

Případová studie: **Madonan**

Zdravé jídlo, zdraví lidé

MENDELU
Faculty of Regional
Development and
International Studies

Visegrad Fund

Madonan

Zdravé jídlo, zdraví lidé

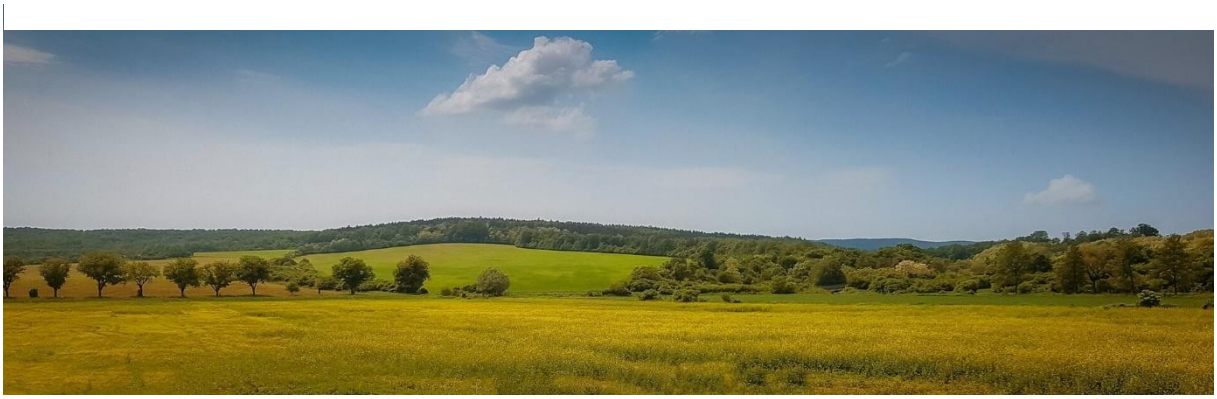
Patrik Rovný
Slovak University of Agriculture in Nitra, Department of Marketing and Trade
E-mail: patrik.rovny@uniag.sk

Stát	Slovensko
Region	Hlohovec
Zemědělec	Mgr. Marián Sidor
Věk	40 let
Pohlaví	muž
Zemědělské vzdělání	vysokoškolské vzdělání, práva
Zkušenosti se zemědělstvím	5 let
Zaměření zemědělské činnosti	produkce mléka
Počet členů domácnosti	4

Popis regionu

Trnavský kraj leží na pomezí nížinných a horských oblastí, přičemž nejvýznamnější část zaujímá Podunajská nížina (Podunajská pahorkatina a nížiny) a oblast Záhoří. Horský reliéf se skládá z Malých Karpat, Považského Inovce, Bílých Karpat a Myjavské pahorkatiny. Nejvyšším bodem jsou Záruby (768 m) v Trnavském okrese. Region odvodňuje řeka Dunaj, přičemž hlavními řekami jsou Dunaj, Morava a Váh. Vodní díla Gabčíkovo, Sĺňava a Kráľová jsou nezbytná pro energetiku, rekreaci a dopravu. Region zahrnuje 251 obcí v sedmi okresech, z nichž 17 jsou města. Největší počet obyvatel žije v Trnavském okrese, nejmenší v Hlohovci. Hustota obyvatelstva je 133 osob/km². Klimaticky se jedná o mírně teplou a vlhkou oblast s roční teplotou 7–9 °C a srážkami 700–900 mm. Podmínky jsou vhodné pro travní porosty, pastviny a pěstování brambor, zelí a ovoce. Nadmořská výška a terén omezují intenzivní zemědělství, ale podporují ekologické formy zemědělské produkce. Půdy jsou velmi úrodné – v Podunajské nížině dominují černozem a hnědozem. Zemědělství je extenzivní, s dominantním chovem skotu, ovcí a drůbeže. Pěstují se převážně obiloviny, olejniny, vinná réva a cukrová řepa. Rozvíjí se zde ekologické zemědělství a agroturistika. Obec Kľačany je příkladem udržitelného venkova s důrazem na tradice, řemesla a čisté životní prostředí.

