

Případová studie: **Eko-Zakątek**
Eko-Corner

MENDELU
Faculty of Regional
Development and
International Studies

Visegrad Fund

Eko-Zakątek
Eco-Corner

Michał Borychowski
Poznań University of Economics and Business, Department of Macroeconomics and Agricultural Economics
E-mail: michal.borychowski@ue.poznan.pl

Stát	Polsko
Region	Velkopolské vojvodství
Zemědělec	Agnieszka a Zbigniew
Věk	50 a 50 let
Pohlaví	žena a muž, manželský pár
Zemědělské vzdělání	Agnieszka: vysokoškolské vzdělání Zbigniew: vysokoškolské vzdělání, ekonomie
Zkušenosti se zemědělstvím	7 let
Zaměření zemědělské činnosti	ekologická farma, převážně rostlinná produkce
Počet členů domácnosti	5

Popis regionu

Farma Eko-Zakątek se nachází v západní části Velkopolského vojvodství, v Chraplewě, několik kilometrů od města Kuślin. Velkopolské vojvodství má jednu z nejvyšších životních úrovní mezi polskými vojvodstvími. Obec Kuślin zaujímá plochu 106,5 km² a její charakter je převážně zemědělský. Přibližně 75 % půdy (téměř 8 000 hektarů) se využívá k zemědělství, zatímco 20 % (zhruba 2 000 hektarů) je zalesněno. V obci žije přibližně 5 500 obyvatel. Kuślinem prochází dálnice A2 (spojující Varšavu a Berlín), což regionu poskytuje dobrou dopravní infrastrukturu a činí z něj atraktivní destinaci pro investory i turisty. Pro mnoho obyvatel i návštěvníků je oblast kolem Kuślinu spojována především s krásnou krajinou a historicky s Emilií Szczanieckou, účastnicí národních povstání a sociální aktivistkou 19. století. Díky vřelosti a pohostinnosti místních obyvatel nabízí oblast kolem Kuślinu klidné útočiště uprostřed úchvatné přírody. Léta jsou v obci Kuślin poměrně příjemná, zimy ovšem bývají chladné, zasněžené a větrné. Během roku se teploty obvykle pohybují mezi −3 °C a 24 °C. Srážky jsou obecně intenzivnější mezi polovinou května a koncem prosince. Vegetační období obvykle trvá kolem 190 dní v roce, začíná po polovině dubna a končí před koncem října. Struktura zemědělských podniků je roztříštěná, přičemž většina farem (asi 70 %) má rozlohu menší než 10 hektarů. Pěstované plodiny se skládají převážně z obilovin (pšenice, žito, ječmen, tritikale), okopanin (brambory, pícnina a cukrová řepa), zeleniny (mrkev, petržel, celer, pórek, cibule, květák, zelí, okurky, rajčata) a v menší míře i sadů s jabloněmi, hrušněmi, švestkami, višněmi, třešněmi a bobulovinami (jahody, maliny, rybíz a angrešt).

Historie farmy a zrod podnikatelského nápadu

V říjnu 2016, po 14 dnech tvrdé práce a s podporou rodiny a přátel, dokončili Agnieszka a Zbigniew výsadbu 3 500 lískových ořechů. V sadu pěstují převážně odrůdy katalánského vlašského ořechu a další odrůdy, které slouží jako opylovače (Czerwony Warszawski, Barcelona, Barbakan, Giant of Halle, Cosford). Původně byla myšlenka vysadit lískový sad jen vzdálenou vizí kombinující práci a budoucí koníček v období důchodu. Pandemie a změny v pracovním životě však majitele přiměly k tomu, aby začali tento podnikatelský plán více promýšlet jako nový zdroj příjmů rodiny.

