su direktna plaćanja iz budžeta ZPP-a (Zajedničke poljoprivredne politike Evropske Unije).

Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom

Tokom posljednjih godina, profitabilnost svinjogojstva u Poljskoj je značajno opala. Glavni faktori bili su rastući troškovi povezani sa obezbjeđivanjem odgovarajućih uslova dobrobiti životinja. Razlog za pooštravanje propisa bila je ponovljena pojava bolesti životinja, što je primoralo poljoprivrednike na neophodne investicije. Zbog toga je farma 2019. godine odustala od ove linije proizvodnje i promijenila svoju specijalizaciju prvenstveno ka proizvodnji kravljeg mlijeka. Farma je prvo prodavala sirovo mlijeko a samo mali udio proizvedenog mlijeka prerađivala u svježi bijeli sir i maslac koji su se prodavali direktno komšijama, rodbini i prijateljima u selu. U tom periodu cijene mlijeka su varirale, što je izazivalo nestabilnost prihoda i slabiju profitabilnost proizvodnje mlijeka. Godine 2020. značajan pad cijena mlijeka u mljekarskom sektoru naveo je poljoprivrednike da preispitaju strategiju i poslovne odluke. Direktni podstrek za uključivanje u kratke lance snabdijevanja bio je primjer takve prodaje i marketinga unutar porodice poljoprivrednika. Vlasnica je uočila uspjeh takve strategije i odlučila proširiti asortiman mliječnih proizvoda, počevši sa proizvodnjom sireva sa sirilom. Poznanik, odnosno rođa, koji je nekoliko godina ranije započeo sličnu prodaju bio je izvor savjeta o proizvodnji i preradi ovakvog tip sireva.

Slika 6 – Domaći sirevi sa farme (1)
Izvor: Fotografija autora studije slučaja



Slika 7 – Domaći sirevi sa farme (2)
Izvor: Fotografija autora studije slučaja



Kao što je već rečeno, rođak je bio taj koji je naučio članove domaćinstva kako da prerađuje mlijeko u različite mliječne proizvode. U periodu koji je slijedio početnu fazu prerade mlijeka u sireve, primjećeno je rastuće interesovanje kupaca za različite vrste sireva, pa je iz tog razloga domaćinstvo proširilo asortiman proizvoda, uključujući krem sireve i dimljene sireve. Dodavani su novi ukusi sireva u portfolio proizvoda. Na farmi je takođe bilo pokušaja proizvodnje sireva koji zahtijevaju zrenje, ali se odustalo od tog proizvoda zbog problema sa skladištenjem usljed nedostatka odgovarajućih uslova za zrenje. Trenutno portfolio proizvoda čini četiri vrste sira, maslac i jaja, pri čemu se sirevi sa sirilom nude u različitim ukusima kao što su sušeni paradajz, divlji bijeli luk, crvena paprika, provansalske začinske biljke, piskavica, crni kim, orah i prženi luk. Farmer redovno uvodi nove ukuse, dobijajući ideje od svojih potrošača, čitajući kulinarske priručnike i prateći tematske programe.

Specifični načini učešća farme u kratkom lancu snabdijevanja hranom: segmenti kupaca, kanali i odnosi sa kupcima

Ponuda farme iz Chrzypsko Małe zasniva se na visokom kvalitetu, tradiciji i održivosti. Detaljnije, farma nudi proizvode visokog kvaliteta sa jedinstvenim ukusom i karakteristikama,

proizvedene tradicionalnim metodama koje su u skladu sa očuvanjem životne sredine i poštovanja dobrobiti životinja. Potrebe kupaca i stavovi vlasnika farme određuju portfolio koncept farme i politiku kvaliteta.

Farma koristi pet distributivnih kanala kada se govori o kratkim lancima prodaje.

Najvažniji je direktna prodaja na farmi, kojom se proda približno 60% proizvoda. Farma ima posebno označen prostor za preradu. Prostor za skladištenje proizvoda smješten je u podrumskom dijelu stambene zgrade. Temperatura u podrumu, kao i u frižiderima, omogućava dugotrajno očuvanje svježine proizvoda. Kada kupci dođu da kupe proizvode farme, pozvone na vrata, a vlasnik ih sprovede u prostoriju u kojoj se obavlja prodaja. Ne postoji spisak ponuđenih proizvoda, frižideri imaju staklena vrata, i tako kupac može vidjeti proizvod, vizuelno ga procijeniti i naposlijetku odabrati. Cijene su istaknute na samim proizvodima.

Drugi distributivni kanal po značajnosti je direktna dostava proizvoda krajnjim kupcima (oko 20% prodaje), posebno u slučaju većih narudžbi, npr. od desetak do nekoliko desetina komada sira.

Treći distributivni kanal je direktna dostava lokalnim školama i bolnicama (ukupno oko 10% prodaje). Putem ličnih kontakata sa direktorima ovih ustanova, domaćinstvo isporučuje proizvode zaposlenima u tim objektima. Dostavlja se asortimam svim postojećim kupcima kako bi se eventualno povećao broj kupovina i kupljene količine. Zatim direktor ili druga zaposlena osoba u ustanovi pozove proizvođača sa unaprijed spremnom narudžbom. Uglavnom, dostava se obavlja u roku od jednog ili dva dana.

Četvrti distributivni kanal uključuje dostave hotelu smještenom uz jezero u blizini sela gdje se farma nalazi (oko 5% prodaje). Na recepciji hotela istaknut je plakat sa ponudom. Pojedini gosti hotela vrše narudžbu na recepciji, nakon čega zaposlenici hotela kontaktiraju domaćinstvo radi narudžbe i dostave koja obično pristiže isti ili naredni dan.

Posljednji distributivni kanal su lokalni događaji (oko 5% od ukupne prodaje kratkim lancima). Nekoliko puta godišnje zajednica Chrzypsko Wielkie organizuje festivale i sajmove na obali obližnjeg jezera. Na ovim događajima prisustvuju lokalni stanovnici ali i turisti. Gazdinstvo postavlja mali štand i prodaje svoje proizvode tokom događaja. Ovi festivali i sajmovi takođe pružaju priliku za promociju proizvoda farme potrošačima iz regiona, kao i posjetiocima iz drugih područja.

Prikaz 2 - Biznis model kanvas
Izvor: Obrada autora na bazi podataka i intervjua sa farmerom i njegovom porodicom

<table>
<tr>
<td>Ključni partneri

Opština Chrzypsko Wielkie
Poljoprivredni savjetnici
Poljoprivredna komora
Dobavljač đubriva i pesticida
Prerađivač žitarica</td>
<td>Ključne aktivnosti

Proizvodnja usjeva za prodaju i za ishranu stoke
Proizvodnja mlijeka
Prerada mlijeka na farmi u domaće proizvode i
Prodaja proizvoda farme
Ključni resursi

Zemlja
Stalna sredstva (mehanizacija i oprema)
Objekat za preradu mlijeka na farmi
Ljudski resursi (porodična radna snaga)
Farmer sa svojim znanjem i inovativnošću</td>
<td>Vrijednosna ponuda

Farma iz Chrzypsko Małe isporučuje proizvode visokog kvaliteta sa jedinstvenim ukusom i karakteristikama, proizvedene tradicionalnim metodama uz poštovanje životne sredine i dobrobiti životinja</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Farmer ne kreira posebnu strategiju prodaje za svaki segment kupaca
Direktan kontakt prilikom kupovine na farmi
Interakcija putem društvenih mreža
Trenutno fokusiranje na zadržavanje kupaca
Kanali prodaje

Žitarice se prodaju prerađivačima (80% ukupne proizvodnje)
Žitarice (20%) i kukuruz (100%) se koriste za stočnu hranu
Prerada mlijeka na farmi čini 90%, od čega: na farmi 60%, dostava pojedinačnim kupcima 20%, lokalna škola 5%, lokalna bolnica 5%, hotel 5% i događaji 5%
Jaja se prodaju na farmi, 80% ukupnih količina
Komunikacija sa kupcima se ostvaruje kroz direktan kontakt između kupca i domaćinstva, telefonske kontakte, učešće na događajima, kontakt sa direktorom škole i bolnice te članstvo u Poljoprivrednoj komori</td>
<td>Segmenti kupaca

Učestalost:
Redovni kupci (50%)
Povremeni kupci (50%)

Mjesto rezidencije (boravišta):
Lokalni stanovnici 40%
Sezonski, ljetni stanovnici 20%
Turisti 25%
Zaposleni u školi i bolnici 10%
Gosti hotela 5%</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova

Proizvodnja usjeva čini 65%, uključujući: žitarice za prodaju 40%, žitarice za stočnu hranu i kukuruz više od 20%, ostalo manje od 5%
Troškovi proizvodnje mlijeka više od 30%
Troškovi proizvodnje jaja manje od 5%
Ostali troškovi u kratkim lancima snabdijevanja hranom, npr. prodaja i odnosi s kupcima</td>
<td colspan="2">Tokovi prihoda

Prodaja žitarica prerađivaču (80% proizvodnje žitarica)
Prodaja prerađenih mliječnih proizvoda pojedinačnim kupcima (80%)
Prodaja prerađenih mliječnih proizvoda školi i bolnici (10%)
Prodaja prerađenih mliječnih proizvoda hotelu (5%)
Prodaja prerađenih mliječnih proizvoda putem događaja (5%)
Poljoprivredne subvencije iz ZPP-a</td>
</tr>
</table>

Generalno, kupci farme čine dvije grupe, redovni kupci (koji čine oko 50%) i ostali, koji nisu redovni kupci (50%). Redovni kupci su prvenstveno stanovnici sela i obližnjih mjesta i gradova, unutar radijusa od oko 15 do 20 kilometara, i čine oko 40% svih kupaca. U ovu grupu spadaju i ljetni stanovnici koji posjeduju vikendice pored jezera (oko 20%). Redovni kupci uključuju i zaposlene u školi i bolnici, odnosno ustanovama kojima se proizvodi redovno isporučuju (10%). Preostali kupci su uglavnom turisti koji posjećuju region, ponekad provodeći odmor tamo, ili učesnici lokalnih događaja, poput posjetilaca festivala i gostiju hotela (30%). Zbog toga su prihodi farme obično veći tokom ljeta.

Tipičan kupac proizvoda naaliziranog domaćinstva je osoba koja cijeni kvalitet i ukus tradicionalnih proizvoda i traži nešto jedinstveno u odnosu na ono što nude konvencionalni maloprodajni lanci i lako kaže vlasnica: „Kupci kupuju naše proizvode i često se vraćaju jer kažu da cijene ukus i kvalitet sira. Osim toga, i jaja imaju bolji ukus nego ona iz supermarketa.“ Proizvodi koje farma nudi dostupni su po pristupačnoj cijeni, približnoj onoj u maloprodajnim objektima, a ponekad i nižoj, što pokazuje da tvrdnje da su lokalni i tradicionalni proizvodi skuplji od ne-lokalnih, često predstavljene u medijima, nisu potpuno tačne i osnovane. Razlog tome je što skraćenje lanca snabdijevanja smanjuje broj posrednika (koji uzimaju dio marže), te proizvođač dobija veću cijenu. Ponekad u takvoj situaciji može priuštiti sniženje cijena svog proizvoda. Većina kupaca također pokazuje naklonost prema tradiciji i brigu za životnu sredinu i dobrobit životinja. Važno im je, na primjer, da jaja dolaze od koka nosilja iz slobodnog uzgoja. Stariji kupci naglašavaju da im sirevi koje kupuju podsjećaju na one iz mlađih dana, kada je hrana bila manje prerađena i bez upotrebe mnogih vještačkih dodataka.

Najefikasniji kanal za komunikaciju je usmena preporuka i lični kontakt sa kupcima tokom posjeta farmi. Vlasnica farme navodi: „Za mene je najvažnije čuti da su potrošači zadovoljni i da hvale moj proizvod. Kada pitam kupce kako su saznali za moju farmu, većina odgovori da su došli po preporuci drugog kupca. To me veoma raduje.“ Procjenjuje da oko 70% kupaca otkriva proizvodnju i ponudu farme na ovaj način. Poljoprivredno gazdinstvo ima postavljen reklamni bilbord u blizini kuće, na putu do jezera i u obližnjem kafiću/restoranu imaju promotivne materijale.

Slika 8 – Promotivni baner
Izvor: Fotografija autora studije slučaja



Drugi način komunikacije i prenosa ponude kupcima je putem telefona. Kupci dobijaju broj farme od drugih ljudi koji poznaju vlasnicu. Način za unapređenje prodaje je uspostavljanje ličnih odnosa vlasnika sa zaposlenima u školama, bolnicama i hotelima. Povremeno se proizvodi farme izlažu na lokalnim događajima, festivalima i sajmovima. Hanin suprug je član

Poljoprivredne komore. On širi informacije o farmi među drugim članovima Komore. Prema riječima vlasnice: „Na ovaj način smo stekli prilično veliki broj redovnih kupaca, uglavnom iz ovog područja.“ Kada je upitana zašto se ne koriste moderne oblike komunikacije, poput interneta ili aplikacija, Hana je odgovorila: „Trenutno imamo dovoljno narudžbi i ne bismo mogli da proizvedemo više, nedostaju nam ruke i vrijeme.“

Tokom same transakcije, kada kupac preuzima proizvod, Hana putem verbalne komunikacije i toplog razgovora gradi odnose sa klijentima. Pokušava da uspostavi prisnije odnose kroz razgovor, dijeljenjem i opisivanjem svog rada i poslova i kroz pokazivanje farme i cjelokupnog ambijenta. Kada bolje upozna kupca, čak mu nudi i kafu ili čaj kao način širenja mreže redovnih kupaca, pa čak i prijatelja. Vlasnica farme ne kreira posebnu strategiju prodaje za svaki segment kupaca, ona nastoji da se prema svima ophodi na prijateljski način.

Eko-Zakątek (Eko-Kutak)
Community Supported Agriculture model

Michał Borychowski

Univerzitet za ekonomiju i biznis u Poznanju, Katedra za makroekonomiju i agrarnu ekonomiju

email: michal.borychowski@ue.poznan.pl

Zemlja	**Poljska**
Region	Wielkopolska
Farmer	Agnješka i Zbignjev
Godine	50 / 50
Pol	Bračni par
Obrazovanje	Agnješka: visoko Zbignjev: viša ekonomska škola
Iskustvo	7
Specijalizacija	Organska farma, mješovita proizvodnja
Broj članova domaćinstva	5

Lokacija farme

Farma Eko-Zakątek (srp. Eko-kutak) nalazi se u mjestu Chraplewo, nekoliko kilometara od grada Kuślin, u zapadnom dijelu pokrajine Wielkopolska. Ova regija spada među ekonomski najrazvijenije u Poljskoj i ima jedan od najviših životnih standarda u zemlji. Opština Kuślin zauzima površinu od 106,5 km² i pretežno je poljoprivrednog karaktera. Oko 75% zemljišta (skoro 7.980 hektara) koristi se za poljoprivredu, dok je približno 20% (oko 2.035 hektara) pod šumom. Na području opštine živi oko 5.500 stanovnika. Auto-put A2, koji povezuje Varšavu i Berlin, prolazi kroz Kuślin, što ovom području obezbjeđuje dobru saobraćajnu povezanost i čini ga privlačnim za investitore i turiste. Za mnoge stanovnike i posjetioce, okolina Kuślina je poznata po prelijepim pejzažima i istorijskoj ličnosti Emiliji Ščanjeckoj, učesnici nacionalnih ustanaka i društvenoj aktivistkinji iz 19. vijeka. Zahvaljujući gostoljubivosti i toplini lokalnog stanovništva, ovo područje pruža miran predah u srcu netaknute prirode.

Ljeta u opštini Kuślin su prijatna, dok su zime hladne, snježne i vjetrovite. Tokom godine, temperature se u prosjeku kreću između -3°C i 24°C. U ljetnim mjesecima, maksimalne dnevne temperature su oko 22°C, a minimalne oko 12°C. Najviše padavina zabilježi se od sredine maja do kraja decembra, dok je juli mjesec s najviše kišnih dana, s prosječnom količinom padavina od oko 57 mm. Najsuvlji period traje tokom zime, sve do sredine maja. Vegetacioni period obično traje oko 190 dana — počinje sredinom aprila, a završava se krajem oktobra. Poljoprivredna proizvodnja je uglavnom niskog do srednjeg intenziteta. Struktura gazdinstava

je usitnjena, a većina (oko 70%) ima manje od 10 hektara u vlasništvu. U proizvodnoj strukturi dominiraju žitarice (pšenica, raž, ječam, tritikale), korjenaste kulture (krompir, stočna i šećerna repa), te povrće (mrkva, peršun, celer, praziluk, luk, karfiol, kupus, krastavci, paradajz). U manjoj mjeri prisutni su i voćnjaci jabuka, krušaka, šljiva, višanja, trešanja i jagodastog voća poput jagoda, malina, ribizli i ogrozda.

Istorijat razvoja farme, resursi, tehnologija i proizvodnja

U oktobru 2016. godine, nakon 14 dana napornog rada i uz podršku porodice i prijatelja, Agnješka i Zbignjev završili su sadnju 3.500 stabala lješnjaka. Zasad lješnjaka uglavnom sadrži sortu Katalonskog lješnjaka, uz druge sorte koje služe kao oprašivači (Crveni Varšavski, Barselona, Barbakan, Džin iz Halea, Kosford). U početku je ideja o podizanju plantaže lješnika bila dugoročna zamisao o spajanju posla i hobija tokom penzionerskih dana. Međutim, pandemija i promjene u profesionalnom životu podstakle su vlasnike da počnu razrađivati poslovni plan i novi izvor prihoda na osnovu postojećih porodičnih resursa.

Slika 9 – Proizvodi od lješnjaka
Izvor: Eko-Zakątek



Njihovu viziju oblikovao je san o takozvanom „mirnom životu“. Osim toga, pandemija i izolacija tokom perioda zatvaranja podstakle su mnoge sadašnje kupce farme Eko-Zakątek da preispitaju ravnotežu između posla i privatnog života, kao i kvalitet hrane koju konzumiraju. Mnogi od tih kupaca ponovo su otkrili zadovoljstvo u pripremi domaćih obroka i prepoznali značaj kontrole kvaliteta i porijekla namirnica koje koriste za kuvanje. Agnješka i Zbignjev odgovorili su na te potrebe osnivanjem velike „zelene pijace“ i dostavljanjem sezonskog povrća direktno kupcima, prateći filozofiju „od polja do stola“. Njihov projekat „Korpa zdravlja“ bio je vrlo dobro prihvaćen, pa su u narednim godinama vlasnici farme sistematski širili asortiman povrća i započeli proces sertifikacije proizvodnje kao organske.

Zatim su pokrenuli malu radionicu za preradu povrća kako bi povećali vrijednost poljoprivredne proizvodnje. Razlozi za to bili su dvostruki:

(1) smanjenje bacanja hrane i gubitaka povrća i

(2) zadovoljenje potreba kupaca koji traže gotovu i konzervisanu hranu proizvedenu od visokokvalitetnih sastojaka.

Agnješka i Zbignjev najprije su počeli sa veganskim jelima bez vještačkih dodataka, konzervansa i pojačivača ukusa. Pokazalo se da su stari recepti i domaći ukusi bili vrlo dobro prihvaćeni. Kasnije su poljoprivrednici odlučili da na farmi otvore i malu mesnicu i započnu proizvodnju suhomesnatih proizvoda.

Trenutno farma obuhvata 10 hektara, od čega je 6 hektara namijenjeno proizvodnji lješnjaka, dok se preostali dio koristi za proizvodnju povrća. Farma je dobro organizovana i vođena. Njihovo znanje i iskustvo stečeno u drugim profesijama i kompanijama uspješno se primjenjuje i u velikoj mjeri pomaže u donošenju odluka. Farma pokazuje određeni stepen diverzifikacije aktivnosti i distributivnih kanala. Takođe proizvodi električnu energiju pomoću instaliranih fotonaponskih panela. Kako je navedeno na veb-stranici njihove farme, Agnješka i Zbignjev su „stvorili Eko-Zakątek iz ljubavi prema zdravoj hrani, iz brige za prirodno okruženje, iz potrebe da podijele svoju strast i iz želje da žive u skladu sa prirodom.“ Oni vjeruju u suštinski značaj prirode i dugoročne koristi pravilne i zdrave ishrane zasnovane na visokokvalitetnim proizvodima. Takođe, bliska im je i ideja dr Linusa Polinga da je „pravilna ishrana lijek za sutra“, što potvrđuje važnost ovakvog pristupa.

Ključni resursi, tehnologija i proizvodnja na farmi

Vlasnici smatraju da su ključni resursi farme njena radna snaga (vlastita i unajmljena, uključujući sezonske radnike), jedinstveno iskustvo i vještine stečene tokom godina, uključujući organizaciju distributivnih kanala, snažnu poziciju u segmentima (povrće i prerađevine, orašasti plodovi, ulja, meso) i tehničku infrastrukturu (kuhinja, hladnjača, zamrzivač, transportna sredstva prilagođena transportu hrane).

Jedan od važnih proizvoda koje farma nudi je ,,Zdrava Korpa". Ona slijedi principe poljoprivrede podržane od strane zajednice (CSA). Za njeno ostvarenje potrebna je pažljiva organizacija od proizvodnje do distribucije. Farma primjenjuje organske metode, što uključuje izbjegavanje pesticida, herbicida i fungicida. Takođe, ne koristi umjetna đubriva, oslanjajući se isključivo na prirodna đubriva poput stajnjaka i slame. U jesen poljoprivrednici planiraju usjeve za predstojeće proljeće.

Na farmi se uglavnom uzgaja povrće i začinsko bilje, uključujući razne vrste salata, rukolu, spanać, rotkvice, vlasac, kopar, luk, blitvu, rabarbaru, peršun, celer, cveklu, šargarepu, krastavac, paradajz, bijeli luk, tikvice, mangold, karfiol, brokoli, ljute paprike (npr. habanero), majčinu dušicu, koprivu i druge. Tokom sezone, u skladu sa vremenom, biljke se beru rano ujutro, pripremaju, pakuju u korpe i brzo dostavljaju u kamionima sa rashladnim uređajima direktno do kupaca. Međutim, sa tom dostavom, odnos sa kupcima ne prestaje. Dugogodišnji i novi pretplatnici često formiraju grupe na društvenim mrežama, dijeleći recepte i metode za preradu i čuvanje proizvoda. Povrće koje nije dostavljeno prerađuje se na farmi u proizvode poput kiselog povrća (kupus, krastavci, cvekla, šargarepa), hljeb sa prirodnim kvascem, umak za jela, supa, namaz za sendviče, začinjene cvekle, tikvice, paprike, crveni kupus, pasulj, džemove, voće u marinadama i sirupe od lavande i zove, kao i voćne sokove. Ovi proizvodi se prodaju van sezone, na primjer preko web stranice farme.

Još jedan važan proizvod farme su lješnjaci i prerađeni proizvodi od lješnjaka, poput pečenih orašastih plodova, lješnjak-paste (slično kikiriki puteru), lješnjakovog brašna i lješnjakovog ulja (koje je vrlo ukusno za kolače, salate i kafu). Posebno popularna među kupcima je lješnjak-pasta (alternativa tradicionalnom kikiriki puteru). Pasta se pravi od pečenih orašastih plodova, ali tačan proces proizvodnje vlasnici drže u tajnosti.

Pored toga, farma proizvodi i biljna uljna presovanjem crnog kima, konoplje i čička, kao i laneno, ulje od uljane repice i suncokreta. Ulja se hladno presuju tradicionalnom metodom koja im daje karakterističan ukus. Farma takođe nudi pahuljice od uljanih sjemenki, bogat izvor proteina, vlakana i nezasićenih masti.

Najnoviji proizvod u portfoliju farme Eko-Zakątek je „Kutak za meso". Suština ovog kutka je jedinstvena u odnosu na druge proizvode ove farme, ali ih i dobro dopunjuje i doprinosi raznolikosti asortimana. Posebna karakteristika farme je što Eko-Zakątek ne uzgaja životinje. Umjesto toga, meso se kupuje od lokalnih poljoprivrednika, dok ostatak procesa — kao što su pravljenje kobasica, šunki i drugih proizvoda, pečenje, kuvanje na pari ili dimljenje — obavlja na farmi. Začini i bilje korišćeni u obradi mesa uglavnom potiču iz vlastite proizvodnje. Ovi proizvodi su komplementarni jer omogućavaju farmi da kupcima ponudi širi spektar proizvoda.

Za razvoj takvog poslovnog modela, farma je morala investirati u zgrade i objekte, mašine i opremu, uključujući vozila za transport robe, infrastrukturu za skladištenje hrane, kao i obnovljive izvore energije poput fotonaponskih panela. Ipak, ove složene investicije zasnovane

su na ekonomskim proračunima, zahvaljujući finansijskoj kompetenciji vlasnika. Kako bi kupcima ponudila još veću dodatu vrijednost, farma razmatra mogućnost razvoja nekih agroturističkih proizvoda u budućnosti.

