Agrárgazdasági esettanulmányok

Szerkesztette: Dr. Jámbor Attila

Budapest, 2018

©A szerkesztő, szerzők, fordítók, 2018

Fordították: Fodor Attila, Dr. Gyarmati Gábor, Jantyik Lili, Dr. Kacz Károly, Maró Zalán Márk, Dr. Mizik Tamás, Dr. Nagyné Dr. Demeter Dóra, Németh Szabolcs, Orbán Éva, Rádai Zoltán Máté, Dr. Török Áron, Dr. Troján Szabolcs

Kiadja a Magyar Agrárközgazdasági Egyesület

1093 Budapest Fővám tér 8.

www.agrarkozgazdasz.hu

Felelős kiadó: Dr. Jámbor Attila elnök

ISBN: 978-615-00-3993-0

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás, valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Tartalomjegyzék

Szerkesztői Előszó

Egyetemi oktatóként az elmúlt években számos esetben szembesültem egy friss agrárgazdasági esettanulmányokat tartalmazó magyar kötet hiányával. Tapasztalataim szerint az alap- és mesterszakos hallgatók az elméletben tanultak gyakorlati alkalmazásakor komoly nehézségekkel állnak szemben, illetve gyakorlati példák nélkül nehezen értik meg az elméletet is. Ezen felül a nemzetközileg elérhető esettanulmányoknál tapasztalataim szerint sokszor nyelvi nehézségek okoznak problémát és a szemináriumokon az idő nagy része a fordítással és nem az esetek lényegi mondanivalójának megértésével telik.

A kötetben található esettanulmányok célja, hogy megkönnyítsék az agrárgazdasági témájú elemzések és vizsgálatok elvégzését, valamint az elméleti tananyag közelebb kerüljön a hallgatókhoz. A kötet további célja, hogy meghonosítsa a világ vezető felsőoktatási intézményeiben bevált esettanulmányok használatát a hazai agrárgazdasági oktatásban, amely hazánkban tapasztalataim szerint még gyerekcipőben jár.

A fentiekből következően a kötetet egyrészt agrárgazdasági tárgyakat hallgató egyetemi alap- és mesterszakos diákoknak, másrészt ilyen jellegű témákat oktató főiskolai/egyetemi kollégáknak ajánlom abban a reményben, hogy előbbiek a valós vállalkozások példáján keresztül jobban megérthetik az agrárszektor működését, utóbbiak pedig az esettanulmányok szemináriumi feldolgozásával színesebbé és megfoghatóbbá tehetik az elméletben oktatott ismereteket.

A kötet tizennégy esettanulmányt tartalmaz (így kiválóan illeszkedik egy félév tematikájához is), amelyek közül az első tizenkettő angol nyelvű esettanulmányok fordítása, az utolsó kettő pedig újonnan készített hazai eset. A tanulmányok nyolc ország változatos problémákkal szembesülő agrárvállalkozásaiba nyújtanak betekintést, a feldolgozást és problémamegoldást pedig az esetek végén található kérdések segítik.

Az angol esettanulmányok kivétel nélkül az International Food and Agribusiness Management Review (IFAMR) nevű amerikai folyóiratban 2013 óta megjelent válogatott esetek feldolgozásai magyar nyelven. Az eredeti szövegek magyar nyelvű fordításának hitelességéért a szerzők teljes felelősséget vállalnak. Az egyes esetek eredeti és magyar nyelvű címeit, a szerzők neveit, a megjelenés egyéb részleteit, valamint a fordítók neveit a 1. melléklet tartalmazza, míg a 2. mellékletben láthatók a szerzők affiliációi.

A Magyar Agrárközgazdasági Egyesület elnökeként büszke vagyok arra, hogy a hazai agrárközgazdasági felsőoktatás több szereplője is szerzőként közreműködött ennek a kötetnek a létrejöttében, így egyfajta országos együttműködés valósult meg. Külön öröm számomra az is, hogy néhány egyetemi hallgatót is üdvözölhetünk a (társ)szerzők között, akik státuszukból és friss tanulmányi tapasztalataikból adódóan teszik még hitelesebbé a kötetet.

Bízom benne, hogy minden oktató és hallgató kolléga haszonnal forgatja majd a kötetet és örömöt lel az esetek feldolgozásában.

Budapest, 2018. december 11.