Obr. 1 – Obec Kľačany
Zdroj: Facebook stránka obce Kľačany



Historie farmy, její zdroje, technologie a produkce

Společnost MADONAN SERVICES s. r. o., která se nachází v obci Kľačany v okrese Hlohovec, je výjimečným příkladem ekologického zemědělství, které kombinuje zdraví, lokálnost, inovace a komunitní hodnoty. Její hlavní specializací je produkce mléka A2A2 – druhu mléka geneticky odlišného od konvenčního mléčného skotu a považovaného za lépe stravitelný. V této případové studii se podrobně podíváme na založení, rozvoj, současné aktivity, technologické procesy, prodejní strategie, vazby na komunitu a vizi budoucnosti této výjimečné farmy.

Začátky: Od koní ke kravám
Příběh společnosti MADONAN začal nekonvenčně – ne jako pokračování rodinné farmářské tradice, ale jako osobní rozhodnutí pana Mariána Sidora a jeho manželky změnit svůj životní styl. Pan Sidor pracoval ve finančním sektoru a paní Sidorová byla učitelkou. Jejich zájem o zdravé jídlo a život v souladu s přírodou je vedl k rozhodnutí koupit si koně a později i krávu.

Kráva, vyřazená jerseyská dojnice, se ukázala být geneticky výjimečná – produkovala mléko A2A2, které neobsahuje beta-kasein A1, jenž je spojován s trávicími problémy. V té době Sidorovi neměli tušení, že existuje něco jako mléko A2A2 – jejich rozhodnutí bylo intuitivní, založené na vlastním pozorování svého zdraví. Po konzumaci konvenčního mléka se u nich objevily trávicí problémy, které po přechodu na domácí mléko zmizely.

Mléko A2A2: Složení a přínosy pro zdraví
Mléko je nezbytnou součástí lidské stravy, ale jeho složení se v průběhu evoluce měnilo. Dnes se pozornost zaměřuje na beta-kasein, hlavní bílkovinu kravského mléka. Mléko A2A2 obsahuje výhradně beta-kasein A2, zatímco běžné mléko obsahuje kombinaci A1 a A2. Tento rozdíl vznikl genetickou mutací asi před 5 000 lety a má významné důsledky pro trávení. Trávením beta-kaseinu A1 vzniká peptid BCM-7, který je spojován s možnými negativními účinky na trávicí trakt. Beta-kasein A2 tento peptid neuvolňuje, což může vysvětlovat lepší toleranci mléka A2A2 u citlivých jedinců. Spotřebitelé, kteří po konzumaci běžného mléka pociťují nadýmání nebo bolesti břicha, často hledají alternativy a mléko A2A2 se jeví jako vhodná možnost. Produkce mléka A2A2 vyžaduje genetický výběr dojnic, což představuje inovaci v chovu hospodářských

zvířat. Jeho rostoucí popularita odráží trend směrem k potravinám, které podporují zdraví a pohodu. Přestože vědecké studie stále probíhají, mléko A2A2 lze považovat za návrat k přirozenému složení mléka, které konzumovali naši předkové.

Obr. 2 – Logo farmy Madonan
Zdroj: Profil farmy Madonan na Facebooku



Stavba statku a stěhování do Kľačan
Zpočátku působili v obci Bojničky, ale později se přestěhovali do Kľačan, kde v areálu bývalého družstva PD Hlohovec vybudovali moderní biofarmu. Dnes se farma nalézá v centru bývalého areálu živočišné výroby, kde se nachází také výdejní místo (Drive) pro zákazníky e-shopu, firemní prodejna a mlékárna.

Z původně jednoho zvířete se postupně rozrostlo stádo, které nyní čítá 164 dojnic plemene Jersey, všechny genomicky testované na produkci mléka A2A2.