Organska farma Eko-Zakątek kombinuje tradicionalne i organske metode proizvodnje sa modernim rješenjima i alatima, kao što su CSA organizacioni modeli (eng. Community Supported Agriculture), distributivni kanali i komunikacija sa zainteresovanim stranama, uključujući moderne internet platforme.

Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom

Početni fokus farme bio je na proizvodnji lješnjaka, ali je ona služila kao dopunska ekonomska aktivnost koja je nadopunjavala nepoljoprivredne djelatnosti članova domaćinstva. Međutim, usljed eksternih uticaja, Agnješka i Zbignjev su odlučili razviti svoj sistem kratkih lanaca snabdijevanja hranom (eng. SFSC). Razlozi su bili: 1) mogućnost postizanja viših cijena za svoje proizvode i potencijalno veći prihod, 2) diverzifikacija izvora prihoda, 3) stvaranje dodatnih radnih mjesta za članove porodice, 4) eliminacija posrednika između farme i kupaca radi povećanja profitnih marži, i 5) uspostavljanje direktnog kontakta s potrošačima radi boljeg razumijevanja njihovih potreba i izgradnje odnosa. U početnim godinama uključivanja farme Eko-Zakątek u kratke lance prodaje, ovi osnovni principi (ili strateški pravci) pomogli su u uspostavljanju i rastu poslovanja farme. Trenutno, Eko-Zakątek nastavlja jačati svoje aktivnosti unutar kratkog lanca snabdijevanja hranom.

Vrijednosna ponuda i ključne aktivnosti

Eko-Zakątek posluje po jedinstvenom poslovnom modelu koji nudi posebnu vrijednost potrošačima, pružajući raznovrsnu ponudu tradicionalnih, organskih i prehrambenih proizvoda visoke dodane vrijednosti, čime prelazi jednostavnu razmjenu dobara. Ova vrijednost izdvaja proizvode farme Eko-Zakątek od proizvoda u dugim lancima snabdijevanja hranom, kao i od mnogih proizvoda koje nude farme koje primjenjuju strategiju kratkog lanca snabdijevanja hranom. U ponudu spadaju ključni proizvodi i aktivnosti kao što su „Zdrava Korpa“, uljara, ostava sa preradom vlastitih sirovina u konzervirane proizvode, te proizvodnja hladnih mesnih prerađevina, a svaki od njih doprinosi ukupnoj ponudi. Detaljniji opis svakog proizvoda nalazi se u nastavku.

„Zdrava Korpa“ je namijenjena osobama koje brinu o svojoj svakodnevnoj ishrani i ishrani svojih bližnjih. Tipičan kupac je osoba koja cijeni kvalitet i lokalno porijeklo hrane. Tokom 23 sedmice (od maja do oktobra), jednom sedmično, farma isporučuje korpu punu sezonskog povrća koje dolazi isključivo sa farme Eko-Zakątek. Povrće se bere ujutro, pakuje u pletene korpe i isti dan dostavlja ,,na sto” kupcima. Ovim se eliminišu neredovni i nasumični nalozi, kao i posrednici. Plastična ambalaža je potpuno uklonjena. „Zdrava Korpa“ je koncept vođenja

sezonske kuhinje kod kuće, priprema hrane u skladu sa ritmom prirode koristeći svježe povrće dostupno u tom periodu godine. Vlasnici vjeruju da praćenje prirodnog ritma pruža određene oblike ishrane i može biti povezano sa zdravstvenim benefitima. Kupci mogu izabrati redovnu korpu koja pokriva 23 isporuke tokom godine (svake sedmice od maja do oktobra) ili manju korpu, koja je polovina veličine redovne.

Slika 10 – Zdrava korpa (1)
Izvor: Eko-Zakątek



Proizvodnja ulja (takođe nazvana i "uljni kutak") zasnovana je na sopstvenoj metodi hladnog presovanja koju Agnješka i Zbignjev stalno razvijaju i unaprijeđuju. Kod ove metode sjemenke se ne zagrijavaju prije presovanja. Presovano ulje uvijek zadržava temperaturu ispod 39°C. Sirovina se presuje samo jednom, a flašira se isključivo dobijeno ulje, bez dodataka i konzervansa. Agnješka i Zbignjev smatraju da je ovo najzdraviji i najprirodniji način dobijanja ulja koja obogaćuju ishranu. U ovom procesu hladnog presovanja dobijaju se ulja od lješnjaka, suncokreta, lana, uljane repice, kameline, mliječnog čička i crnog kima. Pored ovih ulja, farmeri nude i druge proizvode povezane sa lješnjakom, npr. pečeni lješnjaci ili pasta od lješnjaka.

Slika 11 – Zdrava korpa (2)
Izvor: Eko-Zakątek



Slika 12 – Eko - Zakątek izlog (1)
Izvor: Eko-Zakątek



Eko-Zakątek njeguje dugogodišnju tradiciju kada je svaki dom imao špajz pun zaliha, domaćih zimnica i poslastica od proizvoda koji su prikupljeni i obrađeni tokom sezone. Posjeta Eko-Zakątek Špajzu predstavlja sentimentalno putovanje u bakinu kuću, gdje je uvijek bilo nešto zdravo, ukusno i što je izazivalo osmijeh na dječijem licu. Svaki sastojak dolazi sa farme, a poljoprivrednici garantuju za njegov kvalitet.

U Mesnom kutku farma kupuje neobrađeno meso od lokalnih i pouzdanih proizvođača. Farma prerađuje svoje meso na licu mjesta, koristeći vlastite objekte i začine iz sopstvene proizvodnje. Meso se proizvodi bez dodatih nitrita ili konzervansa i dimi se koristeći drvo breze i trešnje, što mu daje prepoznatljiv aromatični pečat. Zahvaljujući starim porodičnim receptima, farma može ponuditi zaista jedinstvene dimljene mesne proizvode.

Pored specifičnih proizvoda, Eko-Zakątek kreira vrijednost za svoje kupce pružajući usluge poput jedinstvene prilike da kupe pretplatu za dostavu organskih sezonskih povrća koja dolazi direktno i isključivo sa farme, ubrano nekoliko sati prije dostave, i samim tim izuzetno svježe.

Specifičnosti uključivanja farme u kratke lance prodaje: segmentacija kupaca, kanali prodaje i odnosi sa kupcima

Farma Eko-Zakątek se razvijala tokom svog relativno kratkog postojanja i implementacije strategije kratkog lanca snabdijevanja hranom. Farma je započela sa proizvodnjom lješnjaka, a kasnije je razvijen i asortiman povrća i prerađevina. Danas portfolio uključuje širok spektar proizvoda, uključujući i dekorativne i sezonske proizvode, npr. kao poklone za događaje ili praznike. Agnješka i Zbignjev svoje proizvode prodaju koristeći različite kanale kratkog lanca snabdijevanja hranom. Ideja je da se uvijek koristi tip kratkog lanca koji je najbolje prilagođen pojedinačnim kupcima i proizvodima. Glavni kanali prodaje sa ove farme su:

- sistem prodaje zdravim korpama,
- sajmovi,
- događaji i festivali,
- pijace,
- prodajno mjesto na farmi,
- onlajn prodaja,
- direktna prodaja na gazdinstvu

Slika 13 – Eko-Zakątek „Špajz“
Izvor: Eko- Zakątek



Prikaz 3 - Biznis model kanvas
Izvor: Eko-Zakątek

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Udruženje ,,Zielony Targ”
Grupa kupaca – potrošači ,,Zdrave Korpe”
Seoska pijaca – ciklična pijaca u opštini Tarnowo Podgórne – suosnivač i organizator Eko-Zakątek farme</td>
<td>Ključne aktivnosti

,,Zdrava Korpa” – pretplatničke dostave organskog povrća
Prerada povrća i prodaja gotovih proizvoda
Uzgajanje lješnjaka i proizvodnja prerađenih proizvoda
Hladno presovana ulja</td>
<td rowspan="2">Vrijednosna ponuda

Farma Eko-Zakątek primjenjuje jedinstveni poslovni model koji pruža posebnu vrijednost potrošaču nudeći raznovrstan portfolio tradicionalnih, organskih i visokovrijednih prehrambenih proizvoda, čime se nadilazi jednostavna transakcijska razmjena dobara</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Blizak i direktan kontakt s kupcima, koji su istovremeno i potrošači zdravih korpi i ostali kupci, uključujući one koji su došli preporukom
Međusobno povjerenje i dugoročni odnosi su važni – neki kupci korpu kupuju već godinama
Vrlo aktivna komunikacija putem web stranice, Facebook-a i Instagram-a</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca

Potrošači koji preferiraju zdravu ishranu i način života, te redovno vode računa o kvalitetu i porijeklu hrane: 50%
Kupci koji se suočavaju s bolešću ili pokušavaju da se oporave od bolesti, odnosno u procesu rekonvalescencije: 30%
Ljubitelji novih ukusa i jedinstvenih proizvoda – mogu se nazvati „foodies“: 20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi

Vlastita radna snaga (porodična i unajmljena, uključujući sezonske radnike)
Jedinstveno iskustvo i kompetencije stečene tokom godina, uključujući način organizacije distributivnih kanala
Snažna pozicija u svojim segmentima tržišta
Tehnička infrastruktura</td>
<td>Kanali prodaje

Tržište, zelena pijaca (tokom cijele godine): 60%
Sistem dostave / korpe (ograničeno vremenski od maja do oktobra tekuće godine): 30%
Sajmovi, festivali, povremeni i periodični događaji: 5%
Direktna prodaja sa farme (svjesna aktivnost sa ciljem optimizacije radnog vremena na farmi): 2%
Vlastita prodavnica: 2%
Online prodaja: 1%</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova

Troškovi stalnih sredstava – mašine, oprema, specijalizovane zgrade (npr. hladnjače), vozila za dostavu: 60%
Troškovi rada: 15%
Gorivo i energija: 8%
Sadnja, sadnice, sjeme: 5%
Naknade za pristup sajmovima i vašarima, uključujući i online: 2%</td>
<td colspan="2">Tokovi prihoda

Prodaja Zdrave Korpe: 45%
Prodaja lješnjaka i prerađenih proizvoda od lješnjaka: 25%
Prodaja povrća, voća i uljanih proizvoda sa farme: 20%
Prodaja mesa: 5%
Subvencije: 5%</td>
</tr>
</table>

Interakcija između poljoprivrednika i kupaca je važna aktivnost. Poljoprivrednici su u bliskom kontaktu sa kupcima Zdravih korpi (sistematski putem e-maila i komunikacijom u grupi na društvenim mrežama). Poljoprivrednici se redovno susreću sa ostalim kupcima (posebno dugogodišnjim) tokom prehrambenih vašara ili sajmova hrane.

Slika 14 – Eko-Zakątek izlog (2)
Izvor: Eko-Zakątek



Agnješka i Zbignjev stiču nove kupce na više načina, npr. zahvaljujući izvrsnim proizvodima, širenju informacija među ljudima, dok dobro razvijeni moderni komunikacioni kanali pomažu da se dopre do kupaca gotovo bilo kada i bilo gdje. Dodatno, značajnu ulogu igraju stavovi poljoprivrednika, njihova uvjerenja i sposobnost prenošenja informacija i komunikacije. Kao rezultat ovih vještina, ostvaruje se visok nivo povjerenja između poljoprivrednika i kupaca, a neki pretplatnici na korpe kupuju proizvod već nekoliko godina.

Poljoprivrednici intenzivno koriste informaciono-tehnološka rješenja i komuniciraju s kupcima, između ostalog, putem:

Web stranica: https://www.eko-zakatek.com.pl/

Facebook: https://www.facebook.com/ekokoszykzdrowia#

Instagram: https://www.instagram.com/eko_zakatek/

Prilikom korištenja digitalnih komunikacionih kanala, od suštinskog je značaja redovno objavljivati postove i sadržaje kako bi se održao kontinuirani kontakt s kupcima i efikasno predstavila i objasnila vrijednost ponuđenih proizvoda.

Takođe, vrijedno je naglasiti da vlasnici ove farme često učestvuju na različitim događajima. Ti događaji mogu biti manji, lokalnog karaktera, kao i veliki nacionalni, npr. organizovani od strane Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja na Nacionalnom stadionu u Varšavi. Povremeno učestvuju i na Međunarodnom sajmu u Poznanju i drugim događajima koje organizuje Nacionalni centar za podršku poljoprivredi. Poljoprivrednici takođe učestvuju u različitim TV programima koji promovišu zdravu ishranu i prehrambene proizvode.

Pčelinjak Gucio
Med, apiterapija i autentično iskustvo

Michał Borychowski

Univerzitet za ekonomiju i biznis u Poznanju, Katedra za makroekonomiju i agrarnu ekonomiju

email: michal.borychowski@ue.poznan.pl

Zemlja	Poljska
Region	Kuyavian–Pomeranian Voivodeship
Farmer	Romuald
Godine	54
Pol	Muški
Obrazovanje	Bez poljoprivrednog obrazovanja / električar
Iskustvo	17
Specijalizacija	Pčelarstvo
Broj članova domaćinstva	6

Lokacija farme

Farma Pčelinjak Gucio (pčelinjak Gucio) nalazi se u malom selu Podgórzyn, u regionu Kujavsko-pomeranskom, u sjeverno-centralnom dijelu Poljske. Selo broji svega nekoliko stotina stanovnika, ali se veže na obližnji grad Žnin, koji ima oko 14 hiljada stanovnika i predstavlja administrativni centar istoimenog okruga.

Selo se prostire na površini od oko 250 km² u kom se naziru i obrisi prigradskog ambijenta. Poljoprivredno zemljište zauzima oko 80% ukupne površine, dok šume čine oko 6%. Romualdova farma se nalazi u naselju Pałuki, poznatom po svojoj slikovitoj prirodi – pejzažima sa više od 130 jezera, šumama i poljima prepunim medonosnih biljaka, poput uljane repice.

U neposrednoj blizini prolazi autoput S5, koji povezuje Žnin sa Bidgošćom na sjeveru i Gnjeznom na jugu, te dalje Poznanjom, što farmu čini odlično saobraćajno povezanom. U susjednoj opštini Gąsawa nalazi se svjetski poznato lužičko naselje i utvrđenje u Biskupinu, jedno od najvažnijih arheoloških nalazišta u Poljskoj.

U prošlosti je trgovina, naročito solju i jantrom (ćilibarom), imala ključnu ulogu u razvoju ovog područja. Pretpostavlja se da su stanovnici učestvovali u trgovačkim razmjenama duž čuvene “jantarske rute”, koja je spajala Jadransko i Baltičko more. Spoj netaknute prirode, bogatog kulturnog naslijeđa i razvijene infrastrukture čini područje Žnina privlačnom turističkom destinacijom.

Klima u regionu je umjereno kontinentalna. Ljeti su temperature prijatne, dok su zime hladne, snježne i vjetrovite. Tokom godine, prosječne temperature variraju od –4°C do 24°C, rijetko padajući ispod –13°C ili prelazeći 30°C. U ljetnjim mjesecima dnevne temperature se obično kreću oko 22°C, dok se noću spuštaju na oko 12°C. Period intenzivnijih padavina traje nešto više od tri i po mjeseca, od sredine maja do početka septembra, dok se najmanje padavina bilježi u aprilu. Tokom ljeta prosječna količina padavina iznosi oko 50 milimetara mjesečno, a najviše ih ima u julu.

Vegetacioni period traje oko 175 dana, počinje krajem aprila (oko 25. aprila) i završava se sredinom oktobra. Poljoprivredna proizvodnja u regionu se uglavnom zasniva na uzgoju žitarica (pretežno pšenice i ječma), kao i šećerne repe i krompira. Od stočarske proizvodnje, najzastupljeniji su uzgoj svinja i živine. Prosječna veličina gazdinstva u ovom području iznosi oko 20 hektara, što je iznad nacionalnog prosjeka.

Istorijat razvoja farme, resursi, tehnologija i proizvodnja

Pčelinjak Gucio vode Romuald i njegova supruga Beata, uz podršku svoje djece. Pčelinjak je višegeneracijski, sa tradicijom proizvodnje meda dugom više od osam decenija. Prvih 19 košnica varšavskog tipa kupio je Romualdov otac 1951. godine, a tokom narednih godina i decenija broj košnica se kretao između 20 i 40. Iako Romuald u početku nije bio siguran da će krenuti očevim stopama, tokom kasnih tinejdžerskih godina razvio je interesovanje za pčelarstvo, koje je vremenom preraslo u njegovu strast. Zajedno sa Beatom, kupio je prvih deset košnica od kojih dvije, nažalost, nisu preživjele, ali su ostale bile medonosne, što je postalo podsticaj za dalji razvoj. Danas pčelinjak broji 79 košnica, a gazdinstvo se prostire na

dva hektara zemljišta koje se koristi kao trajni travnjak i zasađeno je medonosnim biljkama i oprašivačima. Izgled farme prikazan je na slikama 15 i 16.

Slika 15 - Pčelinjak Gucio (1)
Izvor: Pčelinjak Gucio



Slika 16 – Pčelinjak Gucio (2)
Izvor: Pčelinjak Gucio



Gazdinstvo je veoma dobro organizovano, a prilikom donošenja odluka porodica se oslanja na svoje znanje i dugogodišnje iskustvo stečeno i u drugim oblastima. Romuald je član Poljskog udruženja pčelara, dok je njegova supruga Beata aktivna u Udruženju seoskih domaćica. Romuald redovno čita stručni časopis „Pasieka“ kako bi pratio najnovije trendove u pčelarstvu. Porodica stalno ispituje nove, zanimljive i inovativne ideje kojima nastoji da izdvoji svoj pčelinjak u moru drugih pčelinjaka u regionu, koji međusobno konkurišu jedni drugima. Prema njegovom mišljenju, ključni resursi za održavanje postojećeg poslovnog modela su: 1) vlastita radna snaga (supružnici i djeca), znanje i vještine; 2) jedinstveno iskustvo i kompetencije stečene tokom godina; 3) posebna vrsta pčela – Buckfast pčela (domaći križanac vrste Apis mellifera), napredna kombinacija sedam evropskih i afričkih vrsta, koja ima brojne prednosti: visoku proizvodnju meda i polena, miran temperament, otpornost na bolesti i dobro prezimljavanje; 4) tehnička infrastruktura i dobro organizovani proizvodni procesi; 5) finansijski resursi. Ove ključne prednosti prate i promišljene agrotehničke odluke u vezi sa usjevima koji su direktno namijenjeni pčelama. Važno je naglasiti da se, radi dobijanja rijetkih vrsta meda (npr. maslačkov, bagremov ili heljdin med), pčele sele na više različitih lokacija. Takve aktivnosti zahtijevaju pažljivo planiranje i koordinaciju – kako u sezonskom rasporedu postavljanja košnica, tako i u organizaciji rada tokom vrcanja meda. Upravo te vještine i znanja omogućavaju pčelinjaku Gucio da ponudi raznovrstan portfolio proizvoda i usluga. Ova specijalizacija predstavlja svjesno odabranu strategiju kao odgovor na snažnu konkurenciju na tržištu meda u Poljskoj i okolnim zemljama. Pčelinjak koristi gotovo sav svoj proizvodni potencijal (pčelinjaci do 80 košnica podliježu pojednostavljenim administrativnim propisima), pa je dalji razvoj usmjeren prije svega na povećanje kvaliteta i raznovrsnosti ponude. Zbog toga se pčelinjak Gucio fokusira na visokokvalitetni med i srodne proizvode koji se mogu prodavati po višoj cijeni od onih u supermarketima. Privlačenje i zadržavanje kupaca i dalje predstavlja izazov, ali tome svakako doprinosi široka i raznovrsna ponuda proizvoda.

Slika 17 – Proizvodi sa pčelinjaka
Izvor: Pčelinjak Gucio



Asortiman ovog domaćinstva obuhvata, pored različitih vrsta meda i proizvode dobijene od meda – pergu, polen i propolis (slike 17, 18 i 19). Kada je riječ o ponudi meda, vrijedi istaći da

je izuzetno raznovrsna – u ponudi se gotovo tokom cijele godine mogu naći različite vrste: 1) bagremov (svijetle boje, blag i dugotrajno tečan); 2) med od facelije (svijetle boje, s blagim biljnim mirisom); 3) heljdin med (tamne boje i intenzivnog ukusa); 4) lipov med (izuzetnog ukusa i mirisa koji podsjeća na procvjetalu lipu ljeti); 5) maslačkov med (jedinstvena i rijetka vrsta dobijena od cvjetova ranog proljećnog maslačka); 6) uljanorepičin med (karakterističan, kremast i blag, vrlo popularan zbog široke zastupljenosti uljane repice u Poljskoj); 7) med od medljike (koji pčele sakupljaju od medne rose, a ne od nektara cvjetova) i 8) livadski ili višecvjetni med (mješavina različitih ukusa i mirisa). Pored pomenutih proizvoda od meda pčelinjak nudi i višecvjetne vrste meda sa dodacima – med sa pergom, polenom, malinom, limunom i đumbirom. Pčelinji polen pčele sakupljaju tokom ljeta sa cvjetova, potom ga prenose u košnicu i skladište u saću u obliku sitnih šarenih grudvica. On predstavlja rezervu hrane u košnici kojom se hrane mlade ali i odrasle pčele. Sa stanovišta upotrebe u ljudskoj ishrani, polen je izuzetno vrijedan jer sadrži vitamine, minerale i proteine te ima antibakterijska, antigljivična, protivupalna, antioksidativna i antikancerogena svojstva. Perga, odnosno pčelinji hljeb, nastaje kao rezultat sakupljanja i prerade cvjetnog polena od strane pčela. Bogata je proteinima, vitaminima, mineralima, masnim kiselinama i enzimima koji pospješuju varenje. Propolis je smolasta materija koju pčele proizvode od biljnih smola i koriste za zaštitu i zatvaranje košnice od spoljašnjih uticaja i mikroorganizama koji mogu ugroziti njihovo zdravlje i život. Za čovjeka, propolis je dragocjen prirodni proizvod koji ima protivupalno i antibakterijsko dejstvo, pomaže organizmu u borbi protiv infekcija, jača imunitet, ublažava upale i ubrzava proces zarastanja rana.

Slika 18 – Ostali proizvodi sa pčelinjaka – Polen (lijevo), Propolis (desno)
Izvor: Pčelinjak Gucio



Još jedan zanimljiv proizvod sa ovog domaćinstva je takozvani višecvjetni kremasti med. On predstavlja pravi užitak, jer spaja bogatstvo ukusa i mirisa različitih cvjetova s kojih pčele sakupljaju nektar. Proces kremiranja čini med izuzetno baršunastim i lakim za mazanje, zbog čega je idealan dodatak svakodnevnim obrocima. Ovaj med odlikuje se blagim, cvjetnim ukusom s nježnom voćnom notom. Svi navedeni pčelinji proizvodi imaju blagotvorno dejstvo

na ljudski organizam. Pčelinjak Gucio je prepoznao ovaj potencijal i uspješno odgovara na različite potrebe i preferencije potrošača, nudeći tržištu širok asortiman proizvoda.

Slika 19 – Proizvodi sa pčelinjaka – Med od Akacije (lijevo), Med od maslačka (sredina), Med sa limunom i đumbirom (desno)
Izvor: Pčelinjak Gucio



Pored pomenutog, pčelinjak Gucio svojim kupcima nudi jedinstvenu priliku da iskuse terapiju u košnici – apiterapiju (Slika 19). Ova rijetka usluga potpuno je besplatna za kupce pčelinjaka i izaziva interesovanje, iako je popularnost ovog oblika apiterapije u Poljskoj trenutno niska. Na imanju se nalazi drvena kućica u kojoj se klijent može opustiti i uživati u toplom vazduhu, mirisu meda i propolisa, mikro-vibracijama, zvučnim efektima i bio-polju koje stvaraju pčele, čije su košnice postavljene neposredno ispod ležaja i propisno obezbijeđene. Tretman u kućici za apiterapiju ima relaksacione i terapijske primjene. Prema različitim istraživanjima, ovaj oblik apiterapije može pomoći u liječenju različitih oboljenja, kao što su bolesti kardiovaskularnog, respiratornog, lokomotornog i nervnog sistema, zatim bolesti nastale usljed smanjenog imuniteta, metabolički i hormonalni poremećaji, kao i psihoemocionalna stanja.