A Szerkesztő

A valldal-i szamóca esete

Fordították: Dr. Kacz Károly – Dr. Troján Szabolcs

Norvégia nyugati részén található Valldal, egy azonos nevű völgyben elhelyezkedő kis község a festői fjordok térségében. Az eset a Valldal Grønt vállalkozásról szól, amely egy kisgazdálkodók tulajdonában lévő szövetkezetként éppen most lábadozik a megélhetésüket jelentő szamóca nagy részét elpusztító kemény tél után. Bár a Valldal Grønt sikeresen márkázta termékeit, a termelés és a nyereségesség csökkenése idején a márka vesztett az értékéből. A gazdálkodók mostanság egyszerűbb felépítésű szervezeteket keresnek, valamint az árképzés alapos vizsgálata és az ügyfelekkel való üzleti kapcsolatok átalakítása is zajlik. A Valldal Grønt továbbra is használja az információs technológia adta lehetőségeket, hogy jobban összehangolja az ellátási láncot a kínálat napi változékonyságával és a kereslet ingadozásával. Az esettanulmány azt mutatja be, hogy a márkaépítés hogyan épül be a végfelhasználói hálózatba és a természeti környezetbe.

1. Bevezetés

Harald Valle az ügyvezető igazgatója és egyben teljes munkaidős alkalmazottja a Valldal Grønt[1] gazdálkodói tulajdonú szövetkezetnek. Valldal egy Norvég település, amely a Nordall-i önkormányzat[2] területén található. Történelmi szempontból a szamócatermesztés kiemelt szerepet játszik a településen, és olyannyira fontos, hogy még az önkormányzat címerében is megjelenik.

A rövid nyári időszak alatt, mely körülbelül 6 hétig tart, a Valldal Grønt 25 különböző helyi gazdálkodótól vásárol fel terméket. Ezeket a javakat a farmokon gyűjtik és dolgozzák fel, csomagolják, majd terjesztésre kerülnek. A cég lényeges szerepet tölt be a kereskedelem területén, mint közvetítő, továbbá fontos logisztikai koordinátor mind a mezőgazdasági termelők, mind az ügyfelek között. A termékek 75%-a fagyasztott, ezáltal lehetővé tették az egész éves eladást. Harald Valle már 2004 óta dolgozik a vállalkozásnál. Magas szintű menedzsment szaktudásra tett szert a gazdálkodókkal történő tárgyalások során, valamint a szamóca szállítmányozását kezeli, menedzseli a cégen belül. Különösen arra fókuszál, hogy „Valldal”-t fejlesztve egy olyan márkát hozzon létre, amely megkülönböztetett termékpiaci helyzettel javítja a cége nyereségességét.

[1] www.valldal.com
[2] www.norddal.kommune.no

2. A „Valldal” márkázása

Harald Valle elsődleges célja a Valldal szamóca értékesítése, és úgy véli, hogy a sikeres marketing koncepció megfelelő hátteret biztosít a szamócatermelés és a logisztika számára. Röviddel a Valldal Grønt-hoz való csatlakozás után Valle egyik első feladata egy új logó létrehozása volt. Ezzel a feladattal a Bragd AS-t bízták meg, amely egy elismert kommunikációs ügynökség. A fejlesztés időbe telt, amit a norvég kormány támogatott (az Innovasjon Norge[3] üzletfejlesztési ügynökség által vezetett élelmezési program keretén belül). A Valldal Norge márka fejlesztése több komponenst foglalt magába:

(1) Valldal jelentős regionális turisztikai célpont.

(2) Északnyugat-Norvégia festői fjordjainál található.

(3) Ez a terület „szamóca völgyként” ismert.

A Valldal Grønt fokozatosan ért el sikereket a nemzeti Valldal márka fejlesztésében a 2015-ig tartó öt év alatt. Létrehoztak egy weboldalt, hogy a vállalkozást tovább népszerűsítsék, az üzleti ügyfelek és végfelhasználók számára[1]. Valldal Grønt a fogyasztóknak szánt csomagolt fagyasztott bogyós termékek széles skáláját fejlesztette ki, amelyeket több eltérő csomagolási méretben gyártanak és forgalmaznak. Jellemzően az élelmiszergyártók azok, akik kezdeményezik a Valldal Grønt logó és a saját termékeik összekapcsolását.