Obr. 3 – Hala na farmě
Zdroj: Profil farmy Madonan na Facebooku



Klíčové aktivity a hodnotové nabídky

Primárním produktem, jak je uvedeno výše, je kravské mléko A2A2. Kvalita mléka je však také úzce spjata s krmnou dávkou dojnic. Pro krávy plemene Jersey se preferovaná strava skládá z průmyslově sušeného krmiva bez plísní a konzervačních látek. Tento přístup je v kontrastu s konvenčním používáním fermentovaných krmiv, jako jsou siláž a senáž. Sušená krmiva eliminují riziko kontaminace aflatoxiny, toxickými látkami, které se mohou přenášet do mléka a představovat zdravotní riziko. Tato metoda navíc snižuje výskyt patogenních bakterií, jako je Listeria.

Další výhodou této metody krmení je nižší obsah histaminu v mléce. Histamin je látka, která může u citlivých jedinců způsobit alergické reakce nebo jiné zdravotní komplikace. Kontrola krmení minimalizuje jeho přítomnost v konečném produktu. Krávy mají navíc celoroční přístup k pastvinám, což přispívá k jejich celkovému zdraví a pohodě a tím i ke kvalitě mléka.

Produkce mléka a jeho zpracování

Denní produkce mléka na farmě MADONAN je přibližně 1 000 litrů. Mléko se zpracovává přímo na farmě v mlékárně, čímž se vyrábí:

- čerstvé mléko ve skleněných lahvích,
- jogurty (přírodní a ochucené),
- kefír,
- tvaroh,
- máslo,
- zrající sýry,
- řemeslná zmrzlina.

Výroba probíhá bez konzervantů s důrazem na čerstvost, hygienu a zachování nutričních hodnot. Rodina Sidorových absolvovala odborné stáže v Itálii, kde se naučili vyrábět řemeslnou zmrzlinu a zrát sýry.

Obr. 4 – Mléko v lahvích
Zdroj: Profil farmy Madonan na Facebooku



Důvody k zapojení do krátkého potravinového řetězce

Primárním impulzem k založení farmy byla osobní zkušenost zakladatelů s trávicími problémy po konzumaci konvenčního mléka. Po přechodu na mléko od jejich vlastní krávy plemene Jersey, která produkovala výhradně beta-kasein A2A2, zdravotní problémy zmizely. Tento typ mléka se považuje za snadněji stravitelný a méně náchylný k vyvolání zánětlivých reakcí. Zdravotní přínosy mléka A2A2 se staly klíčovým argumentem k jeho propagaci a prodeji přímo spotřebitelům. Farma MADONAN od začátku budovala svou identitu na nutriční kvalitě,

čerstvosti a zdravotní bezpečnosti svých produktů, čímž si získala důvěru zákazníků hledajících alternativy ke konvenčním potravinám.

Jednou z nejvýznamnějších výhod krátkého dodavatelského řetězce potravin (Short Food Supply Chain, SFSC) je transparentnost. Díky přímé komunikaci mezi výrobcem a spotřebitelem se eliminuje anonymita typická pro velké obchodní řetězce. Farma klade důraz na osobní komunikaci, transparentnost původu surovin, metod zpracování a filozofie řízení. Spotřebitel se může dozvědět o krmení krav, používaných technologických postupech a hodnotách, které společnost vyznává. Otevřenost buduje důvěru, která je základem dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Zákazník se tak nestává jen spotřebitelem, ale aktivním účastníkem potravinového systému, který rozumí původu potravin a sdílí hodnoty s producentem.

Vzdělávání a osvěta jsou nedílnou součástí podnikání farmy MADONAN. Využívá také SFSC jako platformu ke vzdělávání veřejnosti. Prostřednictvím blogů, videí, exkurzí a osobních setkání se zákazníci stávají součástí příběhu farmy. Vzdělávání o výhodách mléka A2A2, ekologického zemědělství a mléčné výroby pomáhá formovat chování spotřebitelů, zvyšuje povědomí o výživě a podporuje zodpovědnou konzumaci. Tento přístup také posiluje loajalitu zákazníků, kteří se ztotožňují s hodnotami farmy.