Dokaz da Gucio pčelinjak nudi zanimljive, raznovrsne i vrijedne proizvode jeste nagrada koju je dobio 2018. godine – Pehar predsjednika Gradskog vijeća u Žninu za najzanimljiviju pčelarsku ponudu na XXII Polučkom poljoprivrednom sajmu (25–26. avgust 2018.). Proizvodnja meda i drugih pčelinjih proizvoda zahtijeva puno vremena i rad u zahtjevnim uslovima. Zbog toga poslovanje gazdinstva stalno unapređuju kroz poboljšanje tehničke opreme, mašina i uređaja, a posljednjih godina ulaže se i u obnovljive izvore energije, poput solarnih panela i toplotne pumpe. Vlasnik ističe da je pčelarstvo prijatan i isplativ posao, iako donosi određene izazove. Planovi za kupovinu dodatnog zemljišta i ulaganje u novu opremu, uključujući medomat, jasno pokazuju njihovu želju da pčelinjak i dalje razvijaju i unapređuju.

Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom

Med se u Poljskoj u velikim prodavnicama, poput supermarketa u kojima većina potrošača obavlja redovne kupovine, može kupiti po pristupačnoj cijeni od oko 20–25 PLN (5,5–7 $) za veliku teglu, od oko 1 kg ili 1 litre. Ovaj med se često pravi kao mješavina meda iz zemalja EU i zemalja van EU. U zemljama van EU često ne postoji obaveza pridržavanja strogim sanitarnim i veterinarskim standardima koje EU nameće svojim pčelarima, što predstavlja veliki izazov za poljske proizvođače meda, posebno za one koji žele najviši kvalitet svojih proizvoda. Takvi proizvođači ne mogu konkurisati cijenom velikim proizvođačima i uvoznicima izvan EU. Vrijedno je dodati da veletrgovci meda koji posluju u EU, često nude vrlo niske otkupne cijene proizvođačima meda – obično u rasponu od 10–20 PLN (2,8–5,6 $) po kilogramu, čak i za med visokog kvaliteta. U tom kontekstu važno je naglasiti da u Poljskoj postoji mnogo pčelinjaka; tržište meda je vrlo fragmentirano i visoko konkurentno, a pojedinac nema uticaj na cijene.

Slika 20 – Apiterapijska prostorija
Izvor: Pčelinjak Gucio



Med ima dugu tradiciju prodaje direktno od proizvođača do potrošača. Ovaj način prodaje posebno odgovara ovakvim vrstama prehrambenih proizvoda, čak i kada je riječ o prodaji između vlasnika pčelinjaka i njegovih najbližih komšija. Većina potrošača je vjerovatno barem

jednom kupila ili dobila med direktno od pčelara. Prodaja meda kroz dužu distribucijsku mrežu takođe je moguća, ali obično podrazumijeva da med proizvođač dostavi do sabirnih centara, i to po nišoj cijeni koja često ne pokriva ni cijenu koštanja. Zbog toga je uobičajena praksa da pčelari učestvuju u kratkim lancima snabdijevanja, primarno primjenjujući strategiju direktne prodaje.

Sa stanovišta pčelinjaka Gucio, integracija u kratke prehrambene lance proizašla je iz nekoliko razloga: interesovanje kupaca za visokokvalitetni med od pouzdanog pčelara, a ne iz industrijskoe proizvodnje što je bez obzira na sve, teško prepoznati; potrošači traže širok asortiman meda i srodnih proizvoda, čija je dostupnost u velikim prodavnicama obično ograničena (najčešće se nudi samo jedna vrsta meda); mogućnost postizanja više cijene za med, a time i većih prihoda, čak uzimajući u obzir veće troškove proizvodnje; te mogućnost uključivanja članova porodice u aktivnosti pčelinjaka.

Specifični načini učešća farme u kratkom lancu snabdijevanja hranom: segmenti kupaca, kanali i odnosi sa kupcima

Kao što je već pomenuto u ovoj studiji slučaja, med je proizvod koji se oduvijek prodavao direktno od proizvođača. Pčelinjak Gucio takođe primjenjuje direktnu prodaju na domaćinstvu, a kupci su uglavnom članovi šire porodice, prijatelji, komšije i turisti. Ipak, direktna prodaja sa pčelinjaka nije bila dovoljna da obezbijedi prodaju svih proizvedenih količina. Zbog toga je vlasnik pčelinjaka razvio i druge kanale distribucije meda.

Pored direktne prodaje na pčelinjaku, uveden je sistem dostave direktno do kućnih adresa potrošača ili grupa potrošača. Takođe, značajan dio meda se prodaje tokom sajmova, festivala i raznih društvenih događaja. Pri prodaji i distribuciji meda i ostalih proizvoda, pčelinjak Gucio koristi i podršku rodbine iz šire porodice koja živi u velikim gradovima (Varšava, Poznanj), kao i u manjim gradovima unutar okruga. U velikim gradovima tržišta su veća i postoji više potencijalnih kupaca sa većom kupovnom moći u odnosu na sela i manje gradove u okolini domaćinstva. Na taj način, proizvođač ima koristi od izlaska na veća tržišta.

Na kraju, pčelar promoviše i prodaje svoje proizvode putem savremenih marketinških kanala, kao što su nacionalne platforme „Wiejska e-skrzynka“ i „Polski e-bazarek“. Kada je riječ o promotivnim aktivnostima, marketing zasnovan na usmenoj preporuci i zadovoljstvu kupaca i dalje ima veliku važnost („marketing od usta do usta“). Ipak pčelinjak Gucio često promoviše svoje proizvode na sajmovima, festivalima i događajima, kroz tradicionalne medije poput radija, ali i putem društvenih mreža, naročito Facebooka, kao i preko različitih web profila. Ovaj pčelar sa potrošačima komunicira, između ostalog, putem:

Fejsbuk: https://www.facebook.com/PasiekaGucioPodgorzyn?locale=pl_PL

Seoski e-foodbox: https://wiejskaeskrzynka.pl/Pasieka-Gucio

Poljski e-bazaar: https://polskiebazarek.pl/Autor/romualdrabkowski/

Platforme „Polski e-bazarek“ i „Rural e-foodbox“ predstavljaju nove elektronske kanale marketinga koji skraćuju udaljenost između poljoprivrednika i potrošača. Platforma „Polski e-bazarek“ omogućava poljoprivrednim proizvođačima da besplatno objavljuju ponude proizvoda sa svojih poljoprivrednih gazdinstava. Ova inicijativa ima za cilj da olakša prodaju i kupovinu proizvoda lokalnih proizvođača, promoviše kratke lance snabdijevanja i podržava poljoprivredne proizvođače u prodaji sirovih i prerađenih proizvoda. Platforma „Polski e-bazarek“ funkcioniše pod pokroviteljstvom Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja, dok inicijativu sprovode pokrajinski Savjetodavni centri za poljoprivredu, što joj daje nacionalni karakter i omogućava potrošačima da pronađu veoma širok asortiman proizvoda i usluga vezanih za poljoprivredu u Poljskoj.

„Rural e-foodbox“ je inovativna ideja i predstavlja platformu za kupovinu (nije prodavnica) namijenjenu direktnom kontaktu između potrošača i više proizvođača istovremeno. To nije tipična e-prodavnica koja plasira proizvode i traži kupce. E-foodbox odgovara na potrebe i interes potrošača za visokokvalitetnom lokalnom hranom. Platforma je nastala finansiranjem dijela sredstava Evropske unije, kao rezultat većeg projekta pod nazivom „Inovativni model saradnje poljoprivrednih proizvođača unutar kratkih lanaca snabdijevanja“. Inicijator je bio Kujavsko-Pomorski Savjetodavni centar za poljoprivredu u Minikovu, institucija koja pruža podršku poljoprivrednicima u ovom regionu. Cilj projekta bio je skratiti lance snabdijevanja hranom sa farmi i direktno doprijeti do krajnjih potrošača. Važan aspekt inicijative je ideja kolektivnog djelovanja kako bi se postigli efekti sinergije i obima i generisale koristi i za poljoprivrednike i za potrošače. Trenutno e-foodbox integriše 22 farme, među kojima je i pčelinjak Gucio. E-foodbox nudi raznovrstan asortiman i potrošač može kupiti različite prehrambene proizvode, npr. med sa pčelinjaka Gucio, povrće, svježe i prerađeno voće, mliječne proizvode, jaja, sirovo i prerađeno meso (šunke, kobasice), različite atipične žitarice, domaće kolače, senf, začine, gljive, pa čak i proizvode od lavande. E-foodbox omogućava kupcima formiranje posebnih grupa za kupovinu, okupljajući ljude sličnog stava prema ishrani i očekivanjima od prehrambenih proizvoda. Rural e-foodbox postaje važna platforma koja povezuje poljoprivrednika s potrošačem bez posrednika i omogućava lak pristup širokom asortimanu proizvoda uz garanciju kvaliteta i visokih proizvodnih standarda (bazirano na inspekcijskom nadzoru proizvoda) i povoljne cijene za visokokvalitetne proizvode.

Nakon godina rada u kratkim lancima snabdijevanja, pčelinjak Gucio je stekao pozitivno iskustvo sa ovom vrstom marketinške strategije i planira da je koristi još intenzivnije za svoj dalji rast i razvoj.

Prikaz 4 – Biznis model kanvas
Izvor: Obrada autora na bazi podataka iz intervjua sa farmerom i porodicom

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Poljsko pčelarsko udruženje
Platforma „Seoska e-kutija hrane“
Poljska e-pijaca
Udruženje seoskih domaćica</td>
<td>Ključne aktivnosti

Pčelarstvo
Proizvodnja meda (veoma širok asortiman vrsta)
Proizvodnja meda sa dodacima (voće, bilje)
Proizvodnja brojnih proizvoda izvedenih iz meda – polen, perga i propolis
Marketinške i prodajne aktivnosti
Za kupce pčelinjaka Gucio – kuća za terapiju u košnici</td>
<td rowspan="2">Vrijednosna ponuda

Pčelinjak Gucio svojim kupcima nudi jedinstvene i visokokvalitetne proizvode i iskustva koja prevazilaze sve druge slične proizvode od meda

Domaćinstvo pruža širok asortiman meda i pratećih proizvoda, kao i jedinstvenu mogućnost korišćenja apiterapije</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Direktan kontakt sa kupcima koji posjećuju pčelinjak – komšije, rodbina, poznanici, turisti i dr.

Virtuelni kontakt i interakcija sa kupcima iz gradova – komunikacija putem veb-sajtova, portala i Facebook-a.</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca

Kupci zainteresovani za visokokvalitetni med i jedinstvene proizvode na bazi meda

Kupci koji kupuju polen, pergu i propolis – potrošači svjesniji svojih zdravstvenih benefita, osobe koje su bolesne ili koriste med koriste preventivno u periodu jesen-zima

Kupci iz regiona

Kupci iz gradova</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi

Vlastitia radna snaga (vlasnik i njegova supruga, djeca)
Jedinstvena iskustva i vještine stečene tokom godina
Posebna vrsta pčela (Buckfast)
Tehnička infrastruktura
Finansijski resursi</td>
<td>Kanali prodaje

Sajmovi, festivali, događaji: 60%
Direktna prodaja: 30%
Dostava do domaćinstava krajnjih potrošača: 10%

Marketing usmenom preporukom
Tradicionalni i društveni mediji
Novi vidovi elektronskih platformi
Mreža ličnih kontakata</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova

Troškovi goriva i energije,
Kupovina šećera,
Tegle i poklopci,
Matice,
Ramovi, košnice,
Veterinar,
Radna odjeća i drugi varijabilni troškovi,
Naknade za pristup tržištima, sajmovima i pijacama</td>
<td colspan="2">Tokovi prihoda

Prodaja meda: 82%
Prodaja polena, perge i propolisa: 15%
Subvencije i druga podrška: 3%</td>
</tr>
</table>

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

Lokacija farme

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 istorijskim 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 posljeratnom 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 21 – Nelepeč farma
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 farmskih 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 promovišemo naše proizvode i komuniciramo sa kupcima, naglašavamo da smo organska farma i da ne koristimo industrijska đubriva niti zaštitna sredstva na oranicam, 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 također isporučuje u manje prodavnice u regionu i restoranima. Zbog registracije mljekare na farmi po češkim propisima, može prodati do 35% proizvodnje van farme. Također 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 također 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 22 – Mini-mljekara Nelepeč farme
Izvor: Vebsajt 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 23 – Samoposluga na Nelepeč farmi
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 intervjua, 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.

Prikaz 5 – Biznis model kanvas
Izvor: Autor

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Opština Nelepeč-Žernůvka
LAG Brána Vysočiny
Udruženje poljoprivrednika
Lokalna samouprava – Južnomoravski kraj
Ministarstvo poljoprivrede Češke Republike</td>
<td>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</td>
<td rowspan="2">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</td>
<td>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)</td>
<td rowspan="2">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%)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">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
Ekonomske prednosti obima naspram ekonomskih prednosti raznovrsnosti</td>
<td colspan="2">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</td>
</tr>
</table>

Porodična vinarija Adámek
Vino sa karakterom

Eliška Svobodová
Mendelov univerzitet u Brnu, Departman za regionalnu i poslovnu ekonomiju
email: eliska.svobodova@mendelu.cz

Zemlja	Češka Republika
Region	Južna Moravska
Farmer (vinar)	Václav
Godine	50
Pol	Muški
Obrazovanje	Bez obrazovanja u poljoprivredi
Iskustvo	29
Specijalizacija	Proizvodnja vina i vinarstvo
Broj članova domaćinstva	6

Opis regiona

Sjedište porodične vinarije Adámek nalazi se u regiji Znojmo. Vinska podregija Znojmo jedna je od četiri vinogradarske podregije Moravske. Podregija Znojmo je na dan 31.12.2023. godine obuhvatala je 90 vinogradarskih opština, 218 vinogradarskih puteva i približno 3.143 hektara zasađenih vinograda.

Sveukupno, vinska regija Moravska obuhvata 17.025 hektara vinograda (što predstavlja oko 96% registrovanih vinogradarskih površina u Češkoj Republici). To je najveća vinogradarska regija u Češkoj Republici i poznata je po vinima visokog kvaliteta, naročito bijelim vinima. Vinska regija Moravska obuhvata 308 vinogradarskih opština i 1.142 vinogradarska poteza, koje obrađuje skoro 13.894 uzgajivača.

Slika 24 - Adámek Porodična vinarija
Izvor: Vebsajt vinarije



Porodična vinarija Adámek nalazi se u vinogradarskom selu Višňové, koje raspolaže sa 45,8 ha pogodnih površina za vinograde, ali je zasađeno samo 12,4 ha. U selu je registrovano sedam vinogradara, a na ovom području nalaze se dva vinogradarska predjela:

Nová Hora – Vinogradarski predio prve kategorije ukupne površine 32,1 ha, od čega je 12,4 ha pod vinogradima. Nadmorska visina kreće se od 280 do 334 m; prosječan nagib iznosi 5%, prosječna godišnja temperatura je 8,8°C, a suma vegetativnih temperatura iznosi 2.810°C. Geološko porijeklo ovog vinogradarskog položaja čine kristalni škriljci sa plitkim slojevima Češkog masiva, kao i pjeskovito-ilovasto tlo sa kamenitim skeletom.

Pod starou Cihelnou – neobrađeni vinogradarski predio ukupne površine 13,7 ha, na kojem trenutno nema zasađenih vinograda.

Najčešće gajene bijele sorte u vinogradarskom selu Višňové su: Sauvignon, Pálava, Chardonnay, Grüner Veltliner, Pinot Gris, Müller Thurgau, Neuburger, Moravski muskat, Riesling i Pinot Blanc. Crne sorte čine Saint Laurent i Pinot Noir.

Pored Porodične vinarije Adámek, još jedna značajna vinarija u selu je vinarija Ing. Antonína Salete.

Istorijat gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstva

Porodična vinarija Adámek nalazi se u vinogradarskom selu Višňové u podregiji Znojmo. Ona slijedi porodičnu tradiciju, budući da se osnivač bavio proizvodnjom vina još prije 1989. godine. Ono što je započelo kao hobi postepeno je preraslo u stabilan biznis.

Slika 25 – Proizvodi Adámek Porodične vinarije
Izvor: Vebsajt vinarije



U vrijeme kada su drugi lokalni vinari smanjivali svoje aktivnosti, potražnja za vinom iz porodičnog podruma je rasla, a proizvodnja je dostigla približno 2.000 litara godišnje. Nakon 1989. godine, porodica je dobila ponudu da proširi prodaju putem vinoteke u Pragu, što je pokrenulo sistematski razvoj poslovanja.

Godine 1996. otac i dva sina započeli su puni razvoj proizvodnje te su, usljed rastuće potražnje, investirali u prvu tank-halu. Već 1997. godine proizveli su 80.000 litara vina, uglavnom od kupljenog grožđa, i zasadili svoj prvi vlastiti vinograd površine 2,5 ha. Proizvodnja je ostala stabilna do 2000. godine, s fokusom pretežno na rinfuzna vina i niže troškove. Godine 2002. dograđena je nova hala, a od 2003. godine vinarija je započela i proizvodnju flaširanih vina, u obimu od oko 7.000 boca godišnje.

Značajan razvoj dogodio se 2008. godine, kada se vinariji pridružio Tomáš Vican. On je donio kapital i marketinško znanje; osnovano je društvo sa ograničenom odgovornošću, izgrađena je

treća tank-hala i opremljena savremenom tehnologijom, uključujući inox rezervoare, pneumatsku presu i visokokvalitetne filtere. Ove investicije omogućile su povećanje proizvodnje flaširanih vina na 20–23 hiljade boca, kao i proširenje ukupnih proizvodnih kapaciteta.

Godine 2009. vinarija se dodatno usmjerila ka agroturizmu i otvorila pansion Bobule, kapaciteta 36 ležajeva. Zahvaljujući povezanosti sa filmom Bobule, pansion je postao prepoznatljiv element vinskog turizma, podržavajući degustacije i direktnu prodaju te doprinoseći izgradnji stabilne baze kupaca koji koriste uslugu cjelogodišnje dostave vina širom Češke Republike.

Do 2019. godine proizvodnja je dostigla približno 30.000 boca i 190.000 litara rinfuznog vina. Godine 2020. vinarija je otkupila udio Tomáša Vicana, konsolidovala vlasništvo i nastavila sa ulaganjima u tehnologiju. Danas godišnja proizvodnja dostiže do 200.000 litara, a poslovanje obuhvata dva pansiona sa ukupnim kapacitetom od 50 ležajeva.

Tokom godina vinarija je proširila i vlastite vinograde — za 2 ha 2013. godine i za dodatnih 0,5 ha 2018. godine — ali primarni izvor grožđa i dalje predstavlja dugoročna saradnja sa eksternim dobavljačima, koji obezbjeđuju približno 90% prerađenih količina. Ovi odnosi razvili su se na osnovu ličnog pristupa, a eventualni manjkovi u snabdijevanju uglavnom proističu iz prodaje vinograda, a ne iz nepouzdanosti partnera; glavni rizik predstavlja gubitak kvalitetnog vinogradarskog položaja.

Slika 26 – Prostorija za goste „Bobule“
Izvor: Vebsajt vinarije



Asortiman vinarije sastoji se pretežno od bijelih vina, dok crna vina čine približno 15%. Glavni proizvodi uključuju Pinot Blanc, Grüner Veltliner, Pinot Gris i Rosé. Vinarija upravlja sa 5 ha vinograda sa oko 14 sorti, među kojima su Müller Thurgau, Sauvignon, Aurelius, Pinot Gris, Riesling, Pálava, Neuburger i Saint Laurent. Proizvodnja se zasniva na nježnoj preradi grožđa kako bi se svela na minimum potreba za hemijskim intervencijama. Berba se idealno obavlja pri nižim temperaturama; u suprotnom, grožđe se tretira sumpor-dioksidom ili suvim ledom. Nakon muljanja i odvajanja peteljki, grožđe se presuje u pneumatskoj presi pri kontrolisanom pritisku (randman 73–75%), hladi na približno 5°C i taloži. Fermentacija se odvija pri kontrolisanoj temperaturi od 15–16°C uz upotrebu selekcionisanih kvasaca prilagođenih svakoj sorti. Nakon fermentacije vino se pretače sa taloga, po potrebi bistri i filtrira, zatim odležava radi ujednačavanja senzorskih osobina i na kraju se puni u boce.

Vinarija i pansioni oslanjaju se na porodičnu radnu snagu. Porodica obavlja većinu poslova u vinogradima, podrumu i pansionima. Tokom perioda povećanog obima posla pomažu sezonski radnici, uglavnom penzionerke, a u vrijeme berbe angažuje se veći broj eksternih radnika. Vinarija ima i iskustva sa berbama koje organizuju kompanije u okviru tim-bilding aktivnosti.

U cjelini, svoje aktivnosti zasniva na ličnom pristupu kupcima, autentičnosti vina i direktnoj prodaji kroz kratke lance snabdijevanja. U budućnosti planira povećati udio flaširanih vina, jer ona nude veću dodatu vrijednost, a kao glavni rizik prepoznaje rastući uvoz jeftinog stranog vina.

Slika 27 – Adámek Porodična vinarija – oprema i tehnologija
Izvor: Vebsajt vinarije



Razlozi za uključivanje u kratki lanac snabdijevanja hranom

Porodična vinarija Adámek se uključila u kratke lance snabdijevanja prvenstveno iz ekonomskih, komercijalnih i strateških razloga. Direktna prodaja omogućava veću dodatu vrijednost u odnosu na prodaju preko posrednika, a istovremeno obezbjeđuje finansijsku stabilnost poslovanja kroz redovnu prodaju lojalnoj bazi kupaca. Ovaj model prodaje se pokazao efikasnim, naročito tokom pandemije Covid-19, kada je direktna dostava vina pomogla u održavanju prodaje uprkos ograničenjima uobičajenog poslovanja. Interna distribucija takođe smanjuje troškove marketinga i logistike, jer isporuku vina organizuje direktno vlasnik bez potrebe za spoljnim uslugama. Ključni faktor u učešću u kratkim lancima snabdijevanja jeste direktan, lični kontakt sa kupcima. Ovakav način prodaje jača povjerenje i lojalnost, omogućava brze reakcije na individualne potrebe kupaca i neposredno rješavanje eventualnih reklamacija. Kupci cijene lični pristup, kvalitetnu uslugu i porodičnu atmosferu, što dovodi do dugoročnih odnosa i čestih preporuka novim klijentima. Kratki lanci snabdijevanja su takođe važan marketinški alat za vinariju. Direktan kontakt sa kupcima, degustacije i doživljeni vinski turizam doprinose izgradnji brenda i promovišu vino kao autentičan regionalni proizvod. Povezivanje prodaje sa smještajem i uslugama zasnovanim na iskustvu proširuje ponudu vinarije i povećava obim prodaje. Sa logističkog aspekta, sopstvena dostava vina širom Češke Republike obezbjeđuje efikasan način distribucije i osigurava prodaju čak i van glavne sezone. Strateški gledano, kratki lanci snabdijevanja podržavaju nezavisnost vinarije, pomažu očuvanju tradicionalnog karaktera porodičnog biznisa i jačaju naglasak na kvalitet i porijeklo moravskog vina. Istovremeno, oni predstavljaju način suprotstavljanja pritisku jeftinih uvoznih vina i očuvanja stabilne tržišne pozicije.

Specifičan način na koji se gazdinstvo uključuje u kratki lanac snabdijevanja hranom: segmenti kupaca, kanali i odnosi sa kupcima

Porodična vinarija Adámek funkcioniše u okviru kratkog lanca snabdijevanja prvenstveno putem direktnog kontakta sa kupcima, lične prodaje i dostave vina. Njena baza kupaca je raznolika. Uključuje porodice sa djecom koje traže smještaj u gostionicama i koriste dostupne sadržaje, ali još važniji su veći grupni posjetioci bez djece, posebno tim bildinzi kompanija, sportski klubovi, vatrogasci ili opštinske kancelarije. Ove grupe obično borave kraće vrijeme, ali je njihova potrošnja vina tokom boravka visoka. Značajan dio klijenata čine posjetioci gostionica koji se često vraćaju i sa kojima vlasnik gradi lične odnose. Ovi kupci su zainteresovani za degustacije, obično borave dva do tri dana i predstavljaju do 40% svih direktnih kupaca. Tokom pandemije COVID-19, vinarija je počela redovno dostavljati vino ovoj grupi prema unaprijed definisanom rasporedu. Ovaj oblik prodaje postepeno je postao standardna praksa i danas čini približno 30% kupaca. Restorani i vinoteke takođe doprinose distribuciji, čineći otprilike još 30% kupaca. Kupci kupuju vino direktno u vinariji ili, u manjoj mjeri, na raznim kulturnim događajima.

