

Případová studie: **Farma v Chrzypsko Małe**
Tradice a zakotvení v komunitě

MENDELU
Faculty of Regional
Development and
International Studies

Visegrad Fund

Farma v Chrzypsko Małe
Tradice a zakotvení v komunitě

Sebastian Stępień
Poznań University of Economics and Business, Department of Macroeconomics and Agricultural Economics
E-mail: sebastian.stepien@ue.poznan.pl

Stát	**Polsko**
Region	Velkopolské vojvodství
Zemědělec	Hanna
Věk	57 let
Pohlaví	žena
Zemědělské vzdělání	středoškolské zemědělské vzdělání
Zemědělská praxe	40 let
Zaměření zemědělské činnosti	rostlinná produkce, mléko
Počet členů domácnosti	6

Popis regionu

Polská farma se nachází ve Velkopolském vojvodství, v okrese Międzychód, v městě Chrzypsko Małe. Region se nachází v mírném klimatickém pásmu, které se ve srovnání s jinými regiony Polska vyznačuje podnebím s menšími teplotními výkyvy. Proudění přímořských vzdušných mas ze západu a kontinentálního vzduchu z východu vytváří v regionu rozmanitý průběh počasí během roku. Průměrná roční teplota se pohybuje okolo 8 °C a roční srážky mezi 500 a 550 mm. Terén je nížinný s menšími kopci a kotlinami s jezery. V regionu jsou významně zastoupeny lesní porosty (přes 45 %) následované zemědělskou půdou (43 %). Půdy jsou průměrné kvality, vhodné především k pěstování obilovin, kukuřice a řepky.
Międzychódský okres je známý jako „kraj stovky jezer“ a je atraktivním cílem turistů. Nachází se zde velký počet turistických a cyklistických stezek, rybářských revírů, přístavů pro kajaky a dalších vodních atrakcí. Oblast má dobré dopravní spojení. Samotná farma se nachází v blízkosti malé vesnice přibližně se 100 obyvateli a dva kilometry od další obce s 3 500 obyvateli. V blízkosti farmy jsou další tři města: 1) Wronki (10,5 tisíce obyvatel), 2) Pniewy (8 tisíc obyvatel) a 3) Sieraków (6 tisíc obyvatel). Město Poznaň (600 tisíc obyvatel) je pak 60 km od farmy. Obec má převážně rurální charakter, ale zastoupení tady mají i turistické aktivity, zejména v létě. Kromě stálých obyvatel mají v regionu vlastní nemovitosti i lidé z měst, hlavně z Poznaně. V okolí obce leží několik jezer s plážemi, konají se zde turistické akce a nachází se tu jeden hotel, případně další možnosti ubytování v pokojích k pronájmu.

Obr. 1 – Jedno z jezer v regionu
Zdroj: fotografie pořízená autorem



Historie farmy, zdroje, technologie a produkce

Farmu od předchozího majitele koupil na počátku 20. století pradědeček manžela paní Hanny. V době koupě měla farma rozlohu kolem 10 hektarů zemědělské půdy a byla na ní provozována rostlinná i živočišná produkce. Dědeček farmu vlastnil do druhé světové války. Během války však byla rodina vysídlena do jiného regionu. Krátce po válce se rodina na farmu vrátila. Během období centrálně plánovaného hospodářství ve druhé polovině 20. století zůstala farma soukromým majetkem rodiny, i když s povinností provádět povinné dodávky. Dalšími majiteli pak byli otec manžela paní Hanny a poté i její manžel (v 80. letech 20. století). Paní Hanna se stala spolumajitelkou farmy v roce 1987 poté, co se do rodiny provdala.
Od 90. let 20. století farma rozšířila svou rozlohu ze zhruba 10 hektarů zemědělské půdy na zhruba 25 hektarů (včetně pronajaté půdy). Aby farma vyhověla požadavkům trhu a zastavila chov prasat, který nebyl vůbec rentabilní, musela změnit svůj produkční profil. Na druhou stranu se farma začala více specializovat na polní plodiny a mléčný skot. Na farmě se pěstují převážně obiloviny a kukuřice. Menší část půdy se využívá za účelem produkce brambor hlavně pro potřeby rodiny a čtyři hektary tvoří trvalé travní porosty. Z hlediska prodeje rostlinných produktů se asi 80 % sklizně obilí prodává na základě smlouvy přes zprostředkovatele (obchodníky). Zbylé množství obilí slouží jako krmivo pro chovaný skot a slepice. Sklizená kukuřice a seno z vlastních travních porostů také slouží ke krmení zvířat. Farma chová dojnice, jalovice, telata (celkem 14 kusů) a býky (5 kusů). Produkce probíhá v uzavřeném systému.