Z ekonomického hlediska nabízí SFSC významné výhody. V tradičním dodavatelském řetězci si velkou část zisku mezi sebou dělí zprostředkovatelé – velkoobchodníci, distributoři, maloobchodní řetězce. V případě SFSC zůstává větší podíl ceny produktu u producenta, což umožňuje farmám investovat do kvality, inovací a udržitelnosti. MADONAN je tak schopná financovat vývoj nových produktů, modernizaci technologií a rozvoj agroturistiky bez závislosti na státních dotacích. Tento model také zvyšuje ekonomickou stabilitu farmy, umožňuje flexibilnější tvorbu cen a podporuje lepší plánování cash flow.

Environmentální aspekty jsou dalším silným argumentem při rozhodnutí pro SFSC. Zkrácení distribučního řetězce znamená méně dopravy, méně obalových materiálů a nižší spotřebu energie. MADONAN kombinuje SFSC s ekologickým zemědělským přístupem, čímž výrazně snižuje svou ekologickou stopu. Produkce mléka vylučuje konzervační látky s důrazem na čerstvost a hygienu. Krmné dávky krav zahrnují sušené krmivo bez plísní a konzervačních látek, čímž se eliminuje riziko kontaminace aflatoxiny. Tímto způsobem je zajištěna nejen kvalita produktů, ale také ochrana životního prostředí a zdraví zvířat.

Prodej prostřednictvím SFSC také posiluje regionální ekonomiku. Podpora místních producentů vytváří pracovní místa, zvyšuje soběstačnost a snižuje závislost na globálních dodavatelských řetězcích. MADONAN se stává součástí komunity, která sdílí hodnoty zdravého životního stylu, lokální produkce a zodpovědné spotřeby. Toto zakořenění v komunitě je základem sociální udržitelnosti – farmář není jen producentem, ale také sousedem, poradcem, pedagogem a kulturním činitelem.

Jako rodinný podnik dokáže MADONAN rychle reagovat na podněty zákazníků. Přímá komunikace zvyšuje odpovědnost podnikatele vůči veřejnosti, a to nejen za úspěchy, ale také za přiznání chyb a jejich nápravu. Tato flexibilita je dána především účastí v SFSC, kterému chybí rigidní zprostředkovatelská struktura. Zákazník může komunikovat přímo s farmářem, vyjádřit své potřeby, připomínky nebo návrhy a farmář může okamžitě reagovat – upravit produkt, změnit obal, přizpůsobit nabídku.

Způsob, jakým se farma napojuje na krátký dodavatelský řetězec potravin: zaměření na zákaznické segmenty, kanály a vztahy se zákazníky

Segmenty zákazníků, na které se farma MADONAN konkrétně zaměřuje, jsou rozmanité a specifické. První skupinu tvoří zákazníci se zájmem o zdravý životní styl. Tito spotřebitelé hledají potraviny s vysokou nutriční hodnotou, bez konzervantů, s jasným původem a s minimálním zpracováním. Produkty MADONAN, zejména mléko A2A2, jsou pro ně atraktivní díky lepší stravitelnosti, absenci beta-kasomorfinu-7 (BCM7) a šetrnému zpracování, které zachovává přirozené vitamíny a enzymy.

Druhým segmentem jsou lidé s intolerancí na běžné mléko. Mléko A2A2 je vhodné pro lidi, kteří po konzumaci klasického mléka trpí zažívacími problémy. Díky genetické čistotě plemene Jersey a důkladnému testování každého zvířete na beta-kasein A2A2 poskytuje MADONAN alternativu k bezlaktózovým produktům.

Třetím segmentem jsou rodiny s dětmi, které představují cílovou skupinu nejen pro konzumaci mléčných výrobků, ale i pro agroturistiku. Farmpark MADONAN nabízí zážitkové aktivity, které kombinují rekreaci, vzdělávání a kontakt s přírodou. Tábory, narozeninové oslavy, minifarma a interaktivní atrakce vytvářejí emocionální pouta mezi farmou a rodinami.