Slika 28 – Prostorija za sastanke - Adámek Porodična vinarija
Izvor: Vebsajt vinarije



Distribucija se prvenstveno vrši direktnom prodajom u podrumu (40%) i ličnom dostavom širom Češke Republike, kako kupcima (30%), tako i restoranima i vinotekama (30%). Komunikacija sa kupcima uglavnom se odvija putem telefona, SMS-a ili e-maila. Vinarija ima vlastitu web stranicu i e-shop, ali se oni ne koriste u punom potencijalu zbog ograničenog vremenskog kapaciteta porodice. Promocija uključuje i učešće na kulturnim događajima i takmičenjima, pri čemu su nagrade istaknute na etiketama vina. Poslovanje ne sprovodi ciljani marketing; umjesto toga, oslanja se na lične preporuke i direktan kontakt. Odnosi sa kupcima razvijaju se kroz direktnu komunikaciju i lični pristup. Gosti koji posjete gostionicu ili podrum često postaju redovni kupci. Sistem dostave oslanja se na stabilne tačke preuzimanja, gdje jedan odabrani kupac koordinira narudžbe ostalih u oblasti. Informacije o datumima dostave i rokovima za narudžbe se prenose putem SMS-a. Kupci preuzimaju vino na dogovorenim distributivnim mjestima. Povjerenje i lojalnost jačaju se brzom zamjenom robe u eventualnom slučaju reklamacija. Glavna djelatnost vinarije je proizvodnja vina i njegova naknadna dostava krajnjim kupcima. Poslovanje koristi prednosti direktnog kontakta i mogućnosti da vino dopre direktno do vrata kupca. Kvalitet vina i lična usluga smatraju se ključnim. Smještaj u gostionicama je sastavni dio poslovanja, nudeći degustacije, kupovinu vina i dodatne usluge. Vinarija učestvuje u odabranim kulturnim događajima i kontinuirano modernizuje tehničku opremu kako bi smanjila intenzitet rada i održala kvalitet vina. Tokom berbe, nedostatak sezonskih radnika rješava uključivanjem članova šire porodice ili grupa iz kompanija kroz team-building. Ključni partneri uključuju porodicu, koja čini glavnu radnu snagu u vinogradima, podrumu i gostionicama. Proizvođači grožđa takođe igraju značajnu ulogu, jer vinarija zavisi od njih za 90% svojih inputa. Za informacije o mogućnostima subvencija, vinarija sarađuje sa Lokalnom akcijskom grupom Znojemsko i Vinskim fondom. Glavni izvori prihoda su vino iz

bačve (otprilike 40%), flaširano vino (30%), smještaj u gostionicama (20%) i burčak (mlado vino u fazi zrenja) (10%). Vinarija takođe prima subvencije, prvenstveno za obnovu vinograda i modernizaciju tehnologije. Najznačajniji troškovi uključuju kupovinu grožđa, koja čini oko polovinu ukupnih troškova; flaširanje, čepove i etikete, koje čine oko 15%; energiju, takođe oko 15%; i plate, otprilike 20%. Poslovanje teži smanjenju troškova energije korišćenjem fotonaponskih panela. Vlasnik identifikuje uvoz jeftinog stranog vina i grožđa kao glavni rizik, iako trenutni kupci preferiraju visokokvalitetno moravsko vino. Vrijednosni uslovi koji utiču na vinograd takođe predstavljaju značajan rizik, kao i zdravlje same porodice, koje je ključno za održavanje poslovanja. Vinarija ne traži aktivno nove prilike, ali postepeno eksperimentiše sa najnovijim proizvodima, poput pjenušavog vina fermentisanog u boci (Frizzante), i svake godine dodaje male inovacije u svoju ponudu.

Prikaz 6 – Biznis model kanvas
Izvor: Autor

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Porodica
Proizvođači grožđa
Dobavljači materijala za vinarstvo
Lokalna akcijska grupa
Znojemsko
Vinski fond
Organizatori kulturnih događaja</td>
<td>Ključne aktivnosti

Proizvodnja vina,
briga o kupcima,
dostava narudžbi,
rad gostionica,
učešće na kulturnim događajima,
ulaganje u tehnologiju</td>
<td rowspan="2">Vrijednosna ponuda

Direktan kontakt sa kupcima
lični pristup,
prijateljska atmosfera,
kvalitetna vina - naglasak na kvalitet i tradicionalnu preradu,
vina iz bačve i flaširana vina,
smještaj i vinski turizam (degustacije)</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Lični, direktan kontakt,
direktna dostava,
neometana zamjena robe,
dugoročni odnosi,
preporuke među poznanicima.</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca

Gosti gostionica:
a) Porodice sa djecom – sedmični boravak
b) Veće grupe bez djece – kraći boravci (2-3 dana), proslave, team-building (40%).
Kupci iz direktnih dostava (privatna klijentela) (30%)
Restorani i vinoteke (30%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi

Kupljeno grožđe (90%),
porodica kao radna snaga,
sezonski radnici,
savremena tehnologija,
gostionice i podrumi</td>
<td>Kanali prodaje

Kratki lanci ponude i potražnje,

Direktna prodaja u podrumu.

Direktne dostave širom Češke Republike (SMS, e-mail, telefon) krajnjim kupcima.

Web stranice i e-shop (postoje, ali se malo koriste).</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova

Kupovina grožđa: 50%

Flaširanje (boce, čepovi, etikete): 15%

Energija (djelimično pokrivena fotonaponskim panelima): 15%

Plate: 20%</td>
<td colspan="2">Tokovi prihoda

Vino iz bačve: 40%

Flaširano vino: 30%

Gostionice: 20%

Burčak: 10%</td>
</tr>
</table>

Farm Jalubí

Mladi poljoprivrednici koji započinju poslovanje koristeći strategiju kratkog lanca snabdijevanja hranom

Ivo Zdráhal

Mendelov univerzitet u Brnu, Departman za regionalnu i poslovnu ekonomiju

email: ivo.zdrahal@mendelu.cz

Zemlja	Czech Republic
Region	Zlinsky kraj,
Farmer	Eduard a Viktorie
Pol	Muški i Ženski
Obrazovanje	Univerzitetsko
Iskustvo	3 godine
Specijalizacija	Stočarstvo
Broj članova domaćinstva	2

Opis regiona

Gazdinstvo se nalazi u Zlínskom kraju, u selu Jalubí kod Uherského Hradiště, gdje se nadmorska visina kreće od 180 m do 320 m. Prosječna godišnja temperatura u ovom području se kreće između 8,7 i 9,3°C, a godišnje padavine 590 mm. Gazdinstvo se nalazi 4 km sjeverozapadno od Uherského Hradiště, u blago brežuljkastim podnožjima planina Chřiby, na nadmorskoj visini od 229 metara. Regija je djelimično unutar planinskog lanca Chřiby, koji oblikuje lokalne prirodne uslove i uključuje 12 malih posebno zaštićenih područja i dva parka prirode. Selo Jalubí ima samo 1.800 stanovnika, ali dobra infrastruktura omogućava efikasan pristup okolnim gradovima. Farma Jalubí je dio Lokalnog akcijskog udruženja Sjeverni Chřiby i Pomoraví (MAS SCHP), koje obuhvata 18 opština u Zlínskom kraju na granici okruga Zlín i Uherské Hradiště. Ukupna površina MAS SCHP iznosi približno 15.700 hektara, sa gotovo 41.000 stanovnika u 2019. godini, što čini gustinu naseljenosti od 259 stanovnika po km². Regija je industrijsko-poljoprivredno područje raspoređeno preko plodne doline Donje Morave duž donjeg toka rijeke Morave. Preduzeća koja djeluju u poljoprivredi i srodnim sektorima predstavljaju značajan dio regionalne ekonomije i zapošljavanja. Za područje je karakterično manje učešće šumskog zemljišta, kojim preovladava poljoprivredno zemljište, a udio obradive zemlje u mikroregiji oko gazdinstva znatno je veći od prosjeka Zlínskog kraja i Češke Republike. Zbog povoljnih klimatskih i zemljišnih uslova, poljoprivreda zadržava relativno važnu poziciju, dok je industrija primarno koncentrisana u urbanijim centrima. Teritorija MAS SCHP sastoji se od tri različita tipa funkcionalne upotrebe pejzaža: tip naseljeničkog pejzaža u urbanim područjima

poput Otrokovica i Napajedla, koji čine prirodni centar regije; tip prigradskog pejzaža u južnom dijelu, koji uključuje Jalubí; i tip pejzaža sa povećanom kulturnom i prirodnom vrijednošću u sjevernom dijelu. Među najznačajnijim turističkim atrakcijama su Baťa kanal i prateća biciklistička staza, Barum Czech Rally Zlín, dvorac Napajedla, muzeji sela, lokaliteti narodne arhitekture i prirodni spomenik Budačina. Uprkos unutrašnjoj raznolikosti teritorije MAS SCHP, postoji nekoliko zajedničkih razvojnih izazova i prilika; u oblasti poljoprivrede, posebno s obzirom na veliki broj mikro i malih preduzeća, podrška se fokusira na razvoj prerade, promocije i snabdijevanja lokalnim proizvodima, kao i usmjeravanje poljoprivredne proizvodnje ka lokalnim tržištima i ulaganje u agrarne posjede i infrastrukturu.

Istorija gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja

Gazdinstvo je osnovano kao projekat mladog bračnog para, kao porodično poljoprivredno gazdinstvo. Eduard razvija „poslovnu jedinicu“ unutar ovog porodičnog gazdinstva, dok Viktorija radi kao ljekar u obližnjoj bolnici i pomaže razvoju gazdinstva koliko je moguće. Oboje su nedavno završili univerzitetske studije iz poljoprivrede, a gazdinstvo funkcioniše na ovaj način već tri godine. Ukupno, šira porodica upravlja sa približno 450 hektara zemljišta. Gazdinstvo Viktorije i Eduarda ima površinu od 150 hektara—većina je u zakupu, dok je samo 15 do 20 hektara u njihovom vlasništvu—i specijalizovano je za stočarsku proizvodnju, posebno za govedarstvo. Njihov cilj je povećanje vlasništva na 40 hektara. Viktorijin brat se fokusira na biljne kulture i upravlja svojim sopstvenim zemljištem na 150 hektara, kao i njen otac, što znači da svaki član porodice primarno upravlja sopstvenim specifičnim gazdinstvom. Eduard je jedini stalni zaposleni, dok Viktorija pomaže u aktivnostima gazdinstva nakon smjena u bolnici. Sezonski radnici se koriste tokom proizvodnje krmnih kultura, poput lucerke i kukuruza. Sva gazdinstva ne posjeduju svu potrebnu vlastitu mehanizaciju, nego pozajmljuju uzajamno jedni drugima.

Slika 29 – Farma Jalubí
Izvor: Vebsajt farme



Za obezbjeđenje početnog kapitala, gazdinstvo je dobilo subvenciju za mlade poljoprivrednike u iznosu od 2 miliona CZK, što je mladom paru omogućilo kupovinu objekta za buduću klaonicu i preradu mesa. Oni iznajmljuju svoje štale od trećih lica, gdje su renovirali staru i izgradili novu štalu. Gazdinstvo drži približno 20 krava za tov, sa ciljem proširenja osnovnog stada na oko 100 grla. Rase goveda su mješovite, uključujući Limuzin, Charolais i Češki Fleckvieh. Svake godine gazdinstvo kupuje 8 do 12 teladi za tov. Muzne krave se drže tokom cijele godine na pašnjacima koji su ograđeni kao površine (oko 10 hektara) a primjenjuju se rotacijsko ispaša. Tokom godine neophodno je dopunjavati ishranu životinja sa sijenom. Tovljena stoka je smještena u halama i hrani se siliranim lucerkom i kukuruzom bez žitarica, što rezultira manjim dnevnim prirastom (oko 1,2 kg), ali ukusnijim mesom. Tele ostaje sa majkom na paši oko 6-7 mjeseci. Ako se rode bikovi, oni se smještaju u tov za klaonicu. Tovljene životinje se trenutno šalju u klaonicu, gdje se kolju, a meso se priprema u vakuum pakovanja od pet i deset kilograma, sa svim zakonski potrebnim elementima. Poslovna saradnja sa lokalnom klaonicom je dobra i u pogledu cijene i kvaliteta. Međutim, lokalna klaonica postaje veoma opterećena, dostižući kapacitete koji počinju ograničavati gazdinstvo; stoga su farmeri odlučili izgraditi vlastitu klaonicu i postrojenje za preradu mesa. Plan je da se vlastito postrojenje završei do kraja 2025. godine. Gazdinstvo će transportovati četvrtine zaklane stoke u rashladnom kamionu i ostaviti ih da odleže dodatnih 10 dana (umjesto samo jedne sedmice, kao što je trenutno slučaj u klaonici), čime se poboljšava kvalitet mesa. Nakon toga, angažovani mesar će obaviti dalju obradu mesa. Farmer će potom sastaviti pakovanja, označiti govedinu i vakuumirati je. Gazdinstvo takođe razmatra uzgoj Wagyu goveda, iako je to rijetkost u Češkoj Republici, a kupci nisu toliko upoznati sa ovom vrstom mesa.

Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom

Prije nego što je Eduard počeo razvijati gazdinstvo u Jalubíju, radio je kao zootehničar na velikim gazdinstvima u regiji. Primijetio je izazove ekonomske održivosti u tovu bikova kada su gazdinstva dio proširenog lanca snabdijevanja. Stoga je gazdinstvo u Jalubíju od samog početka bilo svjesno poteškoća sa kojima bi se suočilo da se priključi konvencionalnom dugom lancu snabdijevanja hranom, gdje manja gazdinstva nailaze na probleme pristupa tržištu i ekonomske nepovoljnosti. Problem pristupa tržištu leži u strogo postavljenim zahtjevima za količinu, kvalitet i sertifikaciju koje gazdinstva moraju ispuniti u proširenim lancima snabdijevanja, što može biti skupo za manja gazdinstva i praktično zatvara vrata tržištu. Ekonomske poteškoće proizlaze iz činjenice da mala gazdinstva nemaju istu pregovaračku moć kao veća, pa su prisiljena prihvatiti niske cijene koje postavljaju trgovci ili prerađivači, što na kraju rezultira nižim profitnim maržama za manja gazdinstva u dužim lancima snabdijevanja. Stoga je poslovni model gazdinstva dizajniran tako da implementira strategiju kratkog lanca snabdijevanja hranom i diferencira se na tržištu govedine.

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

U Češkoj Republici sve veći broj gazdinstava koristi tzv. model kratkog lanca snabdijevanja hranom za prodaju govedine, što znači da meso prodaju direktno krajnjim potrošačima. Standardna metoda je prodaja govedine u posebno sastavljenim paketima koji sadrže mješavinu različitih komada mesa. Ovaj model prodaje obično uključuje nekoliko ključnih koraka koji osiguravaju kvalitet, transparentnost i održivost.

Slika 30 – Životinje na farmi Jalubí
Izvor: Vebsajt farme



Gazdinstva koja primjenjuju ovaj model uzgajaju goveda s naglaskom na dobrobit životinja, često pod organskim upravljanjem. Važno je da meso koje se prodaje u paketima ne može poticati iz kućne klaonice, već mora biti zaklano u registrovanoj klaonici pod veterinarskim

nadzorom. Nakon klanja, meso se ostavlja da odleži u rashladnim komorama. Period odležavanja od obično 10 do 14 dana, ključan je za postizanje pravilnog ukusa, sočnosti i kvaliteta mesa. Nakon odležavanja, meso se dijeli na porcije i pakuje u klaonici ili u odobrenoj klaoničkoj preradi. Paketi mogu, na primjer, težiti 5 ili 10 kg. Sastav je obično raznovrstan kako bi se iskoristili svi dijelovi životinje. Tipičan paket sadrži mješavinu mesa za kuvanje (koljenice, vrat, prsa), za pečenje (plećka, zadnja četvrtina), za brzo pripremanje (lažni biftek), kao i kosti za supu. Ponekad se u paket dodaju i iznutrice. Ovakav pristup je efikasan i podržava ideju prodaje mesa „od nosa do repa“ uz sprečavanje otpada. Gazdinstva često ne prodaju meso stalno; prodaja se vrši samo po prethodnim narudžbama. Kupci rezervišu meso unaprijed, ponekad i sedmicama prije klanja, što osigurava prodaju i omogućava gazdinstvu da izbjegne viškove neprodanog mesa. Prodaja se vrši direktno sa kapije gazdinstva, na poljoprivrednim tržištima ili putem tačaka za preuzimanje u raznim gradovima gdje gazdinstva dostavljaju meso. Neka gazdinstva nude i dostavu mesa putem kurirskih službi. Gazdinstvo mora biti registrovano kod Državne veterinarske uprave i ispunjavati stroge higijenske i veterinarske zahtjeve. Meso mora biti odgovarajuće označeno, uključujući praćenje porijekla, datum klanja, težinu i druge podatke propisane zakonom.

Vrijednosna ponuda gazdinstva je prodaja govedine u paketima za porodičnu upotrebu, proizvedenim s naglaskom na prirodni tov i lokalno porijeklo. Kupci mogu očekivati lični, neformalni pristup, jasnu komunikaciju i praktično naručivanje i dostavu. Gazdinstvo u Jalubíju klanje životinja vrši kod lokalnog mesara, koji priprema vakuum pakete označene i pripremljene u skladu sa svim zahtjevima za prodaju. Paket od pet kilograma obično sadrži meso prednjeg dijela trupa (1,5 kg), zadnjeg (1,5 kg), mljeveno meso (0,75 kg), prsa ili rebra (0,75 kg) i kosti. Paket od deset kilograma uključuje veće porcije i sadrži šnicle ili lažni biftek (oko 1,3 kg), kao i flam ili koljenicu (oko 1,5 kg). Paketi se pakuju u posebne kese s logom i prate se naljepnicama.

Prikaz 7 – Biznis model kanvas
Izvor: Autor

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Porodica
Lokalni mesar
Poslovni partneri i preduzeća u regiji</td>
<td>Ključne aktivnosti

Upravljanje zemljištem
Uzgoj i briga o govedima
Prerada mesa
Prodaja i distribucija mesa
Administracija i finansije</td>
<td rowspan="2">Vrijednosna ponuda

Gazdinstvo nudi govedinu u porodičnim paketima, proizvedenu s naglaskom na prirodni tov i lokalno porijeklo. Kupci mogu očekivati lični i neformalni pristup, jasnu komunikaciju i praktičnost pri naručivanju i preuzimanju proizvoda.</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Lični kontakt sa starijim osobama</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca

Stariji ljudi
Mladi ispod 30 godina</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi

Fizički resursi
Ljudski resursi
Intelektualni resursi
Finansijski resursi</td>
<td>Kanali prodaje

Prodaja na gazdinstvu
Dostava
SMS komunikacija: Gazdinstvo koristi SMS poruke kako bi obavijestilo kupce o dostupnosti govedine i primalo narudžbe. Ovo je ključni kanal komunikacije za prodaju i marketing.
Društvene mreže</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova
Angažovani mesar će obaviti naknadnu obradu mesa po cijeni od 2.000 CZK po komadu.</td>
<td colspan="2">Tokovi prihoda
Prodaja govedine – paketi govedine se prodaju u varijantama od 5 i 10 kilograma po cijeni od 275 CZK po kilogramu. Gazdinstvo planira povećanje cijene na 300 CZK po kilogramu. Trenutno, godišnji prihod od prodaje mesa čini oko 1/3 ukupnog prihoda gazdinstva.
Prihodi izvan poljoprivrede trenutno čine oko 60% prihoda.
Subvencije.</td>
</tr>
</table>

Za redovne kupce proces kupovine je jednostavan i dobro uspostavljen. Gazdinstvo redovno obavještava o datumima klanja i dostupnosti paketa mesa, što omogućava kupcima da planiraju svoje kupovine. Ovaj model nudi praktičnost i sigurnost u pristupu visoko kvalitetnom proizvodu bez potrebe za dodatnim traženjem izvora ponude. Gazdinstvo prodaje meso u porodičnim paketima koji zadovoljavaju potrebe ciljne grupe i čak ih dostavlja direktno nekim kupcima. Vrijednost za kupce leži u kombinaciji visokokvalitetnog lokalnog proizvoda, ličnog odnosa i jednostavnog, pouzdanog procesa kupovine.

Segmenti kupaca sastavljeni su od starijih osoba i mlađih ljudi u do 30 godina starosti. Stariji od 65 godina predstavljaju sve značajniji segment kupaca. Iako se oni ne mogu posmatrati kao homogena grupa—postoji velika razlika u prihodima, zdravlju, životnom stilu i tehničkoj pismenosti— svi oni dijele zajedničke karakteristike i potrošačko ponašanje relevantno za prodaju. Stariji su često veoma osjetljivi na cijenu, ali to ne znači da traže samo najjeftinije proizvode; za njih je ključna vrijednost za novac, tj. odnos kvaliteta, dugotrajnosti i cijene. Preferiraju pouzdane, provjerene brendove koje poznaju i kojima vjeruju, a ovaj segment je poznat i po visokoj lojalnosti brendu. Kada im se neki brend ili proizvod svidi, spremni su da ostanu vjerni dugoročno, jer mijenjanje navika nije privlačno, čak i ako konkurencija nudi jeftinije alternative. Kupovne odluke starijih često su pod uticajem povjerenja, a lične preporuke prijatelja, porodice ili stručnjaka (npr. ljekara) mnogo više znače nego televizijski ili internet oglasi. Lični kontakt i usluga u prodavnici su ključni; uprkos rastu online kupovine, fizičke prodavnice ostaju važne za starije, jer žele priliku da dodirnu i vide proizvod te se posavjetuju sa prodavcem. Atmosfera u prodavnici i kvalitetna korisnička usluga igraju značajnu ulogu. Međutim, ovaj segment zahtijeva detaljno poznavanje i analizu kako bi se utvrdilo da li su kupci istovremeno i krajnji potrošači proizvoda, jer se često dešava da ove osobe kupuju govedinu za cijelu porodicu ili samo preuzimaju pakete mesa za druge.

Mlađa grupa kupaca pojavila se čim je gazdinstvo počelo komunicirati putem društvenih mreža (Instagram). Ljudi u produktivnim godinama, do 30, čine dinamičan i uticajan segment kupaca. Ova generacija odrasla je uz digitalnu tehnologiju, neograničen pristup informacijama i snažan uticaj društvenih mreža. Oni su raznovrsni, ali dijele karakteristike koje oblikuju njihovo potrošačko ponašanje. Njihovo iskustvo kupovine često počinje i završava online; preferiraju e-shopove i mobilne aplikacije gdje mogu kupovati bilo kada i bilo gdje, očekujući jednostavan korisnički interfejs, brzu dostavu i transparentne informacije o proizvodu. Kupovne odluke snažno su pod uticajem društvenih mreža poput Instagrama, TikToka i YouTube-a, a više vjeruju influenserima i mikroinfluenserima nego tradicionalnom oglašavanju, tražeći autentičnost i lične preporuke koje djeluju vjerodostojno. Za mnoge mlade ljude važna je društvena odgovornost i održivost brenda, spremni su platiti više za proizvode koji su ekološki prihvatljivi, etički proizvedeni ili podržavaju dobar cilj, i preferiraju lokalne i male brendove u odnosu na velike korporacije. Lojalnost brendu je manje izražena nego kod starijih generacija, jer su lako podložni novim trendovima i ponudama, uglavnom

zbog stalnog toka informacija na društvenim mrežama, što njihove kupovne odluke često čini spontanim i impulsivnim.

Gazdinstvo Jalubí koristi dva glavna kanala prodaje i distribucije. Prvi je ličnoa prodaja na gazdinstvu, gdje otprilike dvije trećine kupaca iz neposredne okoline preuzima svoje pakete mesa direktno. Pored toga, gazdinstvo nudi dostavu kupcima koji žive dalje, što koristi približno jednu trećinu kupaca.

Tokom tri godine rada, gazdinstvo je izgradilo stabilnu zajednicu kupaca i održava telefonski kontakt sa svakim od njih. U oba kanala distribucije gazdinstvo koristi SMS poruke kako bi informisalo kupce o dostupnosti govedine i primilo narudžbe, čineći to ključnim kanalom komunikacije za prodaju i marketing. Većina kupaca gazdinstva su redovni. Sa dovoljno visokom potražnjom da pokrije svu proizvodnju, gazdinstvo trenutno ne mora aktivno ulagati u marketing i pronalazak novih kupaca, što predstavlja značajnu prednost.