Obr. 1 – Produkty z lískových ořechů
Zdroj: Eko-Zakątek



Vize budoucí podoby farmy taktéž souvisela s jejich rostoucím zájmem o pomalejší styl života. A nebyli jediní, kdo chtěli zpomalit. Pandemie a izolace během lockdownů přiměly mnoho současných zákazníků farmy Eko-Zakątek k přehodnocení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. S tím úzce souvisí i kvalita konzumovaných potravin. Mnoho zákazníků během lockdownu znovuobjevilo potěšení z přípravy domácích jídel a uvědomilo si důležitost kontroly kvality a původu surovin používaných k vaření. Agnieszka a Zbigniew reagovali na tyto potřeby založením „obchodu se zeleninou", který dodává sezónní zeleninu přímo zákazníkům v souladu s filozofií „z pole na stůl", a jejich projekt „Zdravý košík" (Health Basket) se setkal s velkým zájmem spotřebitelů. Úspěch farmáře povzbudil a v následujících letech začali systematicky rozšiřovat portfolio nabízené zeleniny. Taktéž upravili svůj výrobní proces a získali certifikaci ekologického zemědělství.

Vedle toho založili menší zpracovnu zeleniny, a zvýšili tak hodnotu své prodávané produkce. Jejich důvody byly dva: (1) snížit ztráty zeleniny a snížit plýtvání s potravinami a (2) uspokojit potřeby zákazníků, kteří hledají hotové a konzervované potraviny vyrobené z vysoce kvalitních surovin. Agnieszka a Zbigniew nejprve připravili sortiment veganských pokrmů bez umělých přísad, konzervantů a zvýrazňovačů chuti. Dále se ukázalo, že zákazníci poptávají produkty vyrobené podle starých receptů s domácími chutěmi. Později se rozhodli založit na farmě malé řeznictví a vyrábět uzeniny.

V současné době se farma rozkládá na 10 hektarech, z toho 6 hektarů je využito na pěstování lískových ořechů. Zbývající plocha se využívá k pěstování zeleniny. Farma je dobře organizovaná a řízená. Znalosti a zkušenosti, které farmáři nabyli v jiných profesích a firmách, efektivně uplatňují a výrazně jim pomáhají při rozhodování. Farma se vyznačuje diverzifikací aktivit a distribučních kanálů. Vyrábí elektřinu prostřednictvím instalovaných fotovoltaických panelů. Jak je uvedeno na webových stránkách farmy, Agnieszka a Zbigniew *„vytvořili Eko-Zakątek z lásky… ke zdravému jídlu, ze zájmu… o přírodní prostředí, z potřeby… sdílet svou vášeň a z touhy… žít v harmonii s přírodou*." Farmářský pár věří v zásadní význam přírody a dlouhodobé přínosy správné a zdravé výživy (založené na vysoce kvalitních produktech) pro člověka. Jejich přínos rezonuje s myšlenkou Dr. Linuse Paulinga, že *„správná výživa je lékem zítřka*".

Klíčové zdroje, technologie a produkce farmy

Farmáři považují za klíčové zdroje důležité pro chod farmy pracovní sílu (vlastní i najatou, včetně sezónních), jedinečné zkušenosti a dovednosti budované v průběhu let, včetně vytvořených distribučních kanálů a silnou pozici svých produktů v segmentech jako zelenina, konzervy, ořechy, oleje nebo maso a technickou infrastrukturu (kuchyně, chladírenský sklad, mrazák, chladírenské vozy vhodné k přepravě potravin apod.).

Důležitým produktem, který farma nabízí, je Zdravý košík. Obchodní model tohoto produktu se řídí principy komunitně podporovaného zemědělství (CSA). Vyžaduje pečlivou organizaci od produkce až po distribuci. Farma používá ekologické metody a nevyužívá pesticidy, herbicidy ani fungicidy. Nepoužívá ani umělá hnojiva a místo toho se spoléhá výhradně na přírodní