1. ábra: Harald Valle, a Valldal Grønt AS ügyvezető igazgatója egy rekesz Valldal szamócával

Forrás: Engelseth (2015), 207. oldal

[3] http://innovasjonnorge.no/no/english/#.VMclqP6G_Ac

3. A termékek

A nyers szamócát a termelői szövetkezet három termékcsoportba tagolja: 1) ipari felhasználók, 2) fogyasztók, 3) hotel-étterem-vendéglátás (HoReCa). A fogyasztásra szánt friss bogyókat 500 grammos dobozokba csomagolják, 12 doboz alkot egy 40 cm x 60 cm-es elosztói szintű rekeszt, és 40 ilyen rekeszből áll egy sztenderd Euro raklap (80 cm x 120 cm). A műanyag dobozokat „Valldal" feliratú logóval látják el. Míg a legtöbb doboz Norvégiában színes, addig a Valldal márkájú szamóca terméknél kísérleteztek átlátszó műanyag dobozokkal is, de a közelmúltban a Valldal Grønt a Bama szabványos fekete műanyag dobozokat használja. A doboz egyértelműen mutatja a szállító nevét is. A dizájn és a márkázott csomagolás kiválasztása, valamint az új méretek alkalmazása, mint például az új 300 grammos méretű doboz Harald Valle feladatai közé tartoznak.

2. ábra: Valldal márkájú fagyasztott eper és jégkrém

Forrás: Engelseth (2015), 207. oldal

3. ábra: Valldal márkájú fagyasztott eper és jégkrém

Forrás: Engelseth (2015), 208. oldal

A fogyasztók számára csomagolt, fagyasztott termékek „Valldal" néven kerülnek forgalomba. Ezenkívül a piacvezető norvég jégkrém gyártó, a Diplom-Is a „Valldal"-t használja a magas minőségű, természetes ízesítésű fagylalttermékek címkézésére is. A csomagoláson az *„Ekte norsk fløteis med rørte jordbær fra Valldal"* a valódi norvég fagylaltot jelenti, amely házi készítésű kevert Valldal-i szamócából készül.

A márkafejlesztést a Valldal Grønt friss szezonális szamóca termékeinek forgalmazásával is megvalósítják a Pascal étteremhálózaton keresztül, Norvégia fővárosában, Oslóban. Az étterem az étlapján külön feltünteti, ha az egyes fogások „Valldal" szamócából készülnek. A Valldal Grønt azt tervezi, hogy kibővíti ezt az elosztási módozatot azáltal, hogy termékeket küld Oslóba a szezon alatt HoReCa üzleti érdekeltségekbe, valamint a kiválasztott csemege üzletekbe. 2014-ben a Valldal Grønt megállapodást kötött a Norvégiában 90%-os piaci részesedéssel rendelkező, piacvezető tejtermék gyártó Tine-al a joghurt termékek forgalmazására a Valldal márkanév alatt.

A Valldal Grønt stratégiai partnerségben áll a Bamá-val is, amely egy olyan gyümölcs és zöldség nagykereskedő, aki folyamatosan reklámozza is a helyi élelmiszereket. Ugyanakkor nem biztosak abban, hogy a helyi – márkázott – szamócafélék minden esetben jó minőségűek. Harald Valle szerint a Valldal Grønt az egyetlen olyan helyi márkás szamócatermék, amelyet saját régióján kívül is értékelnek és elismernek a hosszú távú márkaépítési erőfeszítéseiknek köszönhetően.

4. A mezőgazdasági termelők és vállalatuk, a Valldal Grønt AS

Az 1998-ban alapított Valldal Grønt AS jogilag egy zártkörűen működő részvénytársaság, amely a szamócatermesztők kizárólagos tulajdonában áll. Ez valójában egy agrárszövetkezet, amely a szamóca termelésének és forgalmazásának növeléséért alakult. A szamócatermelők kezdeményezték és az önkormányzat által biztosított tanácsadók segítették a vállalkozás felépítését, mivel segítségre volt szükségük a szervezetet fejlesztéséhez. A Valldal Grønt célja a tulajdonosok által termelt termékek értékesítési láncának működtetése és fenntartása. Ez a rendszer szervezett termelést tesz lehetővé, elosztó- és tároló helyet is működtet. Évente két találkozót szerveznek a termelők számára, akiket ilyenkor tájékoztatnak a szamóca termesztésével kapcsolatos információkról, az elosztásról, továbbá ezek a rendezvények elősegítik a szamócatermelők kapcsolattartását. Ezeken a találkozók Harald Valle mindig részt vesz.