Madonan

Zdrava hrana, zdrav čovjek

Patrik Rovný

Slovački univerzitet za poljoprivredu u Nitri, Odsjek za marketing i trgovinu

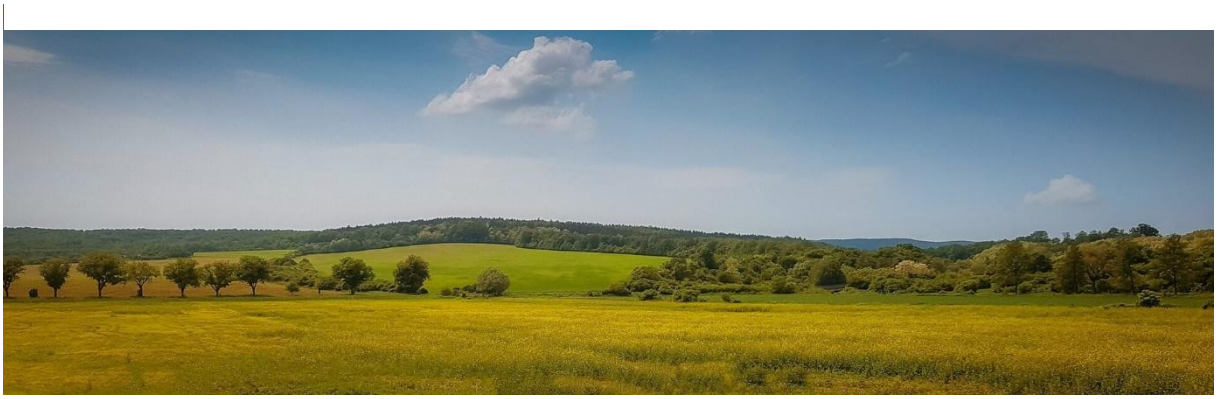
email: patrik.rovny@uniag.sk

Zemlja	Slovačka
Region	Hlohovec region
Farmer	Mgr. Marian Sidor
Godine	40
Pol	Muški
Obrazovanje	Pravo, Univerzitetsko obrazovanje
Iskustvo	5 godina
Specijalizacija	Proizvodnja mlijeka
Broj članova domaćinstva	4

Opis regiona

Trnavski kraj leži na granici nizijskog i planinskog područja, pri čemu najveći dio zauzima Podunavska nizija (Podunavski brežuljci i ravnice) i region Záhoria. Planinski reljef čine Mali Karpat, Považský Inovec, Beli Karpat i Myjavske uzvisine. Najviša tačka je Záruby (768 m) u okrugu Trnava. Rijeka Dunav odvodi vodu iz regije, a glavni riječni tokovi su pored Dunava, Morava i Váh. Hidroelektrane Gabčíkovo, Sĺňava i Kráľová imaju značaj za proizvodnju energije, rekreaciju i transport. Regija obuhvata 251 opštinu u sedam okruga, od kojih je 17 većih mjesta i gradova. Najveći broj stanovnika živi u okrugu Trnava, a najmanji u Hlohovecu. Gustina naseljenosti iznosi 133 osobe/km². Klimatski, područje je umjereno toplo i vlažno, sa prosječnom godišnjom temperaturom od 7–9 °C i padavinama od 700–900 mm. Uslovi su pogodni za livade, pašnjake i uzgoj krompira, kupusa i voća. Nadmorska visina i teren ograničavaju intenzivnu poljoprivredu, ali podržavaju ekološke oblike. Tla su vrlo plodna – crnica i smeđa zemlja dominiraju u Podunavskoj niziji. Poljoprivreda je ekstenzivna, sa dominantnim stočarstvom (goveda, ovce) i peradi. Glavne kulture su žitarice, uljarice, vinova loza i šećerna repa. Razvijaju se ekološka poljoprivreda i agroturizam. Selo Kľačany predstavlja primjer održivog sela, sa naglaskom na tradiciju, zanate i čistu životnu sredinu.

Slika 31 - Selo Kľačany
Izvor: Facebook profil Kľačany sela



Istorija gazdinstava, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstava

MADONAN SERVICES d.o.o., je smješten u selu Kľačany u okrugu Hlohovec, predstavlja izuzetan primjer ekološke poljoprivrede koja kombinuje zdravlje, lokalnost, inovacije i vrijednosti zajednice. Njena glavna specijalizacija je proizvodnja A2A2 mlijeka – vrste mlijeka genetski različite od konvencionalnog mlijeka, koja se smatra lakše probavljivom. U ovom članku detaljno ćemo prikazati osnivanje, razvoj, trenutne aktivnosti, tehnološke procese, strategije prodaje, veze sa zajednicom i viziju za budućnost ovog gazdinstva.

Počeci: Od konja do krave

Priča o kompaniji MADONAN počela je nekonvencionalno – ne kao nastavak porodične poljoprivredne tradicije, već kao lična odluka Mariána Sidora i njegove supruge da promijene način života. Gospodin Sidor je radio u finansijskom sektoru, a gospođa Sidorová bila je učiteljica. Njihov interes za zdravu hranu i život u skladu sa prirodom naveo ih je da odluče kupiti konja – a kasnije i kravu. Ta krava, je bila Jersey muzna krava, pokazala se genetski izuzetnom – proizvodila je A2A2 mlijeko, koje ne sadrži A1 beta-kazein, povezan sa probavnim problemima. U to vrijeme, Sidorovi nisu imali pojma da postoji A2A2 mlijeko – njihova odluka bila je intuitivna, zasnovana na sopstvenim opažanjima vlastitog zdravstvenog stanja. Nakon konzumacije konvencionalnog mlijeka, imali su probavne smetnje, koje su nestale nakon prelaska na domaće mlijeko.

A2A2 mlijeko: Sastav i zdravstvene prednosti

Mlijeko je sastavni dio ljudske ishrane, ali njegov sastav se mijenjao tokom evolucije. Danas se pažnja usmjerava na beta-kazein, glavni protein u kravljem mlijeku. A2A2 mlijeko sadrži isključivo A2 beta-kazein, dok obično mlijeko sadrži kombinaciju A1 i A2. Ova razlika nastala je genetskom mutacijom prije otprilike 5.000 godina i ima značajne implikacije na probavu. Probava A1 beta-kazeina stvara peptid BCM-7, koji je povezan sa mogućim negativnim efektima na probavni trakt. A2 beta-kazein ne oslobađa ovaj peptid, što objašnjava bolju podnošljivost A2A2 mlijeka kod osjetljivih osoba. Potrošači koji osjećaju nadimanje ili bolove u

stomaku nakon konzumacije običnog mlijeka često traže alternative – A2A2 mlijeko se čini pogodnom opcijom. Proizvodnja A2A2 mlijeka zahtijeva genetski odabir muznih krava, što predstavlja inovaciju u stočarskom uzgoju. Njegova rastuća popularnost odražava trend ka hrani koja promoviše zdravlje i dobrobit. Iako naučna istraživanja još traju, A2A2 mlijeko se može smatrati povratkom prirodnom sastavu mlijeka koje su konzumirali naši preci.

Slika 32 – Madonan - logo farme
Izvor: Facebook profil Madonan

Izgradnja gazdinstva i preseljenje u Kľačane

U početku su poslovali u selu Bojničky, ali su se kasnije preselili u selo Kľačany, gdje su izgradili moderno ekološko gazdinstvo na prostoru bivše zadruge PD Hlohovec. Danas se gazdinstvo nalazi u centru područja stočarske proizvodnje, gdje se nalazi i punkt za preuzimanje (Drive) za kupce e-shopa, prodavnica kompanije i mljekara. Ono što je prvobitno bila jedna životinja, postepeno je preraslo u veće stado koje sada broji 164 Jersey muznih krava, sve genomski testirane za proizvodnju A2A2 mlijeka.

Slika 33 – Skladište na farmi
Izvor: Facebook profil Madonan



Ključne aktivnosti i vrijednosne ponude

Primarni proizvod, kao što je već pomenuto, je A2A2 kravlja mlijeko. Međutim, kvalitet mlijeka je takođe usko povezan sa ishranom muznih krava. Za Jersey krave, poželjna ishrana sastoji se od industrijski sušenih krmiva bez plijesni i konzervansa. Ovaj pristup se razlikuje od konvencionalne upotrebe fermentisanih krmiva poput silaže i sl. Sušena krmiva eliminišu rizik od kontaminacije aflatoksinima, toksičnim supstancama koje se mogu prenijeti u mlijeko i predstavljati zdravstveni rizik. Pored toga, ova metoda smanjuje prisustvo patogenih bakterija, kao što je Listerija.

Dodatna prednost ove metode ishrane je niži sadržaj histamina u mlijeku. Histamin je supstanca koja može izazvati alergijske reakcije ili druge zdravstvene komplikacije kod osjetljivih osoba. Kontrola krmiva minimizira njegovo prisustvo u finalnom proizvodu. Osim toga, krave imaju pristup pašnjacima tokom cijele godine, što doprinosi njihovom opštem zdravlju i dobrobiti, a samim tim i kvalitetu mlijeka.

Proizvodnja i prerada mlijeka

Dnevna proizvodnja mlijeka na gazdinstvu MADONAN iznosi približno 1.000 litara. Mlijeko se prerađuje direktno na gazdinstvu u vlastitoj mljekari, proizvodeći sljedeće:

- svježe mlijeko u staklenim bocama
- jogurte (prirodne i aromatizovane)
- kefir
- svježi sir
- puter
- zrele sireve
- zanatski sladoled

Proizvodnja se odvija bez konzervansa, sa naglaskom na svježinu, higijenu i očuvanje nutritivnih vrijednosti. Porodica Sidor je završila stručne prakse u Italiji, gdje su naučili praviti zanatski sladoled i zreti sireve.

Slika 34 – Mlijeko u flašama
Izvor: Facebook profil Madonan



Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom

Primarni podsticaj za osnivanje gazdinstva bila su lična iskustva osnivača sa probavnim problemima nakon konzumacije konvencionalnog mlijeka. Nakon prelaska na mlijeko od vlastite Jersey krave, koje je proizvodilo isključivo A2A2 beta-kazein, zdravstveni problemi su nestali. Ova vrsta mlijeka smatra se lakše probavljivom i manje sklonom izazivanju upalnih

reakcija. Zdravstvene prednosti A2A2 mlijeka postale su ključni argument za promociju i direktnu prodaju potrošačima. Od samog početka, MADONAN je gradio svoj identitet na nutritivnom kvalitetu, svježini i sigurnosti proizvoda, čime je sticao povjerenje kupaca koji traže alternative konvencionalnoj ishrani.

Jedna od najvažnijih prednosti kratkog lanca snabdijevanja hranom (eng. SFSC) je transparentnost. Zahvaljujući direktnoj komunikaciji između proizvođača i potrošača, eliminiše se anonimnost tipična za velike maloprodajne lance. MADONAN naglašava ličnu komunikaciju, transparentnost porijekla sirovina, metodu prerade i filozofiju upravljanja. Potrošač može saznati o ishrani krava, tehnološkim postupcima i vrijednostima koje kompanija zastupa. Ova otvorenost gradi povjerenje, koje je osnova dugoročnog odnosa sa kupcem. Kupac tako postaje ne samo konzument, već i aktivni učesnik u prehrambenom sistemu koji razumije porijeklo hrane i dijeli vrijednosti sa proizvođačem.

Edukacija i podizanje svijesti integralni su dio poslovanja MADONAN-a. Gazdinstvo koristi SFSC i kao platformu za javnu edukaciju. Kroz blogove, video materijale, ekskurzije i lične susrete, kupci postaju dio priče gazdinstva. Edukacija o prednostima A2A2 mlijeka, ekološkoj poljoprivredi i mljekarskoj proizvodnji pomaže oblikovanju potrošačkog ponašanja, povećava svijest o ishrani i promoviše odgovornu potrošnju. Ovaj pristup takođe jača lojalnost kupaca, koji se identifikuju sa vrijednostima gazdinstva.

Sa ekonomske tačke gledišta, SFSC nudi značajne prednosti. U tradicionalnom lancu snabdijevanja, posrednici dijele veliki dio profita između sebe – veletrgovci, distributeri, maloprodajni lanci. Kod SFSC-a veći dio cijene proizvoda ostaje proizvođaču, omogućavajući gazdinstvima ulaganja u kvalitet, inovacije i održivost. MADONAN tako može finansirati razvoj novih proizvoda, modernizaciju tehnologija i razvoj agroturizma bez zavisnosti od državnih subvencija. Ovaj model takođe povećava ekonomsku stabilnost gazdinstva, omogućava fleksibilnije formiranje cijena i podržava bolje planiranje novčanog toka.

Ekološki aspekti predstavljaju još jedan stub odluke za SFSC. Skraćenje kanala prodaje znači manje transporta, manje ambalažnog materijala i nižu potrošnju energije. MADONAN kombinuje SFSC sa ekološkim pristupom u poljoprivredi, čime značajno smanjuje svoj ekološki otisak. Proizvodnja mlijeka isključuje konzervanse, sa naglaskom na svježinu i higijenu. Kravlje obroke čine sušena krmiva bez plijesni i konzervansa, čime se eliminiše rizik od kontaminacije aflatoksinima. Na taj način se osigurava ne samo kvalitet proizvoda, već i zaštita životne sredine i zdravlje životinja.

Prodaja putem SFSC-a takođe jača regionalnu ekonomiju. Podrška lokalnim proizvođačima stvara radna mjesta, povećava samodovoljnost i smanjuje zavisnost od globalnih lanaca snabdijevanja. MADONAN postaje dio zajednice koja dijeli vrijednosti zdravog načina života, lokalne proizvodnje i odgovorne potrošnje. Ovo ukorijenjenje u zajednici predstavlja osnovu društvene održivosti – poljoprivrednik nije samo proizvođač, već i komšija, savjetnik, edukator i kulturni akter.

Kao porodično gazdinstvo, MADONAN može brzo reagovati na prijedloge kupaca. Direktna komunikacija povećava odgovornost preduzetnika prema javnosti, ne samo u uspjesima, već i u priznavanju grešaka i njihovom ispravljanju. Ova fleksibilnost je prvenstveno rezultat učešća u SFSC-u, koji nema rigidnu strukturu posrednika. Kupac može direktno komunicirati sa farmerom, izraziti svoje potrebe, komentare ili prijedloge, a farmer može odmah reagovati – prilagoditi proizvod, promijeniti ambalažu, modifikovati ponudu.

Način na koji se gazdinstvo povezuje sa kratkim lancem snabdijevanja hranom: fokus na segmente kupaca, kanale i odnose sa kupcima

Segmenti kupaca na koje se MADONAN posebno fokusira su raznoliki i specifični. Prvu grupu čine kupci zainteresovani za zdrav način života. Ovi potrošači traže hranu visoke nutritivne vrijednosti, bez konzervansa, sa jasnim porijeklom i minimalnom obradom. MADONAN proizvodi, posebno A2A2 mlijeko, privlačni su im zbog bolje probavljivosti, odsustva beta-kazomorfina-7 (BCM7) i nježne prerade koja čuva prirodne vitamine i enzime. Drugi segment čine osobe sa intolerancijom na obično mlijeko. A2A2 mlijeko je pogodno za osobe koje imaju probavne probleme nakon konzumacije klasičnog mlijeka. Zahvaljujući genetskoj čistoći Jersey rase i detaljnom testiranju svake životinje na A2A2 beta-kazein, MADONAN pruža alternativu proizvodima bez laktoze.
Treći segment su porodice sa djecom, koje predstavljaju ciljnu grupu ne samo za konzumaciju mliječnih proizvoda, već i za agroturizam. Farmpark MADONAN nudi iskustvene aktivnosti koje kombinuju rekreaciju, edukaciju i kontakt sa prirodom. Kampovi, rođendanske proslave, mini-farma i interaktivne atrakcije stvaraju emotivne veze između gazdinstva i porodica. Četvrti segment su škole i obrazovne institucije, sa kojima MADONAN sarađuje u organizaciji ekskurzija, školskih programa u prirodi i drugih akademskih aktivnosti. Ove aktivnosti podržavaju ekološku svijest, nutritivnu edukaciju i praktično znanje o poljoprivredi. Peti segment su lokalni potrošači koji preferiraju svježe i etičke proizvode. Ova grupa cijeni mogućnost kupovine direktno od proizvođača, bez posrednika. Važni faktori su svježina, etički pristup životinjama, ekološka proizvodnja i podrška regionalnoj ekonomiji.
Kanali prodaje MADONAN-a su međusobno povezani, omogućavajući fleksibilno uključivanje kupaca u kratki lanac snabdijevanja hranom (SFSC). Osnova je e-prodavnica (www.madonan.sk), koji predstavlja moderan distributivni metod. Kupci mogu naručivati proizvode iz udobnosti svojih domova, dok e-prodavnica pruža jasne informacije o proizvodima, njihovom sastavu, porijeklu i metodama prerade. Realizacija narudžbi u stvarnom vremenu osigurava maksimalnu svježinu. Distributivni punktovi u Kľačanyma, Bratislavi i Popradu služe kao logistički centri gdje kupci mogu preuzeti naručene proizvode. Ovaj model kombinuje prednosti online prodaje sa ličnim kontaktom, čime se povećava povjerenje i zadovoljstvo kupaca.

Slika 35 – Prodajno mjesto na farmi
Izvor: Facebook profil Madonan



Prodavnica kompanije, smještena direktno na gazdinstvu, otvorena je 365 dana u godini, omogućavajući kontinuirani pristup proizvodima. Kupci ovdje mogu kupovati bez prethodne narudžbe, degustirati proizvode, komunicirati sa osobljem i dobiti informacije o proizvodnji. Lična prodaja na gazdinstvu stvara snažne odnose – kupci postaju dio priče gazdinstva, što jača njihovu lojalnost i angažman. Agroturističke aktivnosti i ekskurzije služe ne samo kao mjesta za odmor, već i kao distributivni kanali. Posjetioci mogu kupovati proizvode na licu mjesta, što podstiče impulsivne kupovine i emotivnu povezanost sa gazdinstvom.
Odnosi sa kupcima u MADONAN-u razvijaju se po nekoliko ključnih principa. Direktna komunikacija je osnova – osnivač gazdinstva, dr Marián Sidor, poznat je po aktivnoj komunikaciji putem društvenih mreža, blogova i ličnih susreta. Ovaj pristup stvara osjećaj bliskosti i povjerenja. Kupci imaju priliku postavljati pitanja, izražavati povratne informacije i učestvovati u oblikovanju portfolija proizvoda. Otvorena povratna informacija i rješavanje sugestija predstavlja još jedan stub – MADONAN aktivno odgovara na prijedloge kupaca, pokazujući spremnost za unaprijeđenje. Transparentnost u rješavanju problema jača reputaciju kompanije kao pouzdanog partnera.
Izgradnja „porodice kupaca“ filozofija je koja se ogleda u organizaciji događaja, dijeljenju priča i stvaranju emotivnih veza. Kupci ne ostaju anonimni konzumenti, već postaju članovi šire zajednice. Edukacija kupaca integralni je dio poslovanja – MADONAN nastoji ne samo

prodavati, već i obrazovati. Kroz video materijale, blogove, ekskurzije i lične intervjue informiše o prednostima A2A2 mlijeka, organske poljoprivrede i mljekarske proizvodnje. Edukacija povećava vrijednost brenda i podržava svjesnu potrošnju.
Korisnička podrška i dostupnost dokaz su visokog standarda usluga. Prodavnica je otvorena gotovo 365 dana u godini, brza obrada narudžbi i lični pristup kupcima stvaraju povjerenje i stabilnost. Kupci se mogu osloniti na dosljedan kvalitet i dostupnost proizvoda, što je izuzetno vrijedno u današnjem svijetu punom neizvjesnosti.

Faktori uspjeha MADONAN-a unutar kratkog lanca snabdijevanja hranom (SFSC)

MADONAN povezuje zdravlje, lokalitet, inovaciju i vrijednosti zajednice. Njena poslovna filozofija zasniva se na principima kratkog lanca snabdijevanja hranom (SFSC), koji minimizuje broj posrednika između proizvođača i potrošača. U tom kontekstu, ključni prioriteti kompanije rastu.
1. Kvalitet i nutritivna vrijednost proizvoda
MADONAN se specijalizovao za proizvodnju A2A2 mlijeka od genetski testiranih Jersey krava. Ova vrsta mlijeka smatra se lakšom za probavu i manje je vjerovatno da izaziva upalne reakcije. Prioritet je očuvanje prirodnih svojstava mlijeka – bez homogenizacije, bez visokotemperaturne pasterizacije i bez konzervansa. Proizvodi poput jogurta, sireva, kefira, svježeg sira i zanatskog sladoleda proizvode se direktno na farmi, sa naglaskom na svježinu i nutritivnu vrijednost.
2. Transparentnost i povjerenje
Jedan od glavnih prioriteta je otvorena komunikacija sa kupcima. MADONAN pruža informacije o porijeklu sirovina, metodama uzgoja, preradi mlijeka i filozofiji upravljanja. Kupac može posjetiti farmu, upoznati vlasnika i učestvovati u ekskurzijama ili edukativnim aktivnostima. Ova transparentnost gradi povjerenje i lojalnost.
3. Ekološka i regenerativna proizvodnja
Kompanija naglašava organsku proizvodnju – krave se hrane suhim hranivom bez plijesni i konzervansa, što eliminiše rizik od kontaminacije aflatoksinima. Farma koristi pašnjake, podržava dobrobit životinja i minimizira ekološki otisak. SFSC model omogućava prodaju unutar radijusa od 100 km, smanjujući potrebu za transportom i ambalažom.
4. Direktna prodaja i kontrola lanca
MADONAN prodaje svoje proizvode putem vlastitog e-shopa, distributivnih punktova u Kľačanyma, Bratislavi i Popradu, kao i kroz prodavnicu kompanije otvorenu 365 dana u godini. Zahvaljujući tome, zadržava većinu profita, fleksibilno određuje cijene i reaguje na potražnju. Ovaj model povećava ekonomsku stabilnost i otpornost na tržišne fluktuacije.
5. Edukacija i povezanost sa zajednicom
Farma organizuje škole u prirodi, ljetne kampove, rođendanske proslave, ekskurzije i kreativne radionice. Farmpark MADONAN je mjesto gdje djeca i odrasli uče o organskoj poljoprivredi, ishrani i životu na farmi. Cilj je razvijati svjesnu potrošnju i jačati regionalni identitet.

6. Inovacija i saradnja sa akademskom zajednicom

Kompanija sarađuje sa univerzitetima i istraživačkim institucijama na razvoju proizvoda, tehnologija i edukativnih programa. Investicije u tehnologije, stručne prakse u inostranstvu i uključivanje u međunarodne SFSC i bioekonomske projekte dio su strateškog razvoja.

7. Društvena odgovornost i lični pristup

Osnivač Marián Sidor naglašava ličnu komunikaciju, otvorenu povratnu informaciju i izgradnju zajednice „porodica kupaca“. MADONAN postaje ne samo proizvođač hrane, već i edukator, komšija i kulturni akter.

Priča o MADONAN farmi pokazuje da je, čak i u savremenom konkurentnom okruženju, moguće izgraditi uspješan biznis zasnovan na principima kratkog lanca snabdijevanja (SFSC), organske proizvodnje i ličnog pristupa kupcima. Farma je lider u proizvodnji A2A2 mlijeka, nudeći zdraviju alternativu konvencionalnim mliječnim proizvodima. Zahvaljujući dosljednom genetskom testiranju, transparentnosti i otvorenoj komunikaciji sa potrošačima, MADONAN je izgradio povjerenje kupaca koji cijene kvalitet, svježinu i etički pristup u proizvodnji hrane.

SFSC model omogućio je farmi da kontroliše čitav proces „od krave do viljuške“, povećavajući vrijednost svojih proizvoda, smanjujući ekološki otisak i jačajući regionalnu ekonomiju. Kombinacija direktne prodaje, e-shopa, distributivnih punktova i aktivnosti u agriturizmu stvara fleksibilan distributivni sistem koji povezuje moderne tehnologije sa tradicionalnim vrijednostima. Kupac postaje ne samo potrošač, već aktivni učesnik u prehrambenom sistemu, razumijevajući porijeklo hrane i dijeleći kulturne i socijalne vrijednosti farme.

MADONAN dokazuje da održiva poljoprivreda može biti ekonomski isplativa, ekološki odgovorna i društveno korisna. Ovaj model predstavlja inspiraciju za druge farme koje traže put ka većem kvalitetu, transparentnosti i održivosti suočenoj sa globalnim izazovima. U kombinaciji sa edukacijom, inovacijama i razvojem zajednice, MADONAN postaje ne samo proizvođač hrane, već i pokretač promjena u slovačkom agro-prehrambenom sektoru.