Telata se rodí na farmě a poté se krmí mlékem a krmivem z vlastní produkce farmy. Farma navíc chová 50 nosnic.

Farma vyprodukuje denně asi 200 litrů mléka a průměrná denní produkce mléka je 25 litrů na krávu. Asi 10 % mléka jde na spotřebu domácnosti a krmení telat. Zbývajících 90 % se zpracovává a prodává prostřednictvím krátkého potravinového řetězce. Faremní mlékárna produkuje různé druhy sýrů, tvaroh a máslo. Týdenní prodeje se pohybují kolem 80 ks sýru Cottage, 80 ks čerstvého bílého sýra, 30 ks uzeného sýra, 30 ks smetanového sýra a 20 kostek másla. Farma prodá přes krátký potravinový řetězec zhruba 80 % vyprodukovaných vajec (průměrný týdenní prodej vajec je kolem 200 ks), zbytek spotřebuje rodina.

Paní Hanna se věnuje zemědělské činnosti společně se svým manželem, synem a snachou. Manžel a syn organizují pěstování plodin a snacha se stará o zvířata. Paní Hanna se věnuje faremní mini mlékárně, zpracování produktů, prodeji a s prodejem spojeným operacím a úkolům. Zemědělské vybavení farmy tvoří dva traktory, dva přívěsy, nakladač, pluh, secí stroj a postřikovač, zatímco zbytek strojů si farma během sklizně pronajímá od jiné místní farmy. Nejnovější investicí byly fotovoltaické systémy. Farma spolupracuje a udržuje různá partnerství s dalšími podnikatelskými subjekty, jako jsou: 1) odběratel obilí, se kterým farma uzavírá roční smlouvy na dodávky komodity, 2) dodavatel vstupů, například hnojiv a přípravků na ochranu rostlin, 3) zemědělští poradci a členové zemědělské komory, se kterými udržuje pravidelný kontakt, a 4) místní úřady.

Obr. 2 – Farma a její okolí
Zdroj: fotografie pořízená autorem



Byznys model tedy prošel vývojem. V minulosti se farma zaměřovala na smíšenou rostlinnou a živočišnou produkci. Taková diverzifikace produkce zajišťovala větší stabilitu příjmů, ale ztěžovala dosažení efektů z rozsahu a vyžadovala značné zapojení pracovní síly. Farma se zaměřila na pěstování obilí a kukuřice (prodej nebo jako součást krmivové základny živočišné výroby) a také na produkci mléka. V současné době je farma specializovanější (vzdala se chovu prasat a přešla na chov skotu). Farma má dva hlavní zdroje příjmů. Většina obilí se prodává zprostředkovateli a cena placená zemědělci odpovídá aktuální tržní ceně. Farma nepoužívá žádné nástroje pro řízení cenových rizik a příjmy jsou variabilní v závislosti na tržních podmínkách. Druhým hlavním zdrojem příjmů je prodej přes krátký potravinový řetězec, konkrétně pak prodej mléka, mléčných výrobků a vajec. Prodejní ceny produktů nabízených farmou v jejím krátkém potravinových řetězci jsou dokonce podobné (nebo někdy i nižší) průměrným cenám podobných produktů v maloobchodních řetězcích v regionu. Jak říká paní Hanna: „*Jelikož se nemusím dělit se zprostředkovateli, mohu si dovolit nižší cenu.*“ Taková cenová politika zvyšuje zájem zákazníků, zejména těch, kteří jsou citliví na cenu. Farma v současné době nabízí platby v hotovosti, což někdy ztěžuje vypořádání transakcí. Naštěstí je v nedaleké obci bankomat. Dalším důležitým zdrojem, který pozitivně přispívá k ekonomické udržitelnosti farmy, je Společná zemědělská politika a její dotační podpory.