Čtvrtým segmentem jsou školy a vzdělávací instituce, se kterými farma spolupracuje na organizaci exkurzí, programů škol v přírodě a dalších akademických aktivit. Dané aktivity podporují environmentální povědomí, výchovu v oblasti výživy a praktické znalosti zemědělství.

Pátým segmentem jsou místní spotřebitelé, kteří preferují čerstvé a etické produkty. Tato skupina oceňuje možnost nakupovat přímo od výrobce, bez zprostředkovatelů. Důležitými faktory jsou čerstvost, etický přístup ke zvířatům, ekologické zemědělství a podpora regionální ekonomiky.

Distribuční kanály farmy MADONAN jsou propojené, což umožňuje flexibilní zapojení zákazníků do SFSC. Základem je e-shop (www.madonan.sk), který představuje moderní distribuční metodu. Zákazníci si mohou objednat produkty z pohodlí domova, přičemž e-shop poskytuje jasné informace o produktech, jejich složení, původu a způsobech zpracování. Vyřizování objednávek v reálném čase zajišťuje maximální čerstvost. Distribuční místa v Kľačanech, Bratislavě a Popradu slouží jako logistická centra, kde si mohou zákazníci objednané produkty vyzvednout. Tento model kombinuje výhody online prodeje s osobním kontaktem, čímž zvyšuje důvěru a spokojenost zákazníků.

Obr. 5 – Prodejna produktů Madonan
Zdroj: Profil farmy Madonan na Facebooku



Firemní prodejna přímo na farmě je otevřená 365 dní v roce, což umožňuje nepřetržitý přístup k produktům. Zákazníci zde mohou nakupovat bez objednávky, ochutnávat produkty, komunikovat s personálem a získávat informace o produkci. Osobní prodej na farmě vytváří silné vztahy – zákazníci se stávají součástí příběhu farmy, což posiluje jejich loajalitu a angažovanost. Agroturistické aktivity a výlety slouží nejen jako místa relaxace, ale také jako distribuční kanály. Návštěvníci si mohou produkty zakoupit na místě, což podporuje impulzivní nákupy a emocionální spojení s farmou.

Vztahy se zákazníky farmy se rozvíjejí na několika klíčových principech. Základem je přímá komunikace – zakladatel farmy, PhDr. Marián Sidor, je známý svou aktivní komunikací přes sociální sítě, blogy a při osobních setkáních. Tento přístup vytváří pocit blízkosti a důvěry. Zákazníci mají možnost klást otázky, dávat zpětnou vazbu a podílet se na formování produktového portfolia. Otevřená zpětná vazba a návrhy řešení jsou dalším pilířem – farma MADONAN aktivně reaguje na návrhy zákazníků, čímž prokazuje ochotu se zlepšovat. Transparentnost při řešení problémů posiluje reputaci společnosti jako důvěryhodného partnera. Budování „rodiny zákazníků“ je filozofie, která se projevuje v pořádání akcí, sdílení příběhů a vytváření emocionálních vazeb. Zákazníci nezůstávají anonymními spotřebiteli, ale stávají se členy širší komunity. Vzdělávání zákazníků je nedílnou součástí podnikání –

MADONAN se snaží nejen prodávat, ale i vzdělávat. Prostřednictvím videí, blogů, exkurzí a osobních rozhovorů informuje o výhodách mléka A2A2, ekologického zemědělství a mléčné výroby. Vzdělávání zvyšuje hodnotu značky a podporuje uvědomělou konzumaci.
Zákaznický servis a dostupnost jsou důkazem vysokého standardu služeb. Prodejna otevřená téměř 365 dní v roce, rychlé zpracování objednávek a osobní přístup k zákazníkům vytvářejí důvěru a stabilitu. Zákazníci se mohou spolehnout na konzistentní kvalitu a dostupnost produktů, což je v dnešním světě plném nejistot nesmírně cenné.