hnojiva (třeba hnůj a slámu). Na podzim farmáři plánují plodiny na nadcházející jaro. Farma obecně pěstuje zeleninu a bylinky, včetně různých druhů salátu (ledový, římský…), rukoly, špenátu, ředkviček, pažitky, kopru, cibule, mangoldu, rebarbory, petržele, celeru, červené řepy, mrkve, okurky, rajčat, česneku, cukety, mangoldu, kedlubny, zelených fazolí, pórku, pastináku, dýně, tuřínu, brokolice, květáku, pálivých papriček, majoránky, kopřiv a dalších. Během sezóny se v souladu s rytmem přírody rostliny sklízejí brzy ráno, připravují se, balí do košů a rychle dodávají zákazníkům v chladicím voze. Tím však vztah se zákazníky nekončí. Dlouhodobí i noví odběratelé často vytvářejí skupiny na sociálních sítích, kde sdílejí recepty a metody zpracování a skladování produktů. Zelenina, která se nedodá zákazníkům, se na farmě zpracovává. Vznikají produkty, jako jsou nakládaná zelenina (zelí, okurky, červená řepa, mrkev), kváskový chléb, omáčky na večeři, polévky, pomazánky na sendviče, kořeněná červená řepa, cuketa, papriky, červené zelí, kimchi, fazole, zavařeniny, ovoce v marinádách a sirupy z levandule a černého bezu nebo ovocné šťávy. Řada zpracovaných produktů se prodává mimo sezónu, například přes webové stránky farmy.

Dalším důležitým produktem farmy jsou lískové ořechy a zpracované výrobky z lískových ořechů, jako jsou pražené ořechy, lískooříšková pasta (podobná arašídovému máslu), lískooříšková mouka a lískový olej (který je velmi chutnou přísadou do koláčů, salátů a kávy). Mezi zákazníky je mimořádně oblíbená lískooříšková pasta. Pasta se vyrábí z pražených ořechů, ale přesný výrobní proces majitelé tají. Farma zpracovává také jiné olejniny a lisuje olej z černého kmínu, konopí, lnu nebo ostropestřce mariánského. Oleje se lisují za studena tradiční metodou, která dává oleji výraznou chuť. Farma dále nabízí vločky z olejnatých semen, což je bohatý zdroj bílkovin, vlákniny a nenasycených tuků.

Nejnovějším produktem v portfoliu farmy Eko-Zakątek je „Meat-Corner“. Povaha této produkční sekce je ve srovnání s jinými produkty nabízenými farmou speciální, ale zároveň předešlé produkční části dobře doplňuje. Eko-Zakątek nechová zvířata, ale nakupuje maso od uznávaných místních farmářů. Z nakoupeného masa farma produkuje klobásy, šunky a další masné produkty. Koření a bylinky používané při zpracování masa většinou pocházejí z vlastních polí farmy. Masné produkty se v celkovém sortimentu doplňují s ostatními produkty a umožňují farmě nabízet zákazníkům širší škálu produktů.

Aby mohla farma vyvinout tento obchodní model, musela investovat do budov a infrastruktury, strojů a zařízení, včetně vozidel k přepravě zboží, vybavení ke skladování potravin a také do obnovitelných zdrojů energie, jako jsou fotovoltaické panely. Aby farma zákazníkům nabídla ještě větší přidanou hodnotu, zvažuje v budoucnu rozvoj některých agroturistických produktů. Farma Eko-Zakątek kombinuje tradiční a ekologické výrobní metody s moderními řešeními a nástroji (jako je model komunitou podporovaného zemědělství), krátkými distribučními kanály a širokou komunikací se zúčastněnými stranami, třeba i využitím moderních internetových platforem.

