

Případová studie: **TBS**

# **Vertikální integrace**

MENDELU
Faculty of Regional
Development and
International Studies

Visegrad Fund

# TBS
# Vertikální integrace

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

| | |
|---|---|
| **Stát** | Slovensko |
| **Region** | Podkylava |
| **Zemědělec** | Ing. Vojtech Tľčik, PhD. |
| **Věk** | 81 let |
| **Pohlaví** | muž |
| **Vzdělání** | vysokoškolské vzdělání v oboru zemědělské ekonomie |
| **Zkušenosti se zemědělskou činností** | 55 let |
| **Zaměření zemědělské činnosti** | ekologická zemědělská, rostlinná a živočišná produkce |
| **Počet členů domácnosti** | 8 |

## Popis regionu

Trenčínský kraj, zejména okres Myjava a Podkylavsko, se vyznačuje výraznou zemědělskou krajinou, kde stále převládá tradiční samozásobitelské zemědělství. Hornatý reliéf a rozptýlená osídlení vytvářejí specifické podmínky pro extenzivní formy zemědělství. Podkylava, malá obec přibližně s 240 obyvateli, je příkladem udržitelného venkova, kde se přírodní bohatství prolíná s kulturním dědictvím. Podnebí je mírně teplé a vlhké s roční teplotou 7–9 °C a srážkami 700–900 mm. Tyto podmínky jsou příznivé pro travní porosty, pastviny a pěstování brambor, zelí a ovoce. Nadmořská výška kolem 246 m n. m. a členitý terén omezují možnosti intenzivního zemědělství, ale vytvářejí prostor pro ekologické přístupy.

*Obr. 1 – Obec Podkylava*
*Zdroj: Web Podkylava.sk*



Půdy jsou převážně kambizemě a rendziny – středně úrodné, s dobrou retencí vody, vhodné zejména pro travní porosty, sady a pastviny. Vzhledem ke svažitému terénu je ochrana nezbytná.

Zemědělství se zaměřuje na chov skotu, ovcí a drůbeže a pěstování tradičních plodin. V posledních letech se rozvíjí ekologické zemědělství a agroturistika. Podkylava zachovává tradiční řemesla a lidové stavby a podporuje místní výrobce, což z ní činí vzorový příklad ekologicky a kulturně udržitelné krajiny.

## Historie, zdroje, technologie a produkce farmy

Společnost TBS, vedená Ing. Vojtechem Tľčikem, představuje unikátní příklad úspěšné integrace tradičního zemědělství s moderními přístupy k udržitelnosti, agroturistice a krátkým dodavatelským řetězcům (SFSC) na Slovensku. TBS se sídlem v obci Podkylava v regionu Kopanice se vyvinula z tradičního zemědělského podniku v komplexní platformu, která kombinuje produkci, zpracování, vzdělávání a cestovní ruch. Tento model nejen posiluje místní ekonomiku, ale také přispívá k zachování venkovské kultury a biodiverzity. TBS obhospodařuje přibližně 150 hektarů zemědělské půdy a pastvin a chová kolem 120 kusů masného skotu (plemen charolais a highland).

*Obr. 2 – Majitel společnosti Ing. Vojtech Tľčik*
*Zdroj: Web penzion-adam.sk*



Ing. Vojtěch Tľčik je osobností, která svým životem a dílem dokazuje, že technické myšlení, podnikatelská odvaha a hluboké pouto k rodné zemi mohou vytvořit silný základ pro rozvoj venkova. Jeho příběh není jen vyjádřením osobního úspěchu, ale také vizí, jak se může země zlepšit s ohledem na své tradice a budoucnost.

Po studiu na technické univerzitě a úspěšné kariéře ve strojírenství se Vojtech Tľčik vrátil do rodného regionu, kde se stal předsedou JRD v Krajně. Již v 70. letech 20. století začal zavádět inovativní přístupy do zemědělství – od modernizace výrobních procesů až po diverzifikaci příjmů družstva. Pod jeho vedením například moderní rotační dojírna zefektivnila chov mléčného skotu, provoz na lisovaná krmiva zvýšil soběstačnost družstva a rozšíření vozového parku o desítky nákladních vozidel posloužilo nejen zemědělským účelům, ale i komerční přepravě materiálů. V 90. letech 20. století se Tľčik zaměřil na rozvoj agroturistiky jako nástroje pro revitalizaci venkova. Spolu se svým týmem vybudoval agropenzion Adam, který se stal centrem venkovských zážitků v regionu. Tento projekt propojuje zemědělskou výrobu s cestovním ruchem a nabízí návštěvníkům autentický kontakt s přírodou, zvířaty a tradiční kuchyní.