Prikaz 8 – Biznis model kanvas
Izvor: Autor

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Dobavljači hrane za stoku
Veterinari i genetski stručnjaci (testiranje A2A2)
Tehnološki partneri (mljekarstvo, prerada)
Škole, univerziteti i istraživačke institucije
Partneri u projektima agriturizma i SFSC-a</td>
<td>Ključne aktivnosti

Uzgoj Jersey muznih krava
Proizvodnja i prerada A2A2 mlijeka
Proizvodnja mliječnih proizvoda (jogurt, sir, sladoled…)
Prodaja putem SFSC-a (e-shop, distributivni punktovi, prodavnica na gazdinstvu)
Agriturizam i edukativne aktivnosti
Marketing i komunikacija</td>
<td rowspan="2">Vrijednostna ponuda

Vrijednost koju MADONAN pruža leži u proizvodnji 100% A2A2 mlijeka bez konzervansa, sa visokim nutritivnim vrijednostima, zasnovanoj na povjerenju i ličnom pristupu, dok se ekološka i regenerativna poljoprivreda upotpunjuje iskustvenim farmparkom i edukacijom, čime se kombinuju zdravlje, održivost i zajednica.</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Direktna komunikacija putem društvenih mreža i lično
Otvoreni feedback i usvajanje sugestija
Izgradnja zajednice „porodice kupaca“
Edukativni sadržaji (video materijali, izleti, blogovi)</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca

Kupci zainteresovani za zdrav način života
Porodice sa djecom (posjete farmi, kampovi)
Osobe sa intolerancijom na obično mlijeko
Škole i obrazovne institucije
Lokalni potrošači koji preferiraju svježe i etički proizvedene proizvode</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi
Stado Jersey krava (genetski testirano)
Vlastita mljekara i tehnologija
Farma i distributivni punktovi
Ljudski kapital (porodica, zaposleni)
Znanje i iskustvo (npr. stažiranja u Italiji)
Brend i povjerenje kupaca</td>
<td>Kanali prodaje

Prodavnica: www.madonan.sk
Distributivni punktovi: Kľačany, Bratislava, Poprad
Prodavnica na gazdinstvu (365 dana u godini)
Agriturističke aktivnosti i izleti</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova

Hrana za životinje i briga o životinjama
Energija i tehnologija (uključujući investicije)
Zaposleni i stručnjaci
Marketing i komunikacija
Krediti i otplate investicija (oko 1,5 miliona €)
Održavanje farme i agriturističkih objekata</td>
<td colspan="2">Tokovi prihoda

Prodaja mliječnih proizvoda (mlijeko, sir, jogurt, sladoled…)
Prihodi od agriturizma (ulaznice, kampovi, proslave)
Edukativni programi i izleti
Direktna prodaja putem e-shopa i prodavnice</td>
</tr>
</table>

PEMAK SK

Priča o farmi koja spaja tradiciju, inovacije i održivost

Patrik Rovný

Slovački univerzitet za poljoprivredu u Nitri, Odsjek za marketing i trgovinu

email: patrik.rovny@uniag.sk

Zemlja	Slovačka
Region	Nitra
Farmer	Inž. Bálint Pém
Godine	49
Pol	Muški
Obrazovanje	Obrazovanje u oblasti agrarne ekonomije
Iskustvo	30 godina
Specijalizacija	Organska poljoprivreda, biljna proizvodnja – mak
Broj članova domaćinstva	4

Opis regiona

Farma Bálint Pém nalazi se u regiji Nitra, u okrugu Komarno, na katastarskim područjima opština Patince i Iža. Regija Nitra, smještena u jugozapadnoj Slovačkoj, jedna je od najvažnijih poljoprivrednih regija u zemlji. Njena lokacija u Dunavskoj niziji, povoljni klimatski uslovi i kvalitetna zemljišta stvaraju idealne uslove za intenzivnu i raznovrsnu poljoprivredu. Reprezentativan primjer ovih uslova je opština Patince, koja se nalazi u okrugu Komárno u najjužnijem dijelu Slovačke, blizu granice sa Mađarskom. Regija Nitra pokriva približno 6.343 km² i obuhvata sedam okruga: Nitra, Nové Zámky, Komárno, Levice, Šaľa, Topoľčany i Zlaté Moravce. Veći dio teritorije čini nizinski reljef, posebno Dunavska nizija, poznata po svojoj ravnici i visokom kvalitetu zemljišta. Najniža tačka u Slovačkoj (94,3 m nadmorske visine) nalazi se u području Patiniec, dodatno naglašavajući nizijski karakter regije. Regija Nitra je jedna od najtoplijih i najsušnijih regija Slovačke. Prosječna godišnja temperatura kreće se od 9,5 do 11 °C, pri čemu su najviše temperature zabilježene u područjima Patiniec i Hurbanov. Godišnja količina padavina iznosi između 500 i 600 mm, što je ispod nacionalnog prosjeka. Ovi uslovi su idealni za uzgoj termofilnih kultura, ali zahtijevaju sisteme za navodnjavanje i efikasno upravljanje vodom. Tla u regiji Nitra spadaju među najplodnije u Slovačkoj. U području Patiniec prevladavaju crna i smeđa tla sa visokim sadržajem humusa i izvrsnom sposobnošću zadržavanja hranjivih materija i vode. Ova tla su vrlo pogodna za intenzivnu kultivaciju usjeva, posebno žitarica (pšenica, ječam), kukuruza, suncokreta, šećerne repe, povrća i voća. Regija Nitra prednjači u proizvodnji biljnih kultura u Slovačkoj. Ovde se uglavnom uzgajaju: žitarice – pšenica, ječam, kukuruz; uljarice – suncokret, uljana repica; povrće i voće – posebno jabuke,

breskve, kajsije, paradajz, paprike. U stočarskoj proizvodnji dominiraju uzgoj svinja, goveda i peradi. Područje Patince ima i manje porodične farme koje se fokusiraju za specijalizovanu proizvodnju, poput voćarstva, pčelarstva i organske poljoprivrede. Regija Nitra je treća po broju stanovnika u Slovačkoj, sa gustinom naseljenosti od približno 111 stanovnika po km². Značajna mađarska manjina živi u područjima Komárno i Patince, čineći 27,6% stanovništva regije. Selo Patince ima oko 400 stanovnika i poznato je i kao rekreativni i banjski centar zahvaljujući termalnim izvorima. Uprkos odličnim prirodnim uslovima, poljoprivreda u regiji suočava se sa nekoliko izazova: klimatske promjene (pojačana suša, ekstremne temperature), starenje poljoprivrednog stanovništva, niska dodana vrijednost proizvodnje i potreba za modernizacijom i digitalizacijom farmi. S druge strane, regija ima veliki potencijal u agroturizmu, organskoj poljoprivredi i razvoju kratkih lanaca snabdijevanja. Regija Nitra ima izuzetne prirodne i kulturne predispozicije. Agriturizam se može osloniti na postojeće rekreativne objekte – termalni bazen u Patince, ravničarske predjele pogodne za biciklizam i snažan regionalni identitet sa tradicionalnom gastronomijom. Kombinacija opuštanja sa autentičnim poljoprivrednim iskustvima privlačna je i domaćim i stranim posjetiocima. Organska poljoprivreda koristi visokokvalitetno crno tlo sa visokim sadržajem humusa i povoljnu klimu za kulture poput maka, senfa i mahunarki. Regija je već u procesu pretvaranja zemljišta u organsku proizvodnju, što je inicirano rastućom potražnjom za organskom hranom. Kratki lanci snabdijevanja koriste blizinu potrošačkih centara (Nitra, Komárno) i postojanje zajedničkih pijaca, kao što je Slow Food Earth Market Karva. Direktna prodaja smanjuje logističke troškove, povećava svježinu proizvoda i omogućava farmerima da ostvare veću dodanu vrijednost kroz prerađene specijalitete (ulja, čokolade, vina).

Istorija gazdinstava, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstava

Priča o farmi „SHR Bálint Pém – H Level“ primjer je kako mala porodična farma može postati moderno poljoprivredno preduzeće sa međunarodnim dosezima. Osnivač farme, ing. Bálint Pém, dolazi iz porodice sa dubokim agrarnim korijenima. Već u mladosti znao je da želi nastaviti tradiciju svojih predaka, istovremeno donoseći inovacije i veću dodanu vrijednost poljoprivredi.

Slika 36 – Mehanizacija na farmi
Izvor: Bálint Pém



Porodica Pém (roditelji Bálinta Péma) naslijedila je približno 7 hektara obradivog zemljišta i malu farmu u selu Patince, koja je poslužila kao osnova za budući posao. U početku su uzgajali povrće i voće, koje su prodavali veletrgovcima. Nakon što je završio Slovenski univerzitet poljoprivrede u Nitri, Bálint Pém odlučio je proširiti proizvodnju i uključiti rani krompir, kineski kupus i celer. Farma je postepeno narasla na 15 hektara. Ključni trenutak bio je ulazak u SAPARD program (godina 2000.), što je omogućilo kupovinu moderne poljoprivredne mehanizacije. Ovaj korak zahtijevao je značajne investicije, pa je Bálint Pém privremeno prihvatio poziciju glavnog agronoma u PD Zlatná na Ostrove. Stečeno iskustvo i finansijski resursi omogućili su mu proširenje farme i uvođenje novih tehnologija. Nakon pet godina, potpuno se posvetio vlastitom poslovanju, koje danas obuhvata više od 530 hektara poljoprivrednog zemljišta (većinom vlastitog), od čega je 100 hektara u konverziji prema organskoj poljoprivredi. Farma ima veće površine zemljišta u području Patiniec s plodnim crnim tlom, modernu poljoprivrednu tehnologiju, uključujući vlastiti kombajn za mak, i snažnu porodičnu podršku u radnoj snazi. Saradnja više generacija jedan je od stubova uspjeha – otac farmera uveo je inovacije i druga tehnička rješenja. Brend PEMAK SK obuhvata proizvodnju i prodaju makovih sjemenki i proizvoda od njih, što je farmu učinilo poznatom i izvan regije. Tehnološka inovacija temelj je filozofije farme. Bálint Pém pionir je u implementaciji regenerativnih praksi, uključujući no-till obradu tla, sistematsku upotrebu zelenišnog đubriva i pokrovnih usjeva, diversifikaciju usjeva i zaštitu biodiverziteta. Nakon žetve glavnog usjeva, nikada ne ostavlja tlo pusto – sije faceliju, senf, grahoricu, grašak ili heljdu, koji prirodno fiksiraju azot i poboljšavaju strukturu tla. Ovaj pristup smanjuje potrebu za hemijskim đubrivima, štiti tlo od erozije i podržava biodiverzitet u zemljištu.

Slika 37 – Mak kao glavna kultura na farmi
Izvor: Bálint Pém



Važan element je i diversifikacija uzgajanih usjeva. Pored žitarica i uljarica, farma se specijalizovala za mak, koji je postao strateški usjev u njenom plodoredu. Mak se uzgaja za prehranu, farmaceutsku industriju i organsku proizvodnju. Portfolio farme obuhvata različite sorte maka – plavi, bijeli i oker – s naglaskom na nizak sadržaj alkaloida. Finalizacija proizvoda pod brendom PEMAK SK dopunjuje proizvodnju hladno prešanog makovog ulja, makovih čokolada, makovog meda, makovog vina i prirodne kozmetike. Filozofija farme počiva na tri stuba: tradicija, inovacija i kooperacija. Bálint Pém kombinuje porodične vrijednosti s modernim tehnologijama i otvorenošću za istraživanja. Sarađuje sa univerzitetima, testira kvalitet tla i profitabilnost pojedinih sistema uzgoja. Sve odluke zasnivaju se na podacima i pažljivom posmatranju. Ovaj pristup čini farmu ne samo proizvođačem visokokvalitetnih makovih sjemenki, već i centrom znanja i razvoja.

Farma SHR Bálint Pém – H Level dokaz je da je ekološki i ekonomski održiva poljoprivreda moguća čak i u uslovima južne Slovačke. U vremenima klimatskih promjena i rasta cijena inputa, ona predstavlja model koji spaja održivost, kvalitet i lokalni identitet. To je primjer poslovanja koje poštuje tlo, prirodu i budućnost.

Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom

Odluka farme PEMAK SK, kojom upravlja Bálint Pém, da se integriše u kratki lanac snabdijevanja nije bila slučajna. To je bio strateški korak koji je odgovorio na trenutne izazove u poljoprivredi, promjene u potrošačkim preferencijama i potrebu za održivim razvojem. Ovaj pristup predstavlja odgovor na pritisak globalizovanog prehrambenog sistema, koji često vodi ka anonimnosti proizvoda, niskoj dodanoj vrijednosti za farmera i ekološkim problemima. U okruženju gdje velike maloprodajne mreže dominiraju tržištem i diktiraju cijene, kratki lanac snabdijevanja postaje alat za jačanje ekonomske stabilnosti, zaštitu okoliša i obnavljanje odnosa između proizvođača i potrošača. Ekonomski faktori igraju ključnu ulogu u ovoj odluci. Tradicionalni model prodaje kroz veleprodajne mreže smanjuje marže farmera i odvaja proizvođače od krajnjih kupaca. Za farmu PEMAK SK, koja upravlja više od 530 hektara poljoprivrednog zemljišta, uključujući 100 hektara u tranziciji prema organskoj poljoprivredi, od presudnog je značaja maksimizirati dodanu vrijednost svoje proizvodnje. Kratki lanac snabdijevanja omogućava bolju kontrolu nad cijenama, smanjuje logističke troškove, eliminiše posrednike, povećava ekonomsku stabilnost farme i stvara prostor za ulaganja u inovacije, poput razvoja vlastitog adaptera za žetvu maka ili proširenja portfolija proizvoda sa specijalitetima visoke dodane vrijednosti. Ovaj model takođe je omogućio farmeru fleksibilno reagovanje na promjene u potražnji i kreiranje proizvoda u skladu sa trenutnim trendovima u zdravoj ishrani. Ekološki faktori su podjednako važni. Regija Nitra jedna je od najplodnijih regija Slovačke s crnim humusnim tlima. Ovi uslovi su idealni za organsku poljoprivredu, koja je srž filozofije PEMAK SK. Farma koristi no-till obradu tla, pokrovne usjeve i zelenu stajnjaku, što smanjuje ugljenični otisak i podržava biodiverzitet. Pored toga, kratki lanac minimizira potrebu za dugim transportom, čime doprinosi zaštiti okoliša. U vremenima klimatske krize i sve većeg pritiska na održivost, ovaj pristup postaje konkurentska prednost koja privlači potrošače osjetljive na ekološka pitanja. Za farmu to znači ne samo ekološku odgovornost već i marketinški potencijal, jer raste potražnja organskih proizvoda. Socijalni i kulturni faktori dodaju još jednu dimenziju strategiji. Integracija u kratki lanac omogućava farmeru direktan kontakt s kupcem, izgradnju povjerenja i podizanje svijesti o održivoj poljoprivredi. Učešće na

zajedničkim pijacama, poput Slow Food Karva Market-a, stvara prostor za lične susrete, degustacije i diskusije. Ovaj model podržava lokalnu ekonomiju, čuva regionalni identitet i povezuje gastronomiju, istoriju i moderne trendove. U regiji bogate kulturne tradicije i značajne mađarske manjine, ovo stvara jedinstven prostor za prezentaciju proizvoda koji nose pečat autentičnosti. U tom slučaju potrošač kupuje ne samo hranu, već i priču – priču o farmeru, njegovoj filozofiji i njegovom odnosu prema zemlji. Odluka o integraciji u kratki lanac snabdijevanja stoga je rezultat sveobuhvatnog promišljanja koje kombinuje ekonomske, ekološke, socijalne i strateške aspekte. Ovaj model donosi veću dodanu vrijednost farmeru, visokokvalitetne i transparentne proizvode potrošaču, te održiv sistem koji poštuje prirodu, kulturu i tradiciju. U vremenu kada globalizacija i industrijalizacija prehrambene industrije vode ka uniformnosti ukusa i gubitku biodiverziteta, pristup PEMAK SK-a služi kao inspiracija za druge proizvođače koji traže put ka pravednoj, ekološki i ekonomski održivoj poljoprivredi.

Način na koji se gazdinstvo povezuje sa kratkim lancem snabdijevanja hranom: fokus na segmente kupaca, kanale i odnose sa kupcima

Integracija farme PEMAK SK u kratki lanac snabdijevanja predstavlja smišljenu strategiju zasnovanu na jasno definisanim segmentima kupaca, diverzifikovanim distributivnim kanalima i sistematskom izgradnjom odnosa s potrošačima. Farma PEMAK SK, kojom upravlja Bálint Pém, upravlja sa više od 530 hektara poljoprivrednog zemljišta, uključujući 100 hektara u tranziciji prema organskoj poljoprivredi. Specijalizacija u uzgoju i preradi makovih sjemenki u širok asortiman proizvoda – od makovog ulja do čokolada i kozmetike – postavlja temelje strategije visoke dodane vrijednosti. Ovaj model počiva na filozofiji „tradicija, inovacija, saradnja“, koja se ogleda u svim aspektima poslovanja. Ključ uspjeha je pravilno ciljanje grupa kupaca koje cijene kvalitet, porijeklo i priču proizvoda. Prva grupa kupaca su potrošači orijentisani na zdravu ishranu i organske proizvode. Ovi kupci traže hranu sa organskim sertifikatom, jasnog porijekla, bez hemijskih dodataka i sa garantovanim kvalitetom. Makove sjemenke su im atraktivne zbog visokog sadržaja kalcijuma, omega-3 masnih kiselina i antioksidanasa, koji podržavaju zdravlje kostiju, nervnog sistema i probavu. Za ovu grupu važan je ne samo proizvod, već i njegova priča – žele znati odakle dolazi, kako je uzgojen i kakav je njegov uticaj na prirodnu okolinu. Drugi segment čine prodavnice farme i specijalizovane trgovine koje nude regionalne proizvode sa većom dodanom vrijednošću. Kupci koji preferiraju kvalitet nad kvantitetom i spremni su platiti veću cijenu za autentičnu hranu često posjećuju ove prodavnice. Za farmu PEMAK SK saradnja sa ovim prodavnicama je ključna, jer proširuje doseg do urbanih tržišta i omogućavaju prezentaciju proizvoda u okruženju koje naglašava njihov ekološki i domaći karakter. Treći segment čine zajednica Slow Food-a i gurmani koji cijene filozofiju „dobro, čisto i pravedno“. To su ljudi zainteresovani za tradicionalne recepte, zanatstvo i kulturnu dimenziju hrane. Za njih je kupovina na zajedničkoj pijaci iskustvo – prilika da upoznaju proizvođača, probaju nove proizvode i razgovaraju o održivosti. Kupci ovog segmenta su izuzetno lojalni i često postaju ambasadori brenda, što pozitivno utiče na njegov ugled.

Slow Food Karva Earth Market: Manifest održivosti, tradicije i razvoja zajednice

Danas, kako globalizacija i industrijalizacija prehrambenog sektora vode ka uniformnosti ukusa, gubitku biodiverziteta i marginalizaciji malih proizvođača, potreba za povratkom lokalnim, održivim i etičkim oblicima proizvodnje hrane sve više dolazi do izražaja. Jedan od najistaknutijih primjera ove filozofije je pokret Slow Food, osnovan u Italiji 1986. godine kao odgovor na porast kulture brze hrane. Njegov cilj je promovisati hranu koja je dobra, čista i pravedna – odnosno ukusna, ekološki proizvedena i po fer cijeni. U tom duhu, širom svijeta nastaju takozvane Earth Market pijace, koje predstavljaju konkretnu primjenu principa Slow Food-a. Jedna od njih je Karva Earth Market, smještena u selu Kravany nad Dunajom, u jugozapadnoj Slovačkoj.

Slika 38 – Posjetioci na sajmu ,,Slowfood" hrane u Karvi
Izvor: Facebook profil Pemak



Pokret Slow Food počiva na tri osnovna stuba:

- Dobro – hrana mora biti ukusna, hranjiva i pripremljena s poštovanjem prema kulinarskim tradicijama.
- Čisto – proizvodnja ne smije štetiti okolini; mora biti ekološki održiva.
- Pravedno – poštena naknada proizvođačima, a potrošači moraju imati pristup transparentnim informacijama.

Pijace u Karvi su zajedničke pijace koje primjenjuju ove principe u određenim regionima. Njihov cilj je stvoriti prostor gdje se susreću lokalni proizvođači i potrošači, gdje se podržava biodiverzitet, tradicionalni zanati i regionalni identitet. Karva Earth Market nastao je kao inicijativa lokalne zajednice, u saradnji sa Slow Food-om i Slow Food Foundation for Biodiversity, 2023. godine. Mjesto održavanja – Dunavska promenada u Kravany nad Dunajom – simbolično je: prostor gdje se susreću kulturni i prirodni pejzaži, gdje Dunav stvara

jedinstvene uslove za poljoprivredu, ribarstvo i rekreaciju. Od svog osnivanja, pijaca se održava redovno, najčešće tokom ljetnih mjeseci. Svaki događaj ima tematski fokus – na primjer, na sezonsko voće, tradicionalne recepte, rukotvorine ili ekološke inovacije. Pijaca je postala ne

Slika 39 – „Slowfood" sajam u Karvi
Izvor: Facebook profil Pemak



samo mjesto prodaje, već i platforma za edukaciju, diskusiju i kulturnu razmjenu. Karva Earth Market ima nekoliko specifičnih karakteristika koje je izdvajaju od običnih pijaca. Izbor proizvođača vrši se u skladu sa principima Slow Food-a. Prodavci moraju ispunjavati kriterije

za organsku, lokalnu i etičku proizvodnju, što znači da proizvodi ne sadrže hemijske pesticide, sezonski su i ekološki pakovani. Kupci su uglavnom ljudi orijentisani na zdravlje, gurmani i članovi Slow Food zajednice koji cijene kvalitet, porijeklo i priču proizvoda. Pijacu redovno posjećuju porodice, turisti i lokalni stanovnici u potrazi za autentičnom hranom i iskustvom. Broj proizvođača nije precizno određen, ali oni čine grupu malih farmera i zanatlija koji prolaze proces selekcije. Uspjeh pijace doprinosi podršci lokalnoj ekonomiji, izgradnji povjerenja između farmera i potrošača i redovnoj organizaciji događaja koji kombinuju prodaju sa kulturnim i edukativnim aktivnostima.

Karva Earth Market ima značajan uticaj na lokalnu ekonomiju podržavajući male proizvođače koji inače nemaju pristup velikim tržištima. Novac ostaje u zajednici, čime se povećava ekonomska snaga regiona. Ovaj efekat je vidljiv, na primjer, kod farmera koji zahvaljujući pijaci prodaju svoje proizvode direktno potrošačima bez posrednika, čime ostvaruju veće marže i generišu stabilniji prihod. Istovremeno, pijaca jača društvene veze – postaje mjesto susreta, razmjene iskustava i izgradnje povjerenja. Primjeri uključuju starije osobe koje prodaju domaće proizvode i mlade farmere koji traže nove oblike zaposlenja, stvarajući prostor za međugeneracijski dijalog i obnavljanje zajedničkog duha. Ova korist nadilazi ekonomski nivo i doprinosi socijalnoj inkluziji. Održiva zaštita prirodne sredine je u centru filozofije Karva Earth Market-a. Proizvodi koji se prodaju na pijaci su: bez pesticida i đubriva, sezonski i lokalno proizvedeni, čime se smanjuje ugljenični otisak, ekološki pakovani ili bez pakovanja,

proizvedeni s obzirom na zaštitu tla, vode i biodiverziteta. Pijaca također služi kao platforma za ekološke inovacije – na primjer, prikazivanje permakulturnih tehnika, kompostiranje, obnovljivi izvori energije ili koncepti nultog otpada. Karva Earth Market je također kulturni događaj. Pored prodaje hrane, organizuju se koncerti, pozorišne predstave, izložbe i zajedničke aktivnosti. Pijaca doprinosi revitalizaciji javnog prostora, jačanju regionalnog identiteta i očuvanju kulturne baštine. Mnogi proizvodi koji se prodaju na pijaci nose nematerijalno kulturno nasljeđe – poput tradicionalnih recepata, tehnika obrade hrane, regionalnih sorti ili rukotvorina. Pijaca tako ima važnu ulogu u očuvanju kulturne raznolikosti.

PEMAK distribution channels

PEMAK SK koristi tri glavna distribuciona kanala koja se međusobno nadopunjuju, stvarajući sinergijski efekat. Prodavnica na fizičkoj lokaciji u Komárnu, smještena na adresi Jókaiho 32 u području Lux Centra, služi kao izložbeni prostor gdje kupci ne samo da mogu kupiti proizvode, već i saznati o njihovom porijeklu. Dizajn prostora podržava lični kontakt, prezentuje filozofiju farme i edukuje potrošače. Pored prodaje, ovdje se održavaju degustacije, diskusije i prezentacije novih proizvoda, što jača odnos između farmera i kupca.