Důvody k zapojení do krátkého potravinového dodavatelského řetězce

Původním zaměřením farmy byla produkce lískových ořechů. V dané době produkce sloužila jako další ekonomická aktivita, která doplňovala příjmy členů domácnosti pocházející mimo zemědělství. Vzhledem k okolnostem se však Agnieszka a Zbigniew rozhodli rozvíjet svou farmu a její krátký potravinový dodavatelský řetězec. Mezi jejich důvody patřily: 1) možnost získat vyšší ceny za své produkty a potenciálně vyšší příjmy, 2) diverzifikace zdrojů příjmů, 3) vytváření dalších pracovních příležitostí pro členy rodiny, 4) eliminace zprostředkovatelů mezi farmou a zákazníky za účelem zvýšení ziskové marže a 5) navázání přímého kontaktu se spotřebiteli, aby lépe porozuměli jejich potřebám a budovali vztahy se zákazníky a stálou zákaznickou komunitu. V současné době Eko-Zakątek nadále posiluje své aktivity v rámci krátkého potravinového dodavatelského řetězce.

Hodnotové nabídky a klíčové aktivity

Eko-Zakątek provozuje unikátní obchodní model. Hodnotová nabídka je výrazná a přináší zákazníkům rozmanitou škálu tradičních, bio a potravinářských produktů s vysokou přidanou hodnotou a jde nad rámec pouhé transakční výměny zboží. Hodnotová nabídka výrazně odlišuje Eko-Zakątek od produktů jak v dlouhých potravinových řetězcích (například supermarketech), tak od mnoha produktů nabízených farmami, které používají strategii krátkých potravinových řetězců. Zahrnuje klíčové produkty a aktivity, jako jsou „Zdravý košík“, výroba olejů, konzervovaných produktů vyrobených z vlastních surovin a výroba uzenin a masa. Každá z těchto oblastí specificky přispívá k celkové nabídce. Podrobnější popis každého produktu je uvedený níže.

Obr. 2 – Zdravý košík 1
Zdroj: Eko-Zakątek



Zdravý košík cílí na lidi, kterým záleží na jejich každodenní stravě a stravě jejich blízkých. Typickým zákazníkem je někdo, kdo si cení kvality a původu potravin. Po dobu 23 týdnů (od května do října) farma systematicky jednou týdně dodává košík plný sezónní zeleniny, která pochází pouze z farmy Eko-Zakątek. Zelenina se sklízí ráno, balí se do proutěných košíků a dodává se na stoly zákazníků ještě tentýž den. Tento proces eliminuje nepravidelné a náhodné objednávky a také zprostředkovatele. Plastové obaly byly zcela eliminovány. Zdravý košík je koncept sezónního vaření, kde se jídlo připravuje v souladu s rytmem přírody s použitím čerstvé zeleniny dostupné v daném ročním období. Majitelé věří, že dodržování rytmu přírody nabízí přínosy ve výživě a je spojeno se zdravím člověka. Zákazníci si mohou vybrat běžný košík pokrývající 23 dodávek během roku (každý týden od května do října) nebo menší košík, který je o polovinu menší.

Výroba oleje je založená na vlastní metodě lisování za studena, kterou Agnieszka a Zbigniew neustále vyvíjejí. Při procesu lisování za studena se semínka před lisováním nezahřívají. Vylisovaný olej má vždy teplotu pod 39 °C. Surovina se lisuje pouze jednou a do lahví se plní pouze extrahovaný olej bez jakýchkoli přísad a konzervantů. Agnieszka a Zbigniew to považují za nejzdravější a nejpřirozenější způsob získávání zdravých olejů. Při procesu lisování za studena se oleje extrahují z lískových ořechů, slunečnice, lnu, řepky, ostropestřce mariánského a černého kmínu. Kromě těchto olejů farma nabízí i další produkty spojené s lískovými ořechy, například pražené lískové ořechy nebo těstoviny s lískovými ořechy.

Obr. 3 – Zdravý košík 2
Zdroj: Eko-Zakątek



Obr. 4 – Spíž Eko-Zakątek 1
Zdroj: Eko-Zakątek



Eko-Zakątek Pantry uctívá dlouholetou tradici, kdy v každém domě byla spíž plná zásob, domácích zavařenin a lahůdek z produktů, které se sklízely a zpracovávaly během sezóny. Návštěva Eko-Zakątek Pantry je sentimentální cestou do babiččina domu, ve kterém se vždy našlo něco zdravého, chutného, co vykouzlilo úsměv na tváři dítěte. Každá surovina pochází z farmy.