Majitel zároveň vzdělává mladou generaci – pořádá přednášky pro žáky základních škol, kde vysvětluje principy agroturistiky, podnikání a udržitelného zemědělství. Jeho cílem je motivovat mladé lidi, aby se nebáli zůstat na venkově a rozvíjet ho moderním způsobem.

V roce 1992 zavedl do chovu skot plemene Charolais z USA. Tento krok byl v té době na Slovensku bezprecedentní – embrya se implantovala do děloh králíků, což umožnilo zavést do slovenského chovu nové genetické linie. Výrazně se tak zlepšila kvalita masného skotu v regionu a prokázala se efektivní implementace špičkových biotechnologických inovací ve venkovských oblastech.

*Obr. 3 – Agropenzion Adam*
*Zdroj: Web penzion-adam.sk*



Kromě svých podnikatelských aktivit zůstává Tľčik aktivním členem komunity. Organizuje folklórní festivaly, podporuje místní řemesla a chrání kulturní dědictví kopanického regionu. Jeho filozofie je jednoduchá: „*Úspěch má smysl jen tehdy, když se o něj podělíme s ostatními.*“

V roce 1998 založil TBS jako akciovou společnost s vizí vytvořit udržitelný podnik, který by propojil rostlinnou a živočišnou produkci s přidanou hodnotou.

TBS je modelem transformace slovenského zemědělství. Jeho multifunkční model, založený na principech SFSC, agroturistiky a místní spolupráce, nejen zvyšuje konkurenceschopnost regionu a diverzifikuje jeho ekonomickou základnu, ale také přispívá k sociální a environmentální udržitelnosti. V době globálních výzev, jako je změna klimatu nebo úbytek biodiverzity, je přístup TBS inspirací pro celý středoevropský region.

*Obr. 4 – Folklórní festival na farmě*
*Zdroj: Web penzion-adam.sk*



## Důvody k zapojení do krátkého potravinového řetězce

Zapojení TBS Farm do krátkého potravinového dodavatelského řetězce představuje strategickou reakci na současné výzvy zemědělství související s ekonomickou efektivitou, ekologickou udržitelností a sociálním zakotvením. Tento model není jen technickým distribučním řešením, ale také komplexním přístupem, který mění způsob, jakým se potraviny dostávají od producenta ke spotřebiteli.

Ekonomickou motivací je zvýšení přidané hodnoty produkce a získání kontroly nad celým řetězcem. Tradiční systém se silně spoléhá na zprostředkovatele, což snižuje ziskovost zemědělců. TBS tento model transformovala prostřednictvím vertikální integrace: vybudovala vlastní zpracovatelský závod, farmářský obchod, restauraci a penzion. Díky tomu ovládá celý hodnotový řetězec „z pole na stůl“, což jí umožňuje ponechat si větší podíl na zisku, garantovat kvalitu a flexibilně reagovat na poptávku.

*Obr. 5 – Hala, kde se zpracovává ovoce*
*Zdroj: Web penzion-adam.sk*




Dalším pilířem SFSC je environmentální udržitelnost. Krátké řetězce minimalizují přepravní vzdálenosti, čímž snižují uhlíkovou stopu. Produkty TBS se distribuují převážně v okruhu 100 km, v souladu s principy místního trhu uvedenými v Programech rozvoje venkova Slovenské republiky. Farma navíc využívá ekologické postupy – chová dobytek bez antibiotik, pěstuje ovoce bez chemických vstupů a produkuje bez konzervantů. Tento přístup snižuje zátěž životního prostředí a zvyšuje důvěru spotřebitelů v kvalitu produktů.

Sociální rozměr SFSC spočívá v budování komunity. TBS pořádá školní exkurze (10–15 exkurzí ročně), folklórní akce (minimálně 2 akce), dětské tábory (5 táborů ročně) a vzdělávací aktivity, čímž posiluje regionální identitu a kulturní dědictví. Spotřebitel se stává aktivním účastníkem potravinového systému, což zvyšuje jeho zapojení a loajalitu.