Faktory úspěchu společnosti MADONAN v rámci krátkého dodavatelského řetězce

Společnost MADONAN SERVICES s. r. o. propojuje zdraví, lokalitu, inovace a komunitní hodnoty. Její obchodní filozofie spočívá na principech krátkého dodavatelského řetězce (SFSC), který minimalizuje počet zprostředkovatelů mezi producenty a spotřebiteli. V této souvislosti rostou klíčové priority společnosti.

1. Kvalita a nutriční hodnota produktů

Společnost MADONAN se specializuje na výrobu mléka plemene A2A2 z geneticky testovaných krav plemene Jersey. Tento typ mléka se považuje za snadněji stravitelný a méně náchylný k vyvolání zánětlivých reakcí. Prioritou je zachování přirozených vlastností mléka – bez homogenizace, bez pasterizace za vysokých teplot, bez konzervantů. Produkty jako jogurty, sýry, kefír, tvaroh a řemeslná zmrzlina se vyrábějí přímo na farmě s důrazem na čerstvost a nutriční hodnotu.

2. Transparentnost a důvěra

Jednou z hlavních priorit je otevřená komunikace se zákazníky. MADONAN poskytuje informace o původu surovin, chovatelských metodách, zpracování mléka a filozofii hospodaření. Zákazník může navštívit farmu, setkat se s majitelem a zúčastnit se exkurzí nebo vzdělávacích aktivit. Transparentnost buduje důvěru a loajalitu.

3. Ekologická a regenerativní produkce

Společnost klade důraz na ekologické zemědělství – krávy se krmí sušeným krmivem bez plísní a konzervačních látek, což eliminuje riziko kontaminace aflatoxiny. Farma využívá pastviny, podporuje welfare zvířat a minimalizuje ekologickou stopu. Model SFSC umožňuje prodej v okruhu 100 km, čímž snižuje potřebu dopravy a obalových materiálů.

4. Přímý prodej a řízení řetězce

MADONAN prodává své produkty prostřednictvím vlastního e-shopu, distribučních míst v Kľačanech, Bratislavě a Popradu a také ve firemní prodejně otevřené 365 dní v roce. Díky tomu si ponechává většinu zisku, flexibilně stanovuje ceny a reaguje na poptávku. Tento model zvyšuje ekonomickou stabilitu a odolnost vůči výkyvům trhu.

5. Vzdělávání a propojení s komunitou

Farma pořádá školy v přírodě, letní tábory, narozeninové oslavy, výlety a kreativní dílny. Farmpark MADONAN je místem, kde se děti i dospělí učí o ekologickém zemědělství, výživě a životě na farmě. Cílem je podporovat uvědomělý konzum a posilovat regionální identitu.

6. Inovace a spolupráce s akademickou sférou

Společnost spolupracuje s univerzitami a výzkumnými institucemi na vývoji produktů, technologií a vzdělávacích programů. Investice do technologií, odborné stáže v zahraničí a zapojení do mezinárodních projektů SFSC a bioekonomiky jsou součástí strategického rozvoje.

7. Společenská odpovědnost a osobní přístup

Zakladatel společnosti PhDr. Marián Sidor klade důraz na osobní komunikaci, otevřenou zpětnou vazbu a budování komunity „zákaznických rodin“. MADONAN se stává nejen producentem potravin, ale také pedagogem, sousedem a kulturním aktérem.

Závěry

Příběh společnosti MADONAN SERVICES s. r. o. ukazuje, že i v současném konkurenčním prostředí je možné vybudovat úspěšný podnik založený na principech krátkého dodavatelského řetězce (SFSC), bioprodukce a osobního přístupu k zákazníkům. Farma je lídrem v produkci mléka kategorie A2A2 a nabízí zdravější alternativu ke konvenčním mléčným výrobkům. Díky důslednému genetickému testování, transparentnosti a otevřené komunikaci si MADONAN vybudovala důvěru zákazníků, kteří oceňují kvalitu, čerstvost a etický přístup.