V Meat-Corner se nakupuje nezpracované maso od místních a důvěryhodných farmářů a maso se zpracovává na farmě s využitím vlastních zařízení a domácího koření. Masné výrobky se vyrábějí bez přidaných konzervantů a udí se olšovým a třešňovým dřevem. To jim dodává výrazné aroma. Díky těmto starým rodinným receptům může farmářský obchod nabídnout skutečně jedinečné uzené masné výrobky.

Kromě specifických produktů Eko-Zakątek vytváří pro své zákazníky hodnotu také tím, že poskytuje služby, jako je jedinečná možnost zakoupení předplatného na dodávky bio sezónní zeleniny přímo a výhradně z farmy, sklizené několik hodin před doručením, a proto velmi čerstvé.

Specifický způsob, jakým se farma zapojuje do krátkého potravinového dodavatelského řetězce. Segmenty zákazníků, kanály a vztahy se zákazníky

Farma Eko-Zakątek se během své relativně krátké existence a implementace strategie krátkého potravinového dodavatelského řetězce vyvinula. Farma začínala s lískovými ořechy, ale později rozvinula řadu druhů zeleniny a konzerv. Nyní portfolio farmy zahrnuje širokou škálu produktů, včetně dekorativních a příležitostných produktů, jako jsou dárky k akcím nebo sváteční dárky. Agnieszka a Zbigniew prodávají své produkty mnoha různými kanály krátkého potravinového dodavatelského řetězce. Myšlenkou je vždy používat takový typ krátkého řetězce, který je dobře přizpůsobený jednotlivým zákazníkům a produktům. Hlavní kanály jsou následující:

- systém prodeje z košíků,
- veletrhy,
- akce a festivaly,
- trh a bazar,
- vlastní maloobchodní prodejna,
- online prodej,
- přímý prodej z farmy.

Obr. 5 – Spíž Eko-Zakątek 2
Zdroj: Eko-Zakątek



Tabulka 1 – Business Model Canvas
Zdroj: Eko-Zakątek

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Klíčoví partneři
Sdružení Zielony Targ

Skupina klientů – příjemců zdravého košíku

Country Targ – cyklický trh v obci Tarnowo Podgórne – spoluzaložený a organizovaný Eko-Zakątek</td>
<td>Klíčové aktivity
Zdravý košík – předplatné biozeleniny
Zpracování zeleniny a prodej hotových produktů
Pěstování lískových ořechů a výroba odvozených produktů
Za studena lisované oleje</td>
<td rowspan="2">Nabízená hodnota
Eko-Zakątek provozuje unikátní obchodní model, který spotřebiteli poskytuje jedinečnou hodnotovou nabídku, protože nabízí rozmanité portfolio tradičních, bio a vysoce přidaných potravin a jde nad rámec pouhé transakční směny zboží.</td>
<td>Vztahy se zákazníky
Úzký přímý kontakt se zákazníky, kteří jsou jak příjemci košíků, tak dalšími zákazníky, včetně těch, kteří byli získáni ústním podáním.
Důležitá je vzájemná důvěra a dlouhodobé vztahy – někteří zákazníci si košík kupují již léta.
Velmi aktivní komunikace přes webové stránky, Facebook a Instagram.</td>
<td rowspan="2">Zákaznické segmenty
Spotřebitelé preferující zdravou stravu a životní styl, kteří pravidelně dbají na kvalitu a původ potravin: 50 %

Zákazníci, kteří se potýkají s nemocí nebo se z ní snaží zotavit, jsou v procesu rekonvalescence: 30 %

