



Case study: **TBS**
Vertical integration

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 Tlčík
Godine	81
Pol	Muški
Obrazovanje	Obrazovanje u oblasti agrarne ekonomije
Iskustvo	55
Specijalizacija	Organska poljoprivreda, biljna i animalna proizvodnja
Broj članova domaćinstva	8

Regija

Regija Trenčín, posebno okrug Myjava i područje Podkylava, karakteriše se prepoznatljivim poljoprivrednim pejzažom, u kojem tradicionalna samoodrživa poljoprivreda i dalje preovladava. Planinski reljef i razučena 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 razučen teren ograničavaju mogućnosti za intenzivnu poljoprivredu, ali stvaraju prostor za ekološke pristupe.

*Slika 1 – 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 2 – Vlasnik kompanije Vojtech Tlčík
Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk



Vojtech Tlčík 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 Tlčík 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 Tlčík 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 3 – Agro-pansion Adam

Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk



Pored svojih poslovnih aktivnosti, Tlčík 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 4 – Festival folklor 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 5 – Hala 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 zavisao 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 svjež, 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 posjetioци 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 posjetioци 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.

Zaključak

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.

Dijagram 1 – Biznis model Canvas

Izvor: Autor studije slučaja prema izjavama vlasnika poljoprivrednog biznisa

Ključni partneri	Ključne aktivnosti	Vrijednosna ponuda	Odnosi sa kupcima	Segmenti kupaca
Slovački univerzitet za poljoprivredu u Nitri (istraživanje i razvoj proizvoda) Regionalni dobavljači voća, ljekovitog bilja i sastojaka Lokalne vlasti i organizacije Kupci i posjetioči kao aktivni učesnici u sistemu Udruženja za turizam i agroturizam Partneri za distribuciju lokalne prodaje (tržišta, restorani)	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	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.	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	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 posjetioči regije Myjava – Podkylava (8% udjela)
	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		Kanali prodaje Prodavnica na farmi u Podkylavi Restoran i pansion Adam Sezonska tržišta i regionalni događaji Online prodaja Lične preporuke i mreže zajednice	

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

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

Lista slika

Slika 1 – Selo Podkylava, Izvor: Vebsajt Podkylava.sk.....	2
Slika 2 – Vlasnik kompanije Vojtech Tlčik. Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk.....	3
Slika 3 – Agro-pansion Adam. Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk.....	4
Slika 4 – Festival folklora na farmim. Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk.....	5
Slika 5 – Hala za preradu voća, Izvor: Vebsajt penzion-adam.sk.....	6

Lista dijagrama

Dijagram 1 – Biznis model Canvas, Izvor: Autor studije slučaja prema izjavama vlasnika poljoprivrednog biznisa	10
---	----