Další výhodou je ekonomická stabilita. Přímý prodej umožňuje flexibilní ceny a rychlé reakce na změny poptávky. Farma TBS je méně závislá na velkoobchodních cenách, které jsou často volatilní a ovlivněné globálními faktory. Diverzifikace příjmů – prodej potravin, ubytování,

agroturistika, vzdělávací služby – vytváří robustní ekonomický model, který snižuje riziko v době krize.

Inovace a akademická spolupráce jsou klíčovými prvky rozvoje. TBS aktivně spolupracuje se Slovenskou zemědělskou univerzitou v Nitře na vývoji nových produktů, receptur a technologií. SFSC umožňuje rychlé testování inovací v praxi, shromažďování zpětné vazby od zákazníků a přenos znalostí z výzkumu do výroby. Výsledkem jsou originální regionální produkty – čokolády s ovocem, sezónní piva, sirupy – které jsou vysoce kvalitní a s přidanou hodnotou.

## Konkrétní způsob, jakým se farma zapojuje do krátkého řetězce dodavatelů potravin: zákaznické segmenty, kanály a vztahy se zákazníky

TBS v Podkylavě je modelovým příkladem toho, jak může zemědělský podnik efektivně využít principy krátkého potravinového dodavatelského řetězce (SFSC) k vytvoření udržitelného, ekonomicky stabilního a sociálně zakořeněného systému. Tento přístup není jen teoretickým konceptem, ale prakticky implementovaným modelem, který integruje produkci, zpracování, distribuci, cestovní ruch a vzdělávání do jednoho funkčního celku. V následujícím textu se podrobně zaměříme na tři klíčové oblasti: zákaznické segmenty, distribuční kanály a vztahy se zákazníky, které tvoří základ úspěchu TBS v rámci SFSC.

### Segmenty zákazníků – diverzifikace a propojení s regionálními hodnotami

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti TBS je její schopnost oslovit rozmanité skupiny zákazníků, z nichž každá má specifické potřeby a očekávání. Segmentační přístup umožňuje společnosti flexibilně reagovat na změny na trhu a zároveň budovat stabilní zákaznickou základnu.

Obyvatelé a zákazníci z regionu tvoří jádro SFSC. Jsou to lidé, kteří preferují čerstvé, lokální a bio produkty s garantovaným původem. Je pro ně důležitá nejen kvalita, ale i osobní kontakt s výrobcem. Farmářský obchod v Podkylavě se stal místem, kde se tradice setkává s moderním přístupem – zákazník zde nenakupuje anonymně, naopak zná příběh jídla, které konzumuje. Tento segment je klíčový k udržení regionální ekonomiky a posílení místní identity. Společnost tak prodá v průměru 6 tun hovězího masa ročně.

Další důležitý segment představují rodiny s dětmi. Hledají zážitkové ubytování, kontakt s přírodou a možnost zapojit se do farmářských aktivit. Pro TBS nejsou rodiny jen zákazníky, ale také ambasadory hodnoty „zdravá půda – zdravá výživa“. V rámci tematických pobytů, škol v přírodě a dětských táborů se děti seznamují s principy ekologického zemědělství a vytváří si emocionální vazby, které se promítají do loajality.

Školy a vzdělávací instituce využívají vzdělávací programy farmy, které podporují environmentální povědomí a praktické znalosti udržitelného zemědělství. Exkurze

a workshopy se kombinují s ochutnávkami produktů a ukázkami výrobních procesů, čímž se vzdělávání stává zážitkem.

Turisté a návštěvníci regionu objevují autentické zážitky z kopanického regionu – folklór, tradiční kuchyni a venkovské prostředí. Spojení s penzionem Adam umožňuje prezentaci faremních produktů prostřednictvím gastronomie a zážitkové turistiky. Turista se tak stává součástí příběhu regionu, čímž se zvyšuje jeho ochota podporovat místní produkci.

Poslední segment tvoří zákazníci orientovaní na bio a řemeslné produkty, kteří nakupují na e-shopu nebo na regionálních trzích. Tento segment si cení transparentnosti původu, kvality a řemeslného charakteru produktů – od masa přes sirupy až po čokolády a pivo. Pro TBS je to strategický segment, protože rozšiřuje svůj dosah i mimo region a posiluje značku na národní úrovni.