Hledači nových chutí a jedinečných produktů – lze je nazvat „labužníky“: 20 %.</td>
</tr>
<tr>
<td>Klíčové zdroje
Vlastní pracovní síla (manželé i najatí pracovníci, včetně sezónních pracovníků)
Unikátní zkušenosti a kompetence nashromážděné v průběhu let, včetně způsobu organizace distribučních kanálů,
Silná pozice ve svých segmentech
Technická infrastruktura</td>
<td>Marketingové kanály
Trh, bazar (týdenní rytmus po celý rok): 60 %
Doručovací systém / koše (časové omezení květen–říjen daného roku): 30 %
Veletrhy, festivaly, příležitostné, periodické akce: 5 %
Přímý prodej z farmy (záměrné opatření k optimalizaci pracovní doby na farmě): 2 %
Vlastní obchod: 2 %
Online prodej: 1 %</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Náklady

Náklady na dlouhodobý majetek – stroje, zařízení, specializované budovy (například chladírenské sklady), dodávková vozidla: 60 %
Náklady na práci: 15 %
Palivo a energie: 8 %
Výsadba, sazenice, osivo: 5 %
Poplatky za přístup na veletrhy a bazary, včetně online: 2 %</td>
<td colspan="2">Zdroje příjmů

Prodej zdravého košíku: 45 %
Prodej ořechů a souvisejících produktů: 25 %
Prodej zeleniny, ovoce a olejů z farmy: 20 %
Prodej masa: 5 %
Dotace: 5 %</td>
</tr>
</table>

Interakce mezi farmáři a zákazníky je důležitou činností. Farmáři jsou v úzkém kontaktu s kupujícími Zdravých košíků (systematický e-mailový kontakt a komunikace ve skupině na sociálních sítích). Farmáři se pravidelně setkávají s dalšími zákazníky (zejména s těmi dlouhodobými) během potravinových trhů nebo potravinových akcí.

Obr. 6 – Spíž Eko-Zakątek 3
Zdroj: Eko-Zakątek



Agnieszka a Zbigniew získávají nové zákazníky několika způsoby. Díky vynikajícím produktům se například informace šíří mezi lidmi. Dobře rozvinuté moderní komunikační kanály pomáhají oslovit zákazníky téměř kdykoli a kdekoli. Dále pomáhají přístup, autenticita a vyprávěcí dovednosti farmářů. Díky těmto dovednostem je úroveň důvěry mezi farmáři a zákazníky vysoká. Někteří odběratelé košíků nakupují produkt již několik let. Farmáři intenzivně využívají informační technologie a komunikují se zákazníky mimo jiné přes:

- webové stránky: https://www.eko-zakatek.com.pl/
- Facebook: https://www.facebook.com/ekokoszykzdrowia#
- Instagram: https://www.instagram.com/eko_zakatek/

Při používání digitálního komunikačního kanálu je nezbytné pravidelně publikovat příspěvky a obsah, aby se udržoval neustálý kontakt se zákazníky a efektivně se prezentovala a vysvětlovala hodnotová nabídka. Za zdůraznění stojí také to, že se farmáři často účastní různých akcí. Takové akce mohou být malé nebo pravidelné, lokálního charakteru, ale i velké celostátní, které pořádá Ministerstvo zemědělství a rozvoje venkova na Národním stadionu ve

Varšavě. Někdy se také účastní Mezinárodního veletrhu v Poznani a dalších akcí pořádaných Národním podpůrným centrem pro zemědělství. Účastní se i různých televizních programů propagujících zdravé stravování a potravinářské výrobky.

Seznam obrázků

Obr. 1 – Produkty z lískových ořechů 2
Obr. 2 – Zdravý košík 1 5
Obr. 3 – Zdravý košík 2 6
Obr. 4 – Spíž Eko-Zakątek 1 6
Obr. 5 – Spíž Eko-Zakątek 2 8
Obr. 6 – Spíž Eko-Zakątek 3 10

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Business Model Canvas 9