Důvody k zapojení do krátkého dodavatelského řetězce potravin

V posledních letech se v Polsku výrazně snížila ziskovost produkce prasat. Významným faktorem byly například rostoucí náklady spojené se zajištěním vhodných podmínek pro zvířata, kdy důvodem zpřísnění předpisů byl opakovaný výskyt chorob zvířat, který donutil zemědělce k nezbytným investicím. Farma se tak v roce 2019 vzdala své produkce prasat a změnila specializaci na mléčný skot. Farma prodávala syrové mléko a (v té době) se zpracovávala pouze malá část mléka (na čerstvý bílý sýr a máslo). Produkty se prodávaly přímo sousedům v blízkém okolí. Tehdy také kolísaly ceny mléka, což způsobovalo ekonomickou nestabilitu a nízkou ziskovost produkce mléka. V roce 2020 přiměl výrazný pokles cen mléka řadu zemědělců k přehodnocení jejich zemědělské strategie. Kromě těchto vnějších faktorů byl důležitým impulzem k výraznějšímu zapojení farmy do krátkých dodavatelských řetězců přenos příkladů dobré praxe. Paní Hanna viděla úspěch takové strategie ve svém nejbližším okolí, kdy člen blízké rodiny, který s takovým prodejem začal již před několika lety, dokonce poskytl rady, jak vyrábět další produkty. Paní Hanna začala vyrábět sýry a rozšířila sortiment prodávaných mléčných výrobků. Postupem času paní Hanna zaznamenávala rostoucí zájem zákazníků o tyto produkty a dále rozšiřovala nabízený sortiment a přidávala třeba i nové příchutě sýrů (využívala sušená rajčata, medvědí česnek, červenou papriku, provensálské bylinky, černý kmín, vlašské ořechy a smaženou cibuli). Farmářka se také pokusila vyrábět zrající sýry, ale kvůli problémům se skladováním (nedostatek vhodných podmínek pro zrání) od této myšlenky

upustila. Farmářka pravidelně představuje nové příchutě, inspiruje se návrhy zákazníků, čte kulinářské průvodce a sleduje tematické programy.

Obr. 3 – Sýry z faremní nabídky 1
Zdroj: fotografie pořízená autorem



Způsob, jakým se farma zapojuje do krátkého potravinového řetězce: Segmenty zákazníků, kanály a vztahy se zákazníky

Hodnotová nabídka farmy v Chrzypsko Małe se zakládá na vysoké kvalitě, tradici a udržitelnosti. Farma nabízí vysoce kvalitní produkty s jedinečnou chutí a vlastnostmi vyrobené tradičními metodami respektujícími přírodní prostředí a dobré životní podmínky zvířat. Hodnotovou nabídku určují potřeby zákazníků a postoje majitelů farmy.
Farma využívá pět distribučních kanálů. Nejdůležitější je prodej přímo z farmy, který vytváří přibližně 60 % tržeb. Farma má speciálně vyhrazenou místnost v suterénu obytné budovy, kde se produkty zpracovávají a skladují. Teplota v suterénu, stejně jako ledničky, umožňuje uchovat produkty čerstvé po dlouhou dobu. Když zákazníci farmu navštíví, aby si produkty koupili, zazvoní u dveří a farmářka je pozve do prodejní místnosti. Nemá žádný seznam produktů, ale ledničky mají prosklené stěny, takže si zákazník může produkt prohlédnout a vybrat si. Ceny jsou uvedené na produktech.
Druhým distribučním kanálem je dodávka produktů přímo jednotlivým zákazníkům (přibližně 20 % prodeje). To je realizováno zejména v případě velkých objednávek, od tuctu až po několik desítek kusů sýra.
Třetím distribučním kanálem jsou dodávky do místních škol a nemocnic (přibližně 10 % tržeb). Díky osobním kontaktům v těchto zařízeních nabízí a dodává paní Hanna své produkty tamním

zaměstnancům. Zde má stálou klientelu a ředitel nebo jiná pověřená osoba zavolá farmáři a objedná pro celou skupinu. Dodání proběhne do jednoho nebo dvou dnů.
Čtvrtým distribučním kanálem jsou dodávky do místního hotelu, který se nachází u jezera poblíž vesnice (přibližně 5 % tržeb). Na recepci hotelu je k dispozici plakát s nabídkou a hosté si tak mohou objednat produkty na recepci. Zaměstnanec hotelu poté paní Hanně zavolá, aby objednávku doručila. Dodání obvykle probíhá tentýž nebo následující den.
Posledním distribučním kanálem jsou místní akce (přibližně 5 % tržeb). Obec Chrzypsko Wielkie pořádá několikrát ročně festivaly a veletrhy na pláži nedalekého jezera. Akcí se účastní jak místní obyvatelé, tak turisté. Farmářka si během akcí postaví malý stánek a prodává produkty z farmy. Festivaly a veletrhy nabízí také příležitost k propagaci produktů farmy.