Harald Valle-n kívül van néhány részmunkaidős alkalmazott is a Valldal Grønt-nál. A szövetkezet egy adminisztrátort foglalkoztat, aki az év 75%-ában teljes munkaidőben dolgozik. További két alkalmazott a termelésben vesz részt, akik teljes munkaidőben dolgoznak, de csak az év 80% és 60%-ában; mindezek mellett dolgozik még egy részmunkaidős takarító is. A Valldal Grønt 7 teljes munkaidős dolgozót is alkalmaz minden szezonban, a 25-30 kisegítő munkás mellett, akik a csúcsidőszak alatt vesznek részt a betakarításban. Harald Valle éves munkaidő-megoszlása az egész év folyamán ingadozik, közvetlenül a szezon kezdete előtt jelentősen megnő, majd lecsökken, ahogyan a szamóca betakarítása fokozatosan véget ér. Az év hátralévő részében Harald Valle a cég stratégiáján dolgozik és felkészül a következő betakarításra, amely rendszerint június közepén kezdődik. Az első szedés időpontja és a termelés volumene éves szinten ingadozik az időjárási viszonyok következményeként.

Valldal termelői kis gazdálkodók, akik rendszerint a főállásuk mellett gazdálkodnak. Szezonban azonban a szamóca termesztése nagy mennyiségű betakarító munkást és jelentős adminisztratív erőfeszítést igényel. Egy átlagos Valldal szamócatermesztő 20 dekár (1 dekár kb. 1000 m^2) ültetvénnyel gazdálkodik. A szamóca betakarítását általában a kelet-európai vendégmunkások végzik kézzel. Átlagosan egy hektár ültetvényre 10 munkás szükséges. Ez azt jelenti, hogy egy átlagos – a szamóca 20 dekárját működtető – gazdálkodó 20 betakarító munkást igényel a szezonban. A gazdálkodóknak be kell tartaniuk az ellátásukra vonatkozó

szabályokat. A vendégmunka használata így komoly befektetést is jelent a gazdálkodók számára.

4. ábra: A felső kép Valldal települését mutatja Norvégia nyugati partján lévő fjordoknál.

Az alsó képen a Valldal Grønt termelési és raktár létesítménye látható

Forrás: Engelseth (2015), 210. oldal

5. Szamócatermesztés, mint üzlet

A betakarítást megelőzően a szamóca termesztése felöleli azokat az intézkedéseket, amelyek biztosítják a folyamatos szamócatermelést a teljes szezon alatt, valamint a termékek és a mezőgazdasági üzemek hosszabb távú fejlesztéseit is magába foglalja. A szamóca kereskedelmi árucikként történő elosztása a betakarítással kezdődik. Norvégiában minden szamóca szezonális termék és szabadföldi termesztéssel termesztik a skandináv éghajlat miatt; emiatt a mezőgazdasági termelési időszak a nyárra korlátozódik.

5.1. A szamóca fajtái

A szamóca számos különböző fajtával rendelkezik, amelyek lehetővé teszik, hogy az eltérő feltételek széles skáláján, valamint változatos tartóssággal termesszék. A szamóca termelése viszonylag költséges, mivel a termelési technológia intenzív. Egészen a közelmúltig elsősorban

a gazdaságilag fejlett országokba szállítottak. Ez jelenleg változóban van, mivel egyre több fejlődő ország is elkezdett szamócát termeszteni a felső piaci szegmensű, saját fogyasztói számára, így az olyan tartós fajták, mint az „El Santa" is exportálására kerülhetnek.

A szamóca fajták egyik fontos mutatója tartósságuk foka. A keményebb szamócák jobb tartóssággal bírnak a betakarítást követően. A kocsány és a csészelevelek eltávolítása a szamócáról csökkenti a tartósságukat. Norvégiában – az északi földrajzi fekvésnek köszönhetően – a szamóca termesztése szezonális. A leggyakoribb szamócafajta, amit Norvégiában fogyasztásra termelnek, a „Korona". Valldal-i termelők úgy döntöttek, hogy egy másik fajtát is termesztenek, ez a „Polka". Ez a szamóca kissé keményebb és sötétebb színű, mint a Korona. A Polka fokozott szilárdságának köszönhetően – a Korona 48 órájához képest – akár 72 órán keresztül is eltartható marad. Mindezek mellett a Polkának további nagy előnye, hogy ez a fajta jól alkalmazkodik Valldal specifikus termesztési feltételeihez.