**Distribuční kanály – propojení tradičních a moderních forem prodeje**

TBS využívá vícekanálový systém k zajištění dostupnosti produktů a služeb napříč všemi segmenty. Základem je farmářská prodejna v Podkylavě, která slouží jako hlavní kontaktní bod pro zákazníky a kde probíhá osobní prodej, komunikace a budování důvěry. Prodejna není jen místem podnikání, ale také centrem komunitního života, kde se setkávají místní obyvatelé, turisté a návštěvníci akcí.

Dalším důležitým kanálem je restaurace a penzion Adam, který proměňuje farmářské produkty v gastronomický zážitek. Hosté mají možnost ochutnat maso, sýry a ovocné výrobky přímo z farmy, čímž posiluje koncept „z pole na stůl“. Penzion nabízí také ubytování ve stylových pokojích, tematické pobyty a možnosti pro rodiny, školy nebo firemní akce, čímž propojuje distribuci produktů s cestovním ruchem.

Sezónní trhy a regionální akce rozšiřují dosah farmy za hranice Podkylavy. Účast na folklórních akcích, jarmarcích a gastronomických festivalech umožňuje prezentovat produkty širší veřejnosti a budovat značku TBS jako nositele regionální identity.

Online prodej přes e-shop je moderní kanál, který zajišťuje dostupnost produktů i mimo region. Zákazníci orientovaní na kvalitu a ekologické hodnoty oceňují pohodlné nakupování a transparentnost původu. E-shop doplňuje osobní kontakt a umožňuje pravidelnou interakci v rámci blogů, newsletterů a sociálních sítí.

Nakonec je třeba zmínit komunitní sítě a osobní doporučení jako neformální, ale mimořádně účinné kanály. Ve venkovském prostředí jsou osobní vztahy a důvěra nezbytné. Věrnostní programy, speciální akce a zapojení zákazníků do akcí posilují loajalitu a vytvářejí emocionální vazby.

V TBS se vztahy se zákazníky budují na principech osobního kontaktu, zkušeností a vzdělávání. V obchodě i na farmě se zákazníci setkávají s producenty, mohou se účastnit aktivit,

ochutnávat produkty a dozvídat se o jejich původu. Přímý kontakt tak vytváří důvěru, která je základem úspěchu SFSC.

Zážitkové ubytování v penzionu Adam zajišťuje hlubší kontakt s farmou, zvířaty a přírodou. Hosté se stávají součástí venkovského života, což posiluje jejich vztah ke značce TBS. Vzdělávací aktivity – workshopy, školy v přírodě, výlety – budují povědomí o ekologickém zemědělství a propagují zodpovědnou spotřebu.

Vazby s komunitou a věrnostní programy jsou dalším pilířem vztahů. TBS pořádá folklórní akce, regionální oslavy a speciální akce, které propojují zákazníky s kulturním dědictvím regionu. Online komunikace na sociálních sítích a e-shopech doplňuje osobní kontakt a umožňuje pravidelnou interakci.

Integrovaný model SFSC v TBS vytváří synergický efekt: restaurace penzionu Adam využívá produkty farmy, což posiluje důvěru zákazníků. Vzdělávací aktivity pro školy a rodiny podporují loajalitu a zvyšují povědomí o ekologickém zemědělství. Online prodej rozšiřuje dosah i mimo region, zatímco osobní kontakt udržuje silné vazby s komunitou. TBS tak transformuje klasický zemědělský podnik na multifunkční systém, který kombinuje produkci, cestovní ruch, vzdělávání a komunitu do jednoho udržitelného modelu.

## Závěry

Model implementovaný společností TBS je jako takový ukázkovým příkladem toho, jak může být zemědělský podnik úspěšný tváří v tvář současným ekonomickým, ekologickým a sociálním výzvám. Díky vertikální integraci a implementaci principů krátkého dodavatelského řetězce (SFSC) propojila TBS produkci, zpracování, distribuci, agroturistiku a vzdělávání do jednoho funkčního systému. Tento přístup přináší několik synergických efektů: zvyšuje přidanou hodnotu produktů, posiluje regionální identitu, podporuje ekologickou udržitelnost a vytváří stabilní vztahy se zákazníky.

Klíčem k úspěchu je schopnost TBS reagovat na potřeby různých segmentů zákazníků prostřednictvím vícekanálové distribuce a budováním osobních vztahů založených na důvěře, zkušenostech a vzdělávání. Propojení s penzionem Adam navíc umožňuje transformaci produktů farmy do gastronomického a turistického zážitku, čímž se podnik stává centrem regionálního rozvoje.