Obr. 4 – Sýry z faremní nabídky 2
Zdroj: fotografie pořízená autorem



Tabulka 1 – Business Model Canvas
Zdroj: Autor na základě rozhovoru s farmářkou a její rodinou

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Klíčoví partneři

Obec Chrzypsko Wielkie
Zemědělští poradci
Zemědělská komora
Dodavatel hnojiv a pesticidů
Zpracovatel obilí</td>
<td>Klíčové aktivity

Rostlinná výroba – prodej a krmivo pro dobytek
Výroba mléka
Zpracování mléka na farmářské výrobky
Prodej farmářských produktů</td>
<td rowspan="2">Nabízená hodnota

Farma z Chrzypska Małe dodává vysoce kvalitní produkty s jedinečnou chutí a vlastnostmi vyrobené tradičními výrobními metodami s ohledem na životní prostředí a dobré životní podmínky zvířat.</td>
<td rowspan="2">Vztahy se zákazníkem

Zemědělec nevytváří specifickou prodejní strategii pro jednotlivé segmenty zákazníků.
Přímý kontakt se zákazníky při nákupu na farmě.
Interakce na sociálních sítích.
V současné době se zaměřuje na udržení zákazníků.

Marketingové kanály

Obilí prodávané zpracovatelům (80 % celkové produkce)
Obilí (20 %) a kukuřice (100 %) používané jako krmivo
Zpracování mléka na farmě (90 %), z toho:
- prodej přímo z farmy (60 %)
- dodávka individuálním klientům (20 %)
- místní škola (5 %), místní nemocnice (5 %)
- hotel (5 %)
- akce (5 %)
Vejce prodávaná přímo z farmy (80 %)

Komunikace se zákazníky
- přímý kontakt mezi zákazníkem a farmářkou a její rodinou
- telefonní kontakty
- účast na akcích
- kontakt s ředitelem školy a nemocnice
- členství v Zemědělské komoře</td>
<td rowspan="2">Zákaznické segmenty

Četnost:
Pravidelná (50 %)
Nepravidelná (50 %)

Stav bydliště:
Místní obyvatelé (40 %)
Sezónní, letní obyvatelé obce (20 %)
Turisté (25 %)
Zaměstnanci školy a nemocnice (10 %)
Hoteloví hosté (5 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Klíčové zdroje

Půda
Fixní kapitál (stroje, nástroje)
Zpracovatelské zařízení na mléko
Lidské zdroje (rodinná práce)
Zemědělec a jeho know-how a vynálezy</td>
</tr>
</table>

Náklady	Zdroje příjmů
Rostlinná produkce (65 %), včetně: - obilí na prodej (40 %) - krmné obilí a kukuřice (> 20 %) - ostatní (< 5 %) Náklady na produkci mléka (> 30 %) Náklady na produkci vajec (< 5 %) Ostatní náklady SFSC, např. prodej, vztahy se zákazníky	Prodej obilí zpracovatelům (80 % produkce obilí) Prodej zpracovaných produktů individuálním klientům (80 %) Prodej zpracovaných produktů školám a nemocnicím (10 %) Prodej zpracovaných produktů hotelu (5 %) Prodej zpracovaných produktů na akcích (5 %) Zemědělské dotace SZP