Az elmúlt néhány évben a Valldal Grønt fokozatosan elkezdte használni a „Florence" szamócát, melyet először a 2011-es termelési időszakban vezettek be, a fogyasztásra szánt dobozokba csomagolt friss szamóca 10%-át képviselve, a Polka pedig a fennmaradó 90%-ot tette ki. Ez a fajta később érik, mint a Polka és jobban ellenáll a hidegebb nyárvégi norvég klímának, ezáltal meghosszabbítva a termesztési időszakot. Míg a Polka a vizsgált völgyben a termelt mennyiség mintegy 40%-át képviseli, a fennmaradó rész a „Senga Sengana" típusú szamócából áll. Ezt a fajtát Norvégiában az 1960-as évek óta használják és korábban friss fogyasztásra termesztették. Jelenleg a Senga Senganá-t túlnyomórészt az élelmiszer-feldolgozásban használják.

A norvég kormány protekcionista intézkedései miatt az ipari fogyasztók számára sokkal olcsóbb a norvég szamóca, mint az import, ezért a helyi szamóca iránti kereslet folyamatos. A norvég szamóca előállításához és forgalmazásához kapcsolódó költségek magasak. Ez többek közt az országban jellemző magas megélhetési költségek egyik következménye. A norvég fogyasztóknak azonban erős a vásárló erejük a magas életszínvonaluknak köszönhetően.

A Valldal Grønt is egyre inkább diverzifikál, melynek következménye, hogy jelenleg 25 tonna málnát termel, a szamóca mellett. Ezeket a gyümölcsöket a szamóca után takarítják be, ezáltal meghosszabbítva a szezont és biztosítva a vendég munkaerő jobb kihasználtságát. A Valldal Grønt megváltoztatta a fagyasztott szamóca disztribúcióját is. Napjainkban a Norrek Dypfrys AS – egy, a fagyasztott bogyós gyümölcsök előállítására szakosodott gyártó – megrendelésére előállított termékeket is értékesítenek. Ezeket a termékeket a Valldal logóval is megjelölték, a norvég ételeket hangsúlyozó „Nyt Noreg" generikus márkajelzés mellett. A Norrek Dypfrys saját márkás szamócát is előállít szupermarketek számára. A Valldal Grønt esetében az ilyen típusú termékek egyszerűsített értékesítését és forgalmazását jelenti, mivel így csak egyetlen ügyfelük van, aki felelős a norvég kiskereskedők felé történő végső elosztásért.

5.2. A szamóca termesztése

Számos tényező befolyásolja a betakarítás minőségét és mennyiségét. A hidegebb időjárás lassítja a növények növekedését. A növények életkora szintén befolyásolja a szamóca terméshozamát. Az eső rontja a termék minőségét, és a friss fogyasztásra szánt szamóca napi betakarítását akár 80%-kal is csökkenti (a vizsgált régió egészében). Esős idő esetén a munkások élelmiszeripari felhasználásra szüretelnek, ami alacsonyabb minőségű szamócát jelent. A szamócatermesztés további kritikus pontjai közé tartozik a talajromlás és a rovarkártevők. Az évről évre ugyanazon a területen termesztett szamóca folyamatosan rontja a talajminőséget. A talaj regenerálása érdekében a területeket rotálják és állati takarmányozásra használt fűféléket, vagy más, talajkímélő növényeket termesztenek a területeken. A vizsgált völgyben a szamóca termelésére túlzottan összpontosító specializáció is fenyegetést jelent. A szamóca rovar kártevői további fenyegetést jelentenek, amely bizonyos területeken 80%-kal is csökkenti a betakarított mennyiséget. Ezt a kockázatot igyekeznek megfelelő növényvédő szerek alkalmazásával csökkenteni.

5. ábra: Szamóca betakarítása Valldal-ban

Forrás: Engelseth (2015), 212. oldal

A Florence fajta bevezetésével a Valldal Grønt meghosszabbította a friss szamóca szezonját néhány héttel. Az áremelések egybeesnek a norvég termesztési időszak végével. Ez lehetőséget nyújt a nyereség növelésére is, mivel a szezon végének közeledtével jelentősebb áremelésekre nyílik lehetőség. A Valldal Grønt szerint az elsődleges kihívás az, hogy növelni tudja a megtermelt szamóca teljes mennyiségét. A Valldal Grønt szemszögéből nézve a fagyasztott szamóca iránti igény úgyszólván kimeríthetetlen, és a friss szamócakereslet is viszonylag korlátlan. Így mód nyílik arra, hogy friss termékeket terjesszen a szomszédos régiókban és

elkezdje a termelést olyan közeli helyszíneken, mint például Stordal, Vaksvik, Hellesylt, amelyek Valldal-hoz hasonló termesztési feltételekkel rendelkeznek.