Slika 40 – Pemak prodajno mjesto
Izvor: Facebook profil Pemak



Online prodavnica proširuje doseg farme na nacionalni nivo. Online prodaja omogućava praktičnu kupovinu, prezentaciju cijelog asortimana i predstavljanje vrijednosti brenda. U digitalnom okruženju važne su vizuelni identitet, visokokvalitetne fotografije proizvoda i sadržaj koji naglašava ekološke prakse i zdravstvene prednosti makovih sjemenki. Online kanal je također platforma za marketinške kampanje, newslettere i interakciju s kupcima putem društvenih mreža. Učešće na zajedničkim pijacama, posebno Slow Food Karva Earth Market-u, jedan je od najistaknutijih izraza filozofije farme. Ova pijaca direktno povezuje farmere s potrošačima i stvara prostor za degustaciju, edukaciju i izgradnju povjerenja. Ona ima ne samo komercijalnu već i kulturnu i društvenu dimenziju – podržava regionalni identitet, očuvanje

tradicija i podizanje svijesti o održivoj poljoprivredi. Ključ uspjeha PEMAK SK-a leži u transparentnosti i pričanju priče brenda. Farma aktivno predstavlja vrijednosti organske poljoprivrede, zdravstvene prednosti makovih sjemenki i filozofiju održivosti. Organizuje degustacije, radionice i diskusije na pijacama, čime jača lojalnost kupaca. Ovaj pristup stvara zajednicu koja vidi kupovinu proizvoda kao podršku lokalnoj ekonomiji i etičkom poslovanju. Odnosi s kupcima se poboljšavaju zahvaljujući ličnom kontaktu, edukaciji i digitalnoj komunikaciji. Lični kontakt ostvaruje se putem susreta na pijacama, degustacijama u prodavnici i prezentaciji proizvoda. Edukacija obuhvata informacije o organskim praksama, zdravstvenim prednostima makovih sjemenki i Slow Food filozofiji. Digitalna komunikacija putem e-shopa, društvenih mreža i newslettera održava kontakt i pruža aktuelne informacije. Slow Food Karva Earth Market je platforma za predstavljanje organskih proizvoda, edukaciju potrošača i izgradnju regionalnog identiteta. Učešće na pijaci omogućava farmerima da pokažu rezultate organske proizvodnje, razgovaraju s kupcima i podižu svijest o održivosti. Inovacije proizvoda, poput čokolade s makovim sjemenkama, vina od makovih sjemenki ili prirodne kozmetike s visokim sadržajem makovog ulja, povećavaju privlačnost brenda i omogućavaju diversifikaciju prihoda. Edukativne aktivnosti koje informišu kupce o porijeklu proizvoda, organskim praksama i zdravstvenim prednostima makovih sjemenki, jačaju povjerenje i lojalnost. Uprkos uspjehu, ova strategija suočava se s nekoliko izazova. Organizacija tržišta i marketing zahtijevaju resurse koji nisu uvijek dostupni. Nije svaki potrošač spreman platiti višu cijenu za kvalitetne proizvode, što zahtijeva edukaciju i promjenu navika. Zakonske prepreke često favorizuju velike proizvođače na štetu malih farmi. Uprkos ovim preprekama, model kratkog lanca snabdijevanja ima veliki potencijal. On jača ekonomsku otpornost farme, promoviše održivost prirodne sredine i stvara prostor za kulturni i zajednički razvoj. U vremenu klimatske krize, rasta cijena inputa i globalizacije tržišta hrane, ovaj pristup predstavlja put ka stabilnosti, kvalitetu i pravednosti.

Studija slučaja PEMAK SK-a i njegovog osnivača, Bálinta Péma, predstavlja inspirativan primjer kako moderna, ekološki odgovorna i ekonomski održiva poljoprivreda može uspijevati u uslovima južne Slovačke. Kombinacija tradicije, inovacije i saradnje stvorila je farmu koja nije samo proizvođač kvalitetnih makovih sjemenki, već i aktivan učesnik u životu zajednice i nosilac Slow Food filozofije. Jedan od ključnih aspekata uspjeha PEMAK SK-a je naglasak na kratkom lancu snabdijevanja, koji omogućava proizvođaču direktan kontakt s potrošačima. U slučaju PEMAK SK-a, kratki lanac implementiran je prvenstveno kroz dva glavna kanala: prodavnicu na fizičkoj lokaciji u Komárnu i zajedničku pijacu u selu Karva. Prodavnica omogućava direktan kontakt s kupcima, pruža informacije o porijeklu proizvoda i podržava lokalnu ekonomiju. Pijaca u Karvi, organizovana u duhu Slow Food filozofije, stvara prostor za lične susrete, degustacije i izgradnju povjerenja između farmera i potrošača. Ovi modeli prodaje ključni su za očuvanje svježine, kvaliteta i transparentnosti u lancu hrane. Smanjenje logističkih troškova podržava svježinu i kvalitet proizvoda i jača povjerenje između farmera i kupca. Pijace poput one u Karvi, na kojima se proizvđač redovno predstavlja, živi su dokaz da lokalna hrana ima

svoje mjesto u modernom prehrambenom sistemu. Kratki lanac također omogućava bolju kontrolu cijena, povećavajući ekonomsku stabilnost farme. Pristup PEMAK SK-a tlu, diverzifikaciji usjeva, zaštiti biodiverziteta i održivosti pokazuje da čak i u malom regionu poput Patinca postoji model u skladu s globalnim izazovima – klimatskim promjenama, gubitkom plodnosti tla i potrebom za lokalnom prehrambenom samodovoljnosti. Njegov naglasak na edukaciju, saradnju sa istraživačkim institucijama i otvorenost za inovacije čine PEMAK SK ne samo farmom, već i centrom znanja i razvoja. Učešće na pijaci i uključenost u Slow Food pokret potvrđuju da preduzetništvo u poljoprivredi može dati kulturni i društveni doprinos. Priča o PEMAK SK-u dokaz je da poljoprivreda ima budućnost kada se gradi na poštovanju prema zemlji, ljudima, zajednici i vrijednostima koje nadilaze ekonomski profit.

Prikaz 9 – Biznis model kanvas
Izvor: Autor

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Porodica (podrška i saradnja)
Udruženje mladih poljoprivrednika (ASYF)
Univerziteti i istraživačke institucije
Slow Food pokret
Zanatlije i lokalni prerađivači</td>
<td>Ključne aktivnosti

Gajenje maka (plavi, bijeli, oker)
Organska poljoprivreda
Razvoj vlastitog adaptera za žetvu
Prerada maka i proizvodnja proizvoda
Učešće na zajedničkim pijacama (Karva)</td>
<td rowspan="2">Vrijednosna ponuda

Visokokvalitetne makove sjemenke s niskim sadržajem alkaloida koje zadovoljavaju najstrože prehrambene standarde.</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Direktan kontakt na pijacama
Direktan kontakt u prodavnici
Edukacija kupaca
Online prodaja putem e-prodavnice</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca

Potrošači koji traže kvalitetne i organske proizvode – kupci zainteresovani za zdravu ishranu (udio 50-60%)
Prodavnice na farmi (udio 20-30%)
Slow Food zajednica (udio 10-15%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi

Vlastita poljoprivredna zemljišta u Patincu
Porodična farma i tehnologija
Znanje i iskustvo s brendom Bálint Pém
PEMAK SK ekološki sertifikati</td>
<td>Kanali prodaje

Pijaca i online prodavnica
Prodavnice na farmama u Slovačkoj
Slow Food mreža
Lične preporuke i mreže zajednice</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova

Troškovi organske poljoprivrede
Razvoj tehnologije i adaptera
Proizvodnja proizvoda (čokolade, ulja, vino)
Učešće na pijacama
Marketing i distribucija</td>
<td colspan="2">Tokovi prihoda

Prodaja makovih sjemenki (potrošači, farmaceutska industrija)
Prodaja prerađenih proizvoda
Online prodaja
Prodaja na pijacama
Organski proizvodi s višom dodanom vrijednošću</td>
</tr>
</table>

TBS

Vertikalna integracija

Patrik Rovný

Slovački univerzitet za poljoprivredu u Nitri, Odsjek za marketing i trgovinu

email: patrik.rovny@uniag.sk

Zemlja	Slovačka
Region	Podkylavsky region
Farmer	Dr Vojtech Tlčik
Godine	81
Pol	Muški
Obrazovanje	Obrazovanje u oblasti agrarne ekonomije
Iskustvo	55
Specijalizacija	Organska poljoprivreda, biljna i animalna proizvodnja
Broj članova domaćinstva	8

Opis regiona

Regija Trenčín, posebno okrug Myjava i područje Podkylava, karakteriše se prepoznatljivim poljoprivrednim pejzažom, u kojem tradicionalna samoodrživa poljoprivreda i dalje preovladava. Planinski reljef i razuđena naselja stvaraju specifične uslove za ekstenzivne oblike poljoprivrede. Podkylava, malo selo sa približno 240 stanovnika, predstavlja primjer održivog ruralnog područja, gdje se prirodna bogatstva kombinuju sa kulturnim nasljeđem.

Klima je umjereno topla i vlažna, sa godišnjom temperaturom od 7–9 °C i količinom padavina od 700–900 mm. Ovi uslovi pogoduju travnjacima, pašnjacima te uzgoju krompira, kupusa i voća. Nadmorska visina od oko 246 m i razuđen teren ograničavaju mogućnosti za intenzivnu poljoprivredu, ali stvaraju prostor za ekološke pristupe.

Slika 41 – Selo Podkylava
Izvor: Vebsajt Podkylava.sk



Zemljišta su pretežno kambisoli i rendzine – umjereno plodna, sa dobrim zadržavanjem vode, naročito pogodna za travnjake, voćnjake i pašnjake. Zbog nagnutog terena, zaštita zemljišta je od suštinskog značaja.
Poljoprivreda je usmjerena na uzgoj goveda, ovaca i živine, te na gajenje tradicionalnih kultura. Posljednjih godina razvijaju se organska poljoprivreda i agroturizam. Podkylava čuva tradicionalne zanate i građevinarstvo, te podržava lokalne proizvođače, što je čini primjerom ekološki i kulturno održivog ruralnog područja.

Tradicionalna gazdinstva, resursi, tehnologija i proizvodnja gazdinstva

TBS, pod vođstvom Vojtecha Tlčika, predstavlja jedinstven primjer uspješne integracije tradicionalne poljoprivrede sa savremenim pristupima održivosti, agroturizmu i kratkim lancima snabdijevanja (SFSC) u Slovačkoj. Sa sjedištem u selu Podkylava u regiji Kopanice, TBS se razvio iz tradicionalnog poljoprivrednog gazdinstva u sveobuhvatnu platformu koja objedinjuje proizvodnju, preradu, obrazovanje i turizam. Ovaj model ne samo da jača lokalnu ekonomiju, već doprinosi i očuvanju ruralne kulture i biodiverziteta. TBS obrađuje približno 150 hektara poljoprivrednog zemljišta i pašnjaka te uzgaja oko 120 grla goveda za tov (rase Šarole i Hajland).

Slika 42 – Vlasnik preduzeća Inž. Vojtech Tĺčik
Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk



Vojtech Tlčik je ličnost koja svojim životom i radom dokazuje da tehničko razmišljanje, preduzetnička hrabrost i duboka povezanost sa zavičajem mogu stvoriti snažan temelj za razvoj sela. Njegova priča nije samo svjedočanstvo ličnog uspjeha, već i vizija kako se selo može unaprijediti uz poštovanje tradicije i budućnosti. Nakon studija na tehničkom univerzitetu i uspješne karijere u mašinstvu, Vojtech Tlčik se vratio u rodni kraj, gdje je postao predsjednik zadruge JRD u Krajnome. Već 1970-ih godina počeo je uvoditi inovativne pristupe u poljoprivredu – od modernizacije proizvodnih procesa do diverzifikacije prihoda zadruge. Pod njegovim vođstvom, na primjer, uspostavljena je savremena rotaciona muža koja je unaprijedila efikasnost mljekarstva, fabrika peletirane stočne hrane povećala je samodovoljnost zadruge, a vozni park je proširen desetinama kamiona koji su služili ne samo poljoprivredi već i komercijalnom transportu materijala.

Tokom 1990-ih Tlčik se usmjerio na razvoj agroturizma kao alata za revitalizaciju sela. Zajedno sa svojim timom izgradio je agro-pansion Adam, koji je postao centar ruralnih doživljaja u regiji. Ovaj projekat povezuje poljoprivrednu proizvodnju s turizmom i posjetiocima nudi autentičan kontakt s prirodom, životinjama i tradicionalnom kuhinjom.

Istovremeno, posvećen je obrazovanju mlađih generacija – organizuje predavanja za učenike osnovnih škola, gdje objašnjava principe agroturizma, preduzetništva i održive poljoprivrede. Njegov cilj je motivisati mlade da se ne boje ostati na selu i razvijati ga na savremen način.

Godine 1992. uvezao je embrione goveda rase Šarole iz SAD-a. Ovaj korak je u to vrijeme bio bez presedana u Slovačkoj – embrioni su implantirani u materice krava, čime je omogućeno uvođenje novih genetskih linija u slovački uzgoj. Ovaj projekat je značajno unaprijedio kvalitet tovnih goveda u regionu i pokazao efikasnu primjenu savremenih biotehnoloških inovacija u ruralnim područjima.

Slika 43 – Agro-pansion Adam
Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk



Pored svojih poslovnih aktivnosti, Tlčik ostaje aktivan član zajednice. Organizuje folklorne festivale, podržava lokalne zanate i čuva kulturno nasljeđe regije Kopanica. Njegova filozofija je jednostavna: „Uspjeh ima smisla samo ako ga dijelimo s drugima." Godine 1998. osnovao je TBS kao akcionarsko društvo s vizijom stvaranja održivog preduzeća koje povezuje biljnu i stočarsku proizvodnju s dodanom vrijednošću. TBS predstavlja model transformacije slovačke poljoprivrede. Njegov multifunkcionalni model, zasnovan na principima SFSC-a, agroturizma i lokalne saradnje, ne samo da povećava konkurentnost regije i diversifikuje njenu ekonomsku osnovu, već doprinosi i socijalnoj i ekološkoj održivosti. U eri globalnih izazova poput klimatskih promjena ili gubitka biodiverziteta, pristup TBS-a predstavlja inspiraciju za cijeli region Srednje Evrope.

Slika 44 – Kulturna manifestacija na farmi
Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk



Razlozi za integraciju u kratki lanac snabdijevanja hranom

Integracija TBS farme u kratke prehrambene lance distribucije predstavlja strateški odgovor na savremene izazove u poljoprivredi, vezane za ekonomsku efikasnost, ekološku održivost i društvenu ukorijenjenost. Ovaj model nije samo tehničko rješenje distribucije, već sveobuhvatan pristup koji mijenja način na koji hrana dolazi od proizvođača do potrošača.

Ekonomski cilj je povećanje dodatne vrijednosti proizvodnje i sticanje kontrole nad cijelim lancem. Tradicionalni sistem u velikoj mjeri zavisi od posrednika, što smanjuje profitabilnost poljoprivrednika. TBS je transformisao ovaj model kroz vertikalnu integraciju: izgradio je sopstvenu fabriku prerade hrane, prodavnicu na farmi, restoran i pansion. Kao rezultat toga, kontroliše cijeli lanac vrijednosti „od polja do stola“, što mu omogućava da zadrži veći dio profita, garantuje kvalitet i fleksibilno odgovara na potražnju.

Slika 45 – Pogon za preradu voća
Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk



Ekološka održivost predstavlja još jedan stub SFSC-a. Kratki lanci imaju malene transportne udaljenosti, čime se smanjuje ugljenični otisak. Proizvodi TBS-a distribuiraju se pretežno u radijusu od 100 km, u skladu sa principima lokalnog tržišta definisanim u Programima ruralnog razvoja Slovačke Republike. Pored toga, farma primjenjuje ekološke prakse – uzgoj goveda bez antibiotika, uzgoj voća bez hemijskih sredstava i proizvodnju bez konzervansa. Ovaj pristup ne samo da smanjuje ekološko opterećenje, već i povećava povjerenje potrošača u kvalitet proizvoda.

Socijalna dimenzija SFSC-a ogleda se u izgradnji zajednice. TBS organizuje školske izlete (10–15 izleta godišnje), folklorne manifestacije (najmanje 2 događaja), dječije kampove (5 kampova godišnje) i edukativne aktivnosti, čime jača regionalni identitet i kulturno nasljeđe. Potrošač postaje aktivni učesnik u sistemu proizvodnje hrane, što povećava njegovu uključenost i lojalnost.

Ekonomska stabilnost predstavlja još jednu korist. Direktna prodaja omogućava fleksibilno određivanje cijena i brze reakcije na promjene u potražnji. TBS je manje zavisan od veleprodajnih cijena, koje su često nestabilne i podložne globalnim faktorima. Diverzifikacija

prihoda – prodaja hrane, smještaj, agroturizam, edukativne usluge – stvara čvrst ekonomski model koji smanjuje rizik u kriznim vremenima.
Inovacije i akademska saradnja ključni su elementi razvoja. TBS aktivno sarađuje sa Slovačkim univerzitetom za poljoprivredu u Nitri na razvoju novih proizvoda, recepata i tehnologija. SFSC omogućava brzo testiranje inovacija u praksi, prikupljanje povratnih informacija od kupaca i prenos znanja iz istraživanja u proizvodnju. Rezultat su originalni regionalni proizvodi – čokolade sa voćem, sezonska piva, sirupi – koji su visokog kvaliteta i dodaju vrijednost proizvodnji.

Način na koji se farma povezuje sa kratkim lancima prodaje: segmenti kupaca, kanali prodaje i odnosi sa kupcima

TBS u Podkylavi predstavlja primjer kako poljoprivredno preduzeće može efikasno primijeniti principe kratkih lanaca prodaje prehrambenih proizvoda (SFSC) kako bi stvorilo održiv, ekonomski stabilan i društveno ukorijenjen sistem. Ovaj pristup nije samo teorijski koncept, već praktično implementiran model koji integriše proizvodnju, preradu, distribuciju, turizam i obrazovanje u jedinstvenu funkcionalnu cjelinu. U nastavku teksta detaljno ćemo se fokusirati na tri ključna područja: segmente kupaca, kanale distribucije i odnose sa kupcima, koji čine osnovu uspjeha TBS-a unutar SFSC-a.

Segmenti kupaca – diversifikacija i povezanost s regionalnim vrijednostima

Jedna od najvećih snaga TBS-a je njegova sposobnost da zadovolji različite grupe kupaca, od kojih svaka ima specifične potrebe i očekivanja. Ovaj pristup segmentaciji omogućava preduzeću fleksibilno reagovanje na promjene na tržištu, istovremeno gradeći stabilnu bazu kupaca. Stanovnici i kupci iz regiona čine jezgro SFSC-a. To su ljudi koji preferiraju svježe, lokalne i organske proizvode sa garantovanim porijeklom. Za njih nije važan samo kvalitet, već i lični kontakt s proizvođačem. Prodavnica na farmi u Podkylavi postala je mjesto gdje se tradicija susreće sa savremenim pristupom – kupac ovdje ne kupuje anonimno, već poznaje priču hrane koju konzumira. Ovaj segment je ključan za očuvanje regionalne ekonomije i jačanje lokalnog identiteta. Na ovaj način preduzeće proda u prosjeku 6 tona govedine.

Porodice sa djecom predstavljaju još jedan važan segment. One traže iskustveni smještaj, kontakt s prirodom i mogućnost učešća u poljoprivrednim aktivnostima. Za TBS, ove porodice nisu samo kupci, već i ambasadori vrijednosti „zdrava zemlja – zdrava hrana“. Tematski boravci, škole u prirodi i dječiji kampovi omogućavaju djeci da uče o principima organske poljoprivrede i stvaraju emocionalne veze koje se pretvaraju u lojalnost. Škole i obrazovne institucije koriste obrazovne programe farme, koji promovišu ekološku svijest i praktično znanje o održivoj poljoprivredi. Izleti i radionice kombinovani su sa degustacijom proizvoda i demonstracijom proizvodnih procesa, čineći obrazovanje pravim iskustvom.

Turisti i posjetioci regiona otkrivaju autentična iskustva regije Kopanica – folklor, tradicionalnu kuhinju i ruralno okruženje. Povezanost sa Adam pansionom omogućava prezentaciju

poljoprivrednih proizvoda kroz gastronomiju i iskustveni turizam. Turista tako postaje dio priče regiona, čime se povećava njegova spremnost da podrži lokalnu proizvodnju.

Na kraju, kupci orijentisani na organske i druge domaće proizvode uglavnom kupuju putem e-prodaje ili na regionalnim tržištima. Ovaj segment cijeni transparentnost porijekla, kvalitet i lokalni karakter proizvoda – od mesa, sirupa, čokolada do piva. Za TBS, ovaj segment je strateški jer širi tržište van regiona i jača prepoznatljivost brenda na nacionalnom nivou.

Kanali distribucije – povezivanje tradicionalnih i savremenih oblika prodaje

TBS koristi sistem više kanala prodaje kako bi osigurao dostupnost proizvoda i usluga za sve segmente. Osnova je prodavnica na farmi u Podkylavi, koja služi kao glavno mjesto kontakta s kupcima i gdje se odvija lična prodaja, komunikacija i izgradnja povjerenja. Prodavnica nije samo mjesto poslovanja, već i centar zajedničkog života, gdje se okupljaju mještani, turisti i posjetioci događaja. Drugi važan kanal je restoran i pansion Adam, koji transformiše poljoprivredne proizvode u gastronomsko iskustvo. Gosti imaju priliku da probaju meso, sir i voće direktno s farme, jačajući koncept „od polja do stola“. Pansion takođe nudi smještaj u sobama, tematske boravke i opcije za porodice, škole ili korporativne događaje, čime se distribucija proizvoda povezuje s turizmom. Sezonska tržišta i regionalni događaji šire domet farme van Podkylave. Učešće na folklornim manifestacijama, sajmovima i gastronomskim festivalima omogućava predstavljanje proizvoda široj publici i jačanje TBS brenda kao nosioca regionalnog identiteta. Online prodaja je savremeni kanal koji osigurava dostupnost proizvoda izvan regiona. Kupci orijentisani na kvalitet i ekološke vrijednosti cijene praktičnu kupovinu i transparentnost porijekla. E-prodaja dopunjuje lični kontakt i omogućava redovnu interakciju putem blogova, biltena i društvenih mreža. Na kraju, mreže zajednice i lične preporuke su neformalni, ali izuzetno efikasni kanali. U ruralnom okruženju, lični odnosi i povjerenje su ključni. Programi lojalnosti, posebne promocije i uključivanje kupaca u događaje jačaju lojalnost i stvaraju emocionalne veze. U TBS-u, odnosi sa kupcima rastu na principima ličnog kontakta, iskustva i obrazovanja. U prodavnici i na farmi, kupci susreću proizvođače, mogu učestvovati u aktivnostima, probati proizvode i saznati o njihovom porijeklu. Ovaj direktni kontakt stvara povjerenje, koje je osnova uspjeha SFSC-a. Iskustveni smještaj u pansionu Adam omogućava dublji kontakt sa farmom, životinjama i prirodom. Gosti postaju dio ruralnog života, što jača njihovu povezanost sa TBS brendom. Edukativne aktivnosti – radionice, škole u prirodi, izleti – grade svijest o organskoj poljoprivredi i promovišu odgovornu potrošnju. Zajedničke veze i programi lojalnosti predstavljaju još jedan stub odnosa. TBS organizuje folklorne događaje, regionalne proslave i posebne manifestacije koje povezuju kupce sa kulturnim nasljeđem regiona. Online komunikacija putem društvenih mreža i e-prodaje dopunjuje lični kontakt i omogućava redovnu interakciju. Integrisani SFSC model u TBS-u stvara sinergijski efekat: restoran pansiona Adam koristi proizvode farme, što jača povjerenje kupaca; edukativne aktivnosti za škole i porodice promovišu lojalnost i podižu svijest o organskoj poljoprivredi; online prodaja širi domet van regiona, dok lični kontakt održava snažne veze zajednice. TBS tako transformiše klasično poljoprivredno preduzeće u multifunkcionalni sistem koji kombinuje proizvodnju, turizam, obrazovanje i zajednicu u jedinstven održiv model.

Model koji je implementirao TBS predstavlja, sam po sebi, vrhunski primjer kako poljoprivredno preduzeće može biti uspješno suočeno s aktuelnim ekonomskim, ekološkim i društvenim izazovima. Zahvaljujući vertikalnoj integraciji i primjeni principa kratkih lanaca prodaje (SFSC), TBS je povezao proizvodnju, preradu, distribuciju, agroturizam i obrazovanje u jedinstven funkcionalni sistem. Ovaj pristup donosi nekoliko sinergijskih efekata: povećava dodatnu vrijednost proizvoda, jača regionalni identitet, podržava ekološku održivost i stvara stabilne odnose sa kupcima.

Ključ uspjeha je sposobnost TBS-a da odgovori na potrebe različitih segmenata kupaca kroz distribuciju kroz više prodajnih kanala i izgradnju ličnih odnosa zasnovanih na povjerenju, iskustvu i obrazovanju. Pored toga, povezanost s pansionom Adam omogućava transformaciju poljoprivrednih proizvoda u gastronomsko i turističko iskustvo, čineći preduzeće centrom regionalnog razvoja.