Zákazníky farmy lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří stálí zákazníci, kteří představují asi 50 % všech zákazníků. Druhou polovinu tvoří nepravidelní nebo nahodilí zákazníci.
Pravidelnými zákazníky jsou především obyvatelé vesnic a blízkých měst v okruhu do 15 až 20 km (tvoří asi 40 % všech zákazníků). Do této skupiny patří také obyvatelé, kteří mají u jezera rekreační pozemky (přibližně 20 %) a přijíždějí hlavně v létě. Mezi pravidelné zákazníky patří také zaměstnanci školy a nemocnice, tj. institucí, kterým se produkty pravidelně dodávají (10 %). Zbývajícími zákazníky jsou většinou turisté, kteří navštěvují region a někdy tam tráví dovolenou. Případně se může jednat o účastníky místních akcí, jako jsou návštěvníci festivalů nebo hoteloví hosté (30 %). Příjmy farmy jsou tedy v létě obvykle vyšší.
Typickým zákazníkem je někdo, kdo oceňuje kvalitu a chuť tradičních produktů a hledá něco jedinečného. Jak říká paní Hanna: „*Zákazníci u mě nakupují a často se ke mně vracejí, protože říkají, že oceňují chuť mého sýra. I naše vejce jim chutnají více než ta ze supermarketů*.“ Produkty, které farma nabízí, jsou k dispozici za dostupnou cenu, srovnatelnou s cenami v maloobchodních řetězcích, a někdy i levnější. To ilustruje, že situace s typicky vyšší cenou lokálních a tradičně vyráběných potravin ve srovnání s nelokálními produkty, není zcela přesná a existují výjimky. Důvodem je, že zkrácení dodavatelského řetězce snižuje počet zprostředkovatelů (kteří si mohou zajistit část marže) a farmář tak získává veškerou vytvořenou hodnotu. Farmář si v takové situaci někdy může dovolit ceny produktu snížit. Většina zákazníků také projevuje zálibu v tradicích a zájem o životní prostředí a dobré životní podmínky zvířat. Pro tyto zákazníky je důležité, že faremní vejce pocházejí od slepic z volného chovu. Starší zákazníci také zdůrazňují, že sýry, které tady kupují, jim připomínají sýry z jejich mládí, kdy se potraviny vyráběly méně zpracovaně a bez použití mnoha umělých přísad.
Kanálem pro komunikaci hodnotové nabídky farmy je ústní předání a osobní kontakt se zákazníky během návštěv farmy. Paní Hanna říká: „*Pro mě je nejdůležitější slyšet, že lidé můj produkt chválí. Když se zákazníků ptám, odkud se o farmě dozvěděli, většina odpovídá, že sem přišli na doporučení jiného zákazníka. To mě velmi těší*.“ Odhaduje, že asi 70 % zákazníků se s produkcí a nabídkou farmy seznámí tímto způsobem. Farma také využívá reklamní banner umístěný poblíž domu cestou na pláž a do nedalekého baru.
Další způsob, jak zákazníkům sdělují hodnotovou nabídku, je telefonicky. Zákazníci získají telefonní číslo na farmu od jiných lidí, kteří farmáře znají. Prodej se podařilo rozvinout také díky osobním vztahům majitelky se zaměstnanci škol, nemocnic a hotelů. Manžel paní Hanny je členem Zemědělské komory a šíří informace o farmě mezi ostatními členy. A paní Hanna k tomu dodává: „*Tímto způsobem jsme si vypěstovali poměrně velký počet stálých zákazníků, zejména z okolí*.“ Na otázku, proč nepoužívají moderní formy komunikace, jako je internet nebo třeba sociální sítě, paní Hanna odpověděla: „*V tuto chvíli máme dostatek objednávek, nebyli bychom schopni zpracovat více, chybí nám ruce a čas*.“
Paní Hanna využívá k budování vztahů s klienty osobní kontakt během toho, kdy zákazníci nakupují. Snaží se poznat klienta a navázat bližší vztah konverzací, sdílením své práce a prezentací farmy a jejího okolí. Když už zná zákazníka lépe, může mu dokonce nabídnout kávu nebo čaj, aby si rozšířila síť stálých zákazníků, a dokonce i přátel. Farmářka nevytváří

specifickou prodejní strategii pro jednotlivé segmenty zákazníků; snaží se ke všem chovat tímto přátelským způsobem.

Obr. 5 – Poutač propagující farmu
Zdroj: fotografie pořízená autorem



Seznam obrázků

Obr. 1 – Jedno z jezer v regionu 2
Obr. 2 – Farma a její okolí 3
Obr. 3 – Sýry z faremní nabídky 1 5
Obr. 4 – Sýry z faremní nabídky 2 6
Obr. 5 – Poutač propagující farmu 10

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Business Model Canvas 7