TBS dokazuje, že zemědělství nemusí být izolovaným sektorem, ale může fungovat jako integrovaný ekosystém, který propojuje ekonomiku, kulturu, vzdělávání a životní prostředí. Jejich model je inspirací pro další venkovské podniky, které hledají cestu k udržitelnosti, konkurenceschopnosti a společenské odpovědnosti. V kontextu globálních výzev, jako je změna klimatu nebo tlak na kvalitu potravin, představuje přístup TBS slibný směr pro budoucnost slovenského venkova.

*Tabulka 1 – Business Model Canvas*
*Zdroj: Autor*

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Klíčoví partneři<br><br>Slovenská zemědělská univerzita v Nitře (výzkum a vývoj produktů)<br>Regionální dodavatelé ovoce, bylin a surovin<br>Místní samosprávy a komunitní organizace<br>Zákazníci a návštěvníci jako aktivní účastníci systému<br>Sdružení cestovního ruchu a agroturistiky<br>Distribuční partneři pro místní prodej (trhy, restaurace)</td>
<td>Klíčové aktivity<br><br>Ekologický chov skotu (charolais, skotský náhorní skot)<br>Zpracování masa, ovoce, čokolády a piva<br>Provozování farmářského obchodu a restaurace<br>Agroturistika a ubytování (Penzion Adam, chaty)<br>Pořádání kulturních a vzdělávacích akcí<br>Spolupráce s akademickou obcí a výzkumem</td>
<td rowspan="2">Nabízená hodnota<br><br>TBS zakládá svou filozofii na vysoce kvalitních, čerstvých a biopotravinách, transparentnosti původu, osobním kontaktu se zákazníkem, zážitkovém ubytování v autentické krajině, podpoře regionální identity a tradic, udržitelném modelu SFSC s minimální ekologickou stopou a na inovativních produktech s vysokou přidanou hodnotou.</td>
<td>Vztahy se zákazníky<br><br>Osobní kontakt v obchodě a na farmě<br>Zážitkové pobyty a interakce s farmou<br>Vzdělávací aktivity pro děti a školy<br>Věrní zákazníci a vazby na komunitu<br>Online komunikace a e-shop</td>
<td rowspan="2">Zákaznické segmenty<br><br>Obyvatelé a zákazníci z regionu (do 100 km) (40 %)<br>Rodiny s dětmi hledající zážitkové ubytování (25 %)<br>Školy a vzdělávací instituce (8 %)<br>Zákazníci preferující bio a řemeslné produkty (17 %)<br>Turisté a návštěvníci regionu Myjava – Podkylava (8 %)</td>
</tr>
<tr>
<td>Klíčové zdroje<br><br>Zemědělská půda a pastviny (150 ha)<br>Skot (cca 120 krav)<br>Zpracovatelský závod a řemeslný pivovar<br>Agropenzion Adam a ubytovací kapacity<br>Lidské zdroje – odborníci, řemeslníci, zemědělští dělníci<br>Značka TBS a důvěra zákazníků</td>
<td>Marketingové kanály<br><br>Farmářský obchod v Podkylavě<br>Restaurace a penzion Adam<br>Sezónní trhy a regionální akce<br>Online prodej přes e-shop<br>Osobní doporučení a komunitní sítě</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Náklady<br><br>Náklady na chov a krmení hospodářských zvířat<br>Provoz zpracovatelského závodu a pivovaru<br>Platy zaměstnanců a sezónních pracovníků<br>Údržba a rozvoj infrastruktury (penzion, chaty, obchod)<br>Marketing, distribuce a účast na akcích<br>Investice do inovací a spolupráce s univerzitami</td>
<td colspan="3">Zdroje příjmů<br><br>Prodej masa a masných výrobků<br>Prodej ovocných výrobků, čokolády a piva<br>Příjmy z ubytování a stravování<br>Příjmy z agroturistiky a vzdělávacích aktivit<br>Online prodej a speciální objednávky<br>Dotace a granty na rozvoj venkova a ekologické zemědělství</td>
</tr>
</table>

## Seznam obrázků

Obr. 1 – Obec Podkylava ..... 2
Obr. 2 – Majitel společnosti Ing. Vojtech Tľčik ..... 3
Obr. 3 – Agropenzion Adam ..... 4
Obr. 4 – Folklórní festival na farmě ..... 5
Obr. 5 – Hala, kde se zpracovává ovoce ..... 6

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Business Model Canvas ..... 10