Model SFSC umožnil farmě kontrolovat celý proces „od krávy až po vidličku“, čímž se zvýšila hodnota jejích produktů, snížila ekologická stopa a posílila regionální ekonomika. Kombinace přímého prodeje, e-shopu, distribučních míst a agroturistických aktivit vytváří flexibilní distribuční systém, který kombinuje moderní technologie s tradičními hodnotami. Zákazník se nestává jen spotřebitelem, ale aktivním účastníkem potravinového systému, rozumí původu potravin a sdílí hodnoty farmy.

MADONAN dokazuje, že udržitelné zemědělství může být ekonomicky životaschopné, ekologicky odpovědné a společensky prospěšné. Tento model je inspirací pro další farmy, které hledají cestu k vyšší kvalitě, transparentnosti a odolnosti tváří v tvář globálním výzvám. Ve spojení se vzděláváním, inovacemi a rozvojem komunity se MADONAN stává nejen producentem potravin, ale také hybnou silou změn ve slovenském zemědělsko-potravinářském sektoru.

Tabulka 1 – Business Model Canvas
Zdroj: Autor

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

Dodavatelé krmiv
Veterináři a genetici (testování A2A2)
Technologičtí partneři (mlékárna, zpracování)
Školy, univerzity a výzkumné instituce
Partneři v agroturistice a projektech SFSC</td>
<td>Klíčové aktivity

Chov dojnic plemene Jersey
Produkce a zpracování mléka A2A2
Výroba mléčných výrobků (jogurt, sýr, zmrzlina…)
Prodej prostřednictvím SFSC (e-shop, distribuční místa, kamenná prodejna)
Agroturistika a vzdělávací aktivity
Marketing a komunikace</td>
<td rowspan="2">Hodnotová nabídka

Hodnota, kterou MADONAN přináší, spočívá v produkci 100% mléka A2A2 bez konzervantů, s vysokou nutriční hodnotou, založené na transparentnosti, důvěře a osobním přístupu, zatímco ekologické a regenerativní zemědělství je doplněno zážitkovým farmářským parkem a vzděláváním, čímž se spojuje zdraví, udržitelnost a komunita.</td>
<td>Vztahy se zákazníky

Přímá komunikace přes sociální média a osobně
Otevřená zpětná vazba a řešení návrhů
Budování komunity „zákaznické rodiny“
Vzdělávací obsah (videa, exkurze, blogy)</td>
<td rowspan="2">Zákaznické segmenty

Zákazníci se zájmem o zdravý životní styl
Rodiny s dětmi (návštěvy farem, tábory)
Lidé s intolerancí na běžné mléko
Školy a vzdělávací instituce
Místní spotřebitelé preferující čerstvé a etické produkty</td>
</tr>
<tr>
<td>Klíčové zdroje

Stádo krav plemene Jersey (geneticky testováno)
Vlastní mlékárna a technologie
Farma a distribuční místa
Lidský kapitál (rodina, zaměstnanci)
Znalosti a zkušenosti (např. stáže v Itálii)
Důvěra značky a zákazníků</td>
<td>Marketingové kanály

Prodejna: www.madonan.sk
Distribuční místa: Kľačany, Bratislava, Poprad
Firemní prodejna (365 dní v roce)
Osobní prodej na farmě
Agroturistické aktivity a výlety</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Náklady

Krmení a péče o zvířata
Energie a technologie (včetně investic)
Zaměstnanci a odborníci
Marketing a komunikace
Půjčky a splátky investic (cca 1,5 milionu eur)
Údržba zemědělských a agroturistických zařízení</td>
<td colspan="2">Zdroje příjmů

Prodej mléčných výrobků (mléko, sýr, jogurt, zmrzlina…)
Příjmy z agroturistiky (vstupné, tábory, oslavy)
Vzdělávací programy a exkurze
Přímý prodej přes e-shop a v kamenných prodejnách</td>
</tr>
</table>

Seznam obrázků

Obr. 1 – Obec Kľačany 2
Obr. 2 – Logo farmy Madonan 3
Obr. 3 – Hala na farmě 4
Obr. 4 – Mléko v lahvích 5
Obr. 5 – Prodejna produktů Madonan 8

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Business Model Canvas 11