TBS dokazuje da poljoprivreda ne mora biti izolovan sektor, već može funkcionisati kao integrisani sistem koji povezuje ekonomiju, kulturu, obrazovanje i životnu sredinu. Ovaj model predstavlja inspiraciju za druga ruralna preduzeća koja traže put ka održivosti, konkurentnosti i društvenoj odgovornosti. U kontekstu globalnih izazova, poput klimatskih promjena ili pritiska na kvalitet hrane, pristup TBS-a predstavlja obećavajući pravac za budućnost slovačkog sela.

Prikaz 10 – Biznis model kanvas
Izvor: Autor

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Ključni partneri

Slovački univerzitet za poljoprivredu u Nitri (istraživanje i razvoj proizvoda)
Regionalni dobavljači voća, ljekovitog bilja i sastojaka
Lokalne vlasti i organizacije
Kupci i posjetioci kao aktivni učesnici u sistemu
Udruženja za turizam i agroturizam
Partneri za distribuciju lokalne prodaje (tržišta, restorani)</td>
<td>Ključne aktivnosti

Organski uzgoj goveda (rase Šarole i Hajland)
Prerada mesa, voća, čokolade i piva
Rad prodavnice i restorana
Agroturizam i smještaj (Pansion Adam, kolibe)
Organizacija kulturnih i edukativnih događaja
Saradnja sa akademskom zajednicom i istraživanje</td>
<td rowspan="2">Vrijednosna ponuda

TBS svoju filozofiju zasniva na visokokvalitetnoj, svježoj, organski proizvedenoj hrani; transparentnosti porijekla; ličnom kontaktu sa kupcem; iskustvenom smještaju u autentičnom ruralnom okruženju; podršci regionalnom identitetu i tradiciji; održivom modelu SFSC-a sa minimalnim ekološkim otiskom; te inovativnim proizvodima s visokom dodatnom vrijednošću.</td>
<td>Odnosi sa kupcima

Lični kontakt u prodavnici i na farmi
Iskustveni boravci i interakcija sa farmom
Edukativne aktivnosti za djecu i škole
Lojalni kupci i veze zajednice
Online komunikacija i e-prodaja</td>
<td rowspan="2">Segmenti kupaca

Stanovnici i kupci iz regiona (u radijusu od 100 km) (40% udjela)
Porodice sa djecom koje traže iskustveni smještaj (25% udjela)
Škole i obrazovne institucije (8% udjela)
Kupci koji preferiraju organske i zanatske proizvode (17% udjela)
Turisti i posjetioci regije Myjava – Podkylava (8% udjela)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ključni resursi

Poljoprivredno zemljište i pašnjaci (150 ha)
Goveda (približno 120 krava)
Prerada u fabrici i zanatska pivara
Agro-Pansion Adam i kapaciteti za smještaj
Ljudski resursi – stručnjaci, zanatlije, radnici na farmi
Brend TBS i povjerenje kupaca</td>
<td>Kanali prodaje

Prodavnica na farmi u Podkylavi
Restoran i pansion Adam
Sezonska tržišta i regionalni događaji
Online prodaja
Lične preporuke i mreže zajednice</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura troškova
Troškovi uzgoja i ishrane stoke
Rad fabrike za preradu hrane i pivare
Plate zaposlenih i sezonskih radnika
Održavanje i razvoj infrastrukture (pansion, kolibe, prodavnica)
Marketing, distribucija i učešće na događajima
Investicije u inovacije i saradnju sa univerzitetima</td>
<td colspan="3">Tokovi prihoda
Prodaja mesa i mesnih proizvoda
Prodaja voćnih proizvoda, čokolade i piva
Prihodi od smještaja i obroka
Prihodi od agroturizma i edukativnih aktivnosti
Online prodaja i specijalne narudžbe
Subvencije i grantovi za ruralni razvoj i organsku poljoprivredu</td>
</tr>
</table>

Naučene lekcije i sljedeći koraci za razvoj novog poslovnog modela u kratkim lancima snabdijevanja hranom

Uspješni poslovni modeli ovih devet farmi iz Poljske, Češke Republike i Slovačke predstavljaju strateški nacrt za mala i srednja poljoprivredna gazdinstva koja se bore protiv snažnih cjenovnih pritisaka i strogih zahtjeva za količinom u konvencionalnim, dugim lancima snabdijevanja. Centralna lekcija je neophodnost izbjegavanja zamke vezano za sirovine kroz preradu na gazdinstvu i finalizaciju proizvoda. Prodaja sirovih poljoprivrednih proizvoda veletrgovcima često ostavlja poljoprivrednicima veoma niske profitne marže i slabu pregovaračku moć. Uspješne farme ostvaruju veće marže prerađujući sopstvene sirovine u vrhunske, diferencirane proizvode. Na primjer, češka farma Nelepeč izgradila je sopstvenu mini-mljekaru kako bi prerađivala svoje mlijeko u svježe sireve i nagrađivane deserte nakon što su industrijske mljekare odbile da plate fer cijenu za njihov organski sertifikat. Slično tome, slovačka farma PEMAK SK prešla je sa prodaje sjemena maka u rinfuzi na proizvodnju hladno cijeđenih ulja od maka, čokolada i prirodne kozmetike, znatno povećavajući dodatu vrijednost svojih proizvoda i finansirajući druge poljoprivredne inovacije. Pored toga, farma Jalubí u Češkoj Republici prodaje govedinu u porodičnim pakovanjima i investira u sopstveni pogon za preradu mesa kako bi zaobišla uska grla eksternih klaonica i u potpunosti kontrolisala zrenje i kvalitet mesa.

Još jedan ključni zaključak je da eliminisanje posrednika omogućava farmama da povrate kontrolu nad cijenama, istovremeno zadržavajući cjelokupnu profitnu maržu. Integracijom u kratke lance snabdijevanja hranom (KLSH), farme mogu diktirati sopstvenu finansijsku sudbinu i povećati svoju stabilnost. Poljska farma Chrzypsko Małe prodaje većinu svojih mliječnih proizvoda direktno iz namjenske prostorije. S obzirom na to da ne moraju da dijele marže sa posrednicima, oni mogu ponuditi visokokvalitetnu tradicionalnu hranu po cijenama koje su uporedive ili čak niže od onih u supermarketima, privlačeći time veoma lojalnu bazu lokalnih kupaca. Porodična vinarija Adámek takođe upravlja sopstvenom distribucijom tako što lično isporučuje narudžbe vina širom zemlje i organizuje direktnu prodaju u podrumu, uspješno se suprotstavljajući tržišnom pritisku jeftinih uvoznih vina i održavajući troškove marketinga i logistike na niskom nivou.

Nadalje, ove farme pokazuju uče da u kratkim lancima snabdijevanja potrošači ne kupuju samo kalorije; oni kupuju transparentnost, povjerenje i ubjedljivu priču. Poljoprivrednici moraju aktivno podržavati društvenu zajednicu, a ne samo izvršavati transakcije. Poljska farma Eko-Zakątek koristi model poljoprivrede koju podržava zajednica, prodajući zdrave korpe organskog povrća putem sezonske pretplate. Ovaj model osigurava finansiranje unaprijed, dijeli rizike žetve sa potrošačima i podstiče dubok angažman kroz grupe na društvenim mrežama gdje farmeri i kupci dijele recepte. Slično tome, slovačka farma Madonan izričito se fokusira na izgradnju porodice kupaca velikim ulaganjem u edukaciju. Oni koriste blogove, video zapise i

posjete na farmi kako bi transparentno objasnili zdravstvene prednosti svog lako svarljivog A2A2 mlijeka i svojih praksi organske ishrane, što u potpunosti opravdava njihove više cijene i gradi ogromno povjerenje potrošača.

Prihvatanje multifunkcionalnosti i vertikalne integracije je još jedna dokazana strategija za jačanje ekonomske stabilnosti i diversifikaciju izvora prihoda. Slovačka farma TBS predstavlja primjer potpune vertikalne integracije. Farma kontroliše cijeli lanac od njive do trpeze kombinujući organski uzgoj goveda sa sopstvenom klaonicom, pogonom za preradu voća, zanatskom pivarom, te agropansionom i restoranom Adam. Ovo osigurava da sva stvorena vrijednost ostane unutar preduzeća, istovremeno podstičući regionalni turizam. Čak i manji pogoni imaju koristi od ovog pristupa; poljski pčelinjak Pčelinjak Gucio ide dalje od prodaje meda nudeći besplatnu apiterapiju, terapijsko iskustvo u specijalizovanoj drvenoj kućici sa košnicama gdje se kupci mogu opustiti i udisati mikroklimu košnice. Ova jedinstvena usluga stvara duboko obogaćujuće iskustvo koje konvencionalni supermarketi jednostavno ne mogu da repliciraju, pretvarajući standardnu kupovinu u zdravstveni i velnes događaj.

Konačno, iako njihovi proizvodi mogu biti tradicionalni i organski, uspješne farme koriste visoko moderne, inovativne kanale kako bi efikasno došle do svojih kupaca. Pčelinjak Gucio učestvuje u Village e-foodbox-u, inovativnoj kolektivnoj e-platformi koja grupiše proizvode sa više farmi. Ovo omogućava urbanim potrošačima da odjednom kupe širok izbor lokalne hrane, pružajući farmi doseg supermarketa uz održavanje direktnog odnosa između farmera i potrošača. Isto tako, farma Nelepeč je implementirala samouslužnu prodavnicu na farmi za prodaju svojih mliječnih proizvoda, omogućavajući farmi da ponudi kontinuiran pristup kupcima bez zahtijevanja od vlasnice da stalno prekida svoj rad kako bi obavila prodaju. U krajnjoj liniji, sveobuhvatna lekcija je da manje farme ne mogu da se takmiče sa industrijskom poljoprivredom u pogledu obima ili niskih cijena; umjesto toga, one se moraju takmičiti na osnovu svoje specifičnosti, nudeći visokokvalitetnu, transparentno proizvedenu hranu, preuzimajući kontrolu nad preradom i gradeći snažne odnose sa svojim zajednicama zasnovane na iskustvu.

Za razvoj novog poslovnog modela za farmu koja posluje u kratkim lancima snabdijevanja hranom (eng. SFSC), može se koristiti eng. "Biznis model kanvas" kao vizuelni i praktični nacrt. Ova metodologija omogućava mapiranje načina na koji će farma stvarati, isporučivati i zadržavati vrijednost. Evo vodiča korak po korak i nacrta za korišćenje Biznis model kanvasa za prelazak sa tradicionalnog robnog modela niske marže na model koji je usmjeren na kupca, sa visokom maržom i visokom vrijednošću.

Korak 1: Pripremite se za vizuelno razmišljanje

Nemojte samo pisati tradicionalni poslovni plan sa mnogo teksta. Umjesto toga, odštampajte Biznis model kanvas (Slika 3) kao veliki plakat i okupite tim svog gazdinstva ili partnere. Korišćenje velike površine i ljepljivih papirića pretvara apstraktne ideje u opipljive koncepte i stvara zajednički jezik za vaš tim kako bi razgovarali o strategiji farme.

Korak 2: Fokusirajte se na kupca

Pokušajte duboko razumjeti ljude koji kupuju vašu hranu, identifikujući očigledan problem kupca koji traži rješenje. Identifikujte specifične "poslove" koje vaši lokalni kupci pokušavaju da obave (npr. da se zdravije hrane, da prehrane svoje porodice), "boli" koje žele da izbjegnu (npr. bezukusni proizvodi iz supermarketa, štetni pesticidi) i "dobiti" koje priželjkuju (npr. podrška lokalnoj ekonomiji, saznanje odakle dolazi njihova hrana). Opišite kako specifični proizvodi vaše farme (npr. sezonske kutije sa povrćem) djeluju kao "sredstva za ublažavanje boli" i "kreatori dobiti" za ove lokalne kupce.

Korak 3: Razvijte nacrt za malu farmu

Iskoristite devet gradivnih blokova modela kako biste mapirali cjelokupno poslovanje farme. Desna strana platna fokusira se na stvaranje vrijednosti i kupca, dok se lijeva strana fokusira na infrastrukturu farme i troškove. Prvo se fokusirajte na desnu stranu platna:

Definišite različite grupe kupaca kojima želite da služite (Segmenti kupaca). Umjesto da ciljate široko masovno tržište, identifikujte specifične, visokovrijedne nišne publike. Zapitajte se:

- Za koga stvarate vrijednost?
- Ko su vaši najvažniji kupci?
- Da li je vaša baza kupaca masovno tržište, tržišna niša, segmentirana ili diverzifikovana?

Prijedlog vrijednosne ponude je ključan za privlačenje kupaca. Prevaziđite izraz "Mi prodajemo povrće/meso" i pređite na integrisano iskustvo koje rješava želju kupca. Zapitajte se:

- Koju vrijednost isporučujete kupcu?
- Koji od problema vaših kupaca pomažete da se riješi?
- Koje pakete proizvoda i usluga nudite svakom segmentu kupaca?
- Koje potrebe kupaca zadovoljavate?

Identifikujte najisplativije i najdirektnije načine na koje vaši kupci žele da budu dosegnuti (**Kanali**) putem specifičnog oblika kratkih lanaca snabdijevanja hranom (KLSH). U KLSH ovo često znači zaobilaženje tradicionalnih maloprodajnih posrednika. Efikasni kanali uključuju, npr., samouslužne prodavnice na farmi, društvene mreže, poljoprivredu koju podržava zajednica ili specijalizovane kulinarske prodavnice. Zapitajte se:

- Kroz koje kanale vaši segmenti kupaca žele da budu dosegnuti?
- Kako ih sada dosežete?
- Kako su vaši kanali integrisani?
- Koji najbolje funkcionišu?
- Koji su najisplativiji?
- Kako ih integrišete u rutine kupaca?

Odredite kako ćete komunicirati sa svojim segmentima (**Odnosi sa kupcima**) da biste izgradili lojalnost. Pređite sa transakcione prodaje na personalizovane odnose kroz, npr., obilaske farme, članske klubove, ekskluzivne pozivnice na sezonske žetvene večere i direktno pripovijedanje. Zapitajte se:

- Koji tip odnosa svaki od vaših segmenata kupaca očekuje da uspostavite i održavate s njima?
- Koje ste uspostavili?
- Kako su integrisani sa ostatkom vašeg poslovnog modela?
- Koliko su skupi?

I analizirajte kako će vaš novi poslovni model generisati **tok prihoda**. Zapitajte se:

- Za koju vrijednost su vaši kupci spremni da plate?
- Za šta trenutno plaćaju i kako trenutno plaćaju?
- Kako bi radije plaćali?
- Koliko svaki tok prihoda doprinosi ukupnim prihodima?

Pozadina Biznis modela kanvas fokusira se na lijevu stranu okvira, koja je posvećena infrastrukturi farme i troškovima. Dok se desna strana fokusira na stvaranje vrijednosti za kupca, lijeva strana tačno opisuje šta treba da uradite i šta treba da potrošite da biste tu vrijednost isporučili.

Ključni resursi su najvažnija sredstva potrebna da bi poslovni model funkcionisao. Ključni resursi su kritični ulazni elementi koji omogućavaju farmi da stvori svoj Prijedlog vrijednosti (Vrijednosnu ponudu), dosegne lokalno tržište, održi odnose sa kupcima i konačno ostvari prihode. Zapitajte se:

- Koje ključne resurse zahtijevaju predložena vrijednosna ponuda?
- Koje ključne resurse zahtijevaju kanali distribucije, odnosi sa kupcima i tokovi prihoda?
- Ključne aktivnosti su najvažnije radnje koje morate preduzeti da biste uspješno poslovali.

Zapitajte se:

- Koje ključne aktivnosti zahtijeva vaša vrijednosna ponuda?
- Koje ključne aktivnosti zahtijevaju vaši kanali distribucije, odnosi sa kupcima i tokovi prihoda?

Veoma malo kompanija posjeduje sve svoje resurse ili samo obavlja svaku aktivnost. Blok **Ključna partnerstva** opisuje mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju da poslovni model funkcioniše. Zapitajte se:

- Ko su vaši ključni partneri i ko su vaši ključni dobavljači?
- Koje ključne resurse nabavljate od partnera?
- Koje ključne aktivnosti obavljaju partneri?

Struktura troškova opisuje sve najvažnije troškove nastale tokom upravljanja vašim poslovnim modelom. Stvaranje vrijednosti, njena isporuka i održavanje odnosa koštaju novac. Zapitajte se:

- Koji su najvažniji troškovi inherentni vašem poslovnom modelu?
- Koji ključni resursi su najskuplji?
- Koje ključne aktivnosti su najskuplje?

Korak 4: Napravite prototip, testirajte i utvrdite

Nemojte jednostavno pretpostaviti da će nacrt funkcionisati. Izvori toplo preporučuju da svoj početni Biznis model kanvas tretirate kao prototip. Izađite sa svojim pretpostavkama i testirajte ih sa stvarnim ljudima. Razgovarajte sa potencijalnim kupcima na lokalnoj pijaci ili sprovedite malo probno testiranje vaše usluge dostave da vidite da li ljudi zaista cijene to što nudite i da li su spremni da to plate. Utvrdite da li će vaši tokovi prihoda premašiti vašu strukturu troškova prije nego što uložite velika sredstva u novi model. Ako kupci nisu zainteresovani za određeni način dostave, prilagodite svoj Biznis model kanvas na osnovu onoga što ste naučili. Kada dobijete validirane dokaze da vaš model kratkog lanca snabdijevanja hranom funkcioniše, možete preći na potpunu realizaciju.

Lista Slika

Slika 1 – Glavni učesnici i veze u dugim lancima snabdijevanja hranom 9
Slika 2 – Ključni atributi alternativnih prehrambenih mreža 11
Slika 3 – Biznis model kanvas 20
Slika 4 – Jezero Chrzypskie 24
Slika 5 – Farma i zemljište u vlasništvu farme 26
Slika 6 – Domaći sirevi sa farme (1) 27
Slika 7 – Domaći sirevi sa farme (2) 28
Slika 8 – Promotivni baner 32
Slika 9 – Proizvodi od lješnjaka 35
Slika 10 – Zdrava korpa (1) 39
Slika 11 – Zdrava korpa (2) Slika 12 – Eko - Zakątek izlog (1) 40
Slika 13 – Eko-Zakątek „Špajz“ 41
Slika 14 – Eko-Zakątek izlog (2) 43
Slika 15 - Pčelinjak Gucio (1) 47
Slika 16 – Pčelinjak Gucio (2) 47
Slika 17 – Proizvodi sa pčelinjaka 48
Slika 18 – Ostali proizvodi sa pčelinjaka – Polen (lijevo), Propolis (desno) 49
Slika 19 – Proizvodi sa pčelinjaka – Med od Akacije (lijevo), Med od maslačka (sredina), Med sa limunom i đumbirom (desno) 50
Slika 20 – Apiterapijska prostorija 51
Slika 21 – Nelepeč farma 56
Slika 22 – Mini-mljekara Nelepeč farme 59
Slika 23 – Samoposluga na Nelepeč farmi 60
Slika 24 - Adámek Porodična vinarija 64
Slika 25 – Proizvodi Adámek Porodične vinarije 65
Slika 26 – Prostorija za goste „Bobule“ 66
Slika 27 – Adámek Porodična vinarija – oprema i tehnologija 67
Slika 28 – Prostorija za sastanke - Adámek Porodična vinarija 69
Slika 29 – Farma Jalubí 74
Slika 30 – Životinje na farmi Jalubí 75
Slika 31 - Selo Kľačany 81
Slika 32 – Madonan - logo farme 82
Slika 33 – Skladište na farmi 83
Slika 34 – Mlijeko u flašama Izvor: Facebook profil Madonan 84
Slika 35 – Prodajno mjesto na farmi 87
Slika 36 – Mehanizacija na farmi 92
Slika 37 – Mak kao glavna kultura na farmi 93
Slika 38 – Posjetioci na sajmu ,,Slowfood“ hrane u Karvi 96

Slika 39 – „Slowfood“ sajam u Karvi 97
Slika 40 – Pemak prodajno mjesto 98
Slika 41 – Selo Podkylava 103
Slika 42 – Vlasnik preduzeća Inž. Vojtech TÍčik 104
Slika 43 – Agro-pansion Adam 105
Slika 44 – Kulturna manifestacija na farmi 106
Slika 45 – Pogon za preradu voća 107

Lista Prikaza - Šema

Prikaz 1 – Tabela sa ključnim karakteristikama analiziranih farmi 22
Prikaz 2 - Biznis model kanvas 30
Prikaz 3 - Biznis model kanvas 42
Prikaz 4 – Biznis model kanvas 54
Prikaz 5 – Biznis model kanvas 62
Prikaz 6 – Biznis model kanvas 71
Prikaz 7 – Biznis model kanvas 77
Prikaz 8 – Biznis model kanvas 90
Prikaz 9 – Biznis model kanvas 101
Prikaz 10 – Biznis model kanvas 111

Popis literature:

Mehrabi, Z. (2023): Likely decline in the number of farms globally by the middle of the century. Nature Sustainability, 6, 949–954. DOI: https://doi.org/10.1038/s41893-023-01110-y

Cochrane, W. W. (1958): Farm Prices: Myth and Reality. Minneapolis: University of Minnesota Press.

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

Lowder, S. K., Skoet, J., Raney, T. (2016): The number, size and distribution of farms, smallholder farms and family farms worldwide. World Development, 87, 16–29. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.041

Lowder, S. K., Sánchez, M. V., Bertini, R. (2021): Which farms feed the world and has farmland become more concentrated? World Development, 142(C): 105455. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105455

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

Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. Review of International Political Economy, 12(1), 78–104. DOI: https://doi.org/10.1080/09692290500049805

Bečvářová V. (2005): Podstata a ekonomické souvislosti formování agrobyznysu (in Czech). Brno: MZLU.

Reardon, T., Timmer, C. P. (2012): The economics of the food system revolution. Annual Review of ReIzvor Economics, 4(1), 225–264. ISSN: 1941-1340. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev.reIzvor.050708.144147

Laborde, D., Martin, W., Swinnen, J., Vos, R. (2020): COVID-19 risks to global food security. Science. 369: 6503, 500–502. DOI: https://doi.org/10.1126/science.abc4765

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

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

Bečvářová, V. (2008): Issues of competitiveness of the present agriculture. Agricultural Economics-Zemedelska ekonomika, 54(9), 399–405. DOI: https://doi.org/10.17221/2698-AGRICECON

McMichael, P. (2009): A food regime genealogy. The Journal of Peasant Studies. 36(1), 139–169. DOI: https://doi.org/10.1080/03066150902820354

Renting, H., T. K. Marsden, and J. Banks. 2003. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. Environment & planning A 35 (3):393–411. https://doi.org/10.1068/a3510

Marsden, T., Banks, J., Bristow, G. (2000): Food supply chain responses to the food crisis: institutional or market-based responses?. Sociologia Ruralis, 40(4), 424–438. https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158

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

UNIDO (2020). Short Food Supply Chains for Promoting Local Food on Local Markets; United Nations Industrial Development Organization, Vienna International Centre: Vienna, Austria, Available online: https://tii.unido.org/news/strengthening-resilience-food-systems-role-short-food-supply-chains (accessed on 16 November 2025).

Renkema, M., Hilletofth, P. (2022). "Intermediate Short Food Supply Chains: A Systematic Review." British Food Journal 124 (13): 541–558. https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2022-0463

Michel-Villarreal, R., Hingley, M., Canavari, M., Bregoli, I. (2019). Sustainability in Alternative Food Networks: A Systematic Literature Review. Sustainability, 11(3): 859, https://doi.org/10.3390/su11030859

Paciarotti, P., Torregiani, F. (2021). The logistics of the short food supply chain: A literature review. Sustainable Production and Consumption 26, 428–442. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.002

Bayir, B., Charles, A., Sekhari, A., Ouzrout, Y. (2022). Challenges in Short Food Supply Chains: A Systematic Literature Review. Sustainability, 14(5), 3029. https://doi.org/10.3390/su14053029

Gori, F., Castellini, A. (2023). Alternative Food Networks and Short Food Supply Chains: A Systematic Literature Review Based on a Case Study Approach. Sustainability, 15(10), 8140. https://doi.org/10.3390/su15108140

Jia, F., Shahzadi, G., Bourlakis, M., John, A. (2024). Promoting resilient and sustainable food systems: A systematic literature review on short food supply chains. Journal of Cleaner Production 435, 140364. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140364

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

Stępień, S., Guth, M. (2025) The Relationship Between Short Food Supply Chains and Sustainable Development. A systematic Literature Review. Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists, 27(3), 203 – 218. https://doi.org/10.5604/01.3001.0055.2683

Dupé P, Dedieu B, Gasselin P, Ollivier G (2025) The work of farmers in short food supply chains: Systematic literature review and research agenda. PLoS One 20(6): e0314175. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0314175

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

Food Chain Project (2026) Family Farms in Short Food Supply Chains: Transfer of experience from Czechia, Slovakia and Poland. Available online: https://1url.cz/71vzD. Accessed on 10 March 2026).