A dekár metrikus mértékegységrendszer (földterület-mértékegység), amely 1000 négyzetméternek felel meg, körülbelül 0,25 angol holdat (1 angol hold 4047 m^2) tesz ki. Míg egy dekárnyi átlagos termőföldön néhány évvel ezelőtt 1800 kilót termeltek, jelenleg egy dekár kevesebb, mint 1000 kilót biztosít. Ez a növényvédő szerek használatának fokozott korlátozottsága, valamint a szamócabogár fertőzöttség miatt következett be. A bogarak kártételét nehéz kontrollálni és ez prioritást is igényel a fejlesztésben. Vannak tervek az öntözőrendszerek használatára vonatkozóan is ezzel kapcsolatosan, oly módon, hogy megzavarják velük a szamócabogarak élőhelyét. A legsúlyosabb fenyegetést ezeken túl a kemény telek jelentik. A 2012-13-as tél rendkívül hideg és száraz volt. Ezért, mivel nem volt megfelelő hótakaró, természetes módon nem lehetett elszigetelni a szamócát a kemény hidegtől és a nagy fagyoktól. A szamóca ültetvények nagy része kipusztult, különösen a Florence fajta. Míg Valldal szamócatermelése normál esetben 500-600 tonna évente, a hideg miatt a 2013-as hozam mindössze 118 tonna volt. A 2013-as kemény tél óta a termelők a szamócát a termőföldön műanyag takarókkal próbálják védeni. 2014-ben a betakarított mennyiség 260 tonnára emelkedett az előző évben ültetett új szamóca növények miatt. 2015-ben a hozam 450 tonnára becsülhető. A lassú növekedés annak köszönhető, hogy a szamóca egy évvel a telepítés után hozza az első termést. Az első évben a legjobb a betakarított termék minősége, a mennyisége ugyanakkor kevés. A mennyiségi csúcsot a növény a harmadik évben éri el, a negyedik év pedig általában az utolsó termelési év. Ezenkívül, egy szezon kezdete és vége az időjárási viszonyok miatt változhat, ami befolyásolja a termelés mennyiségét, valamint a betakarítás hosszát is. A betakarított mennyiség egy szezonon belül 20%-kal is változhat. A friss fogyasztásra szánt szamóca napi mennyisége az időjárás változásai miatt napról-napra ingadozik. Az átlagos termelést Valdall-ban az elmúlt években, egy dekár földterületen a 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: A Valdall Gront-ot ellátó termelők betakarított mennyisége kg-ban, dekáronként (da)

Év	kg/da
2008	1260
2009	1052
2010	842
2011	924
2012	1271
2013	404
2014	670

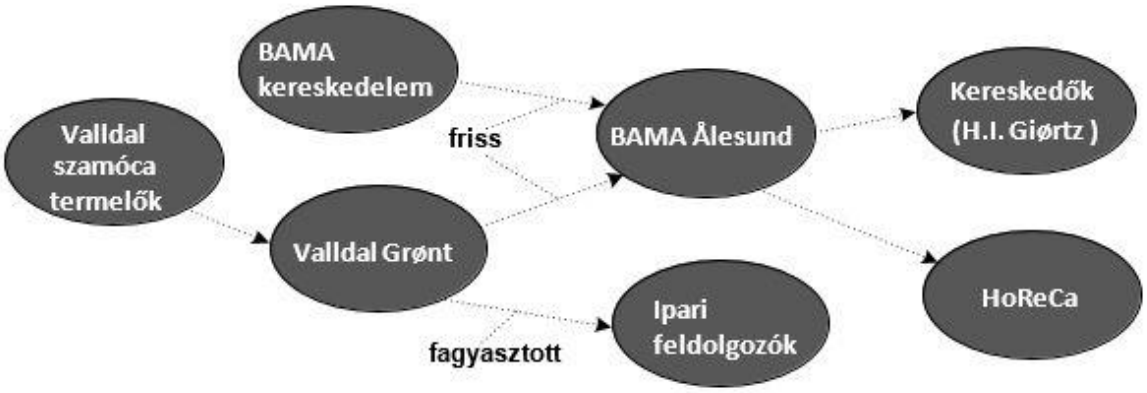
Forrás: Engelseth (2015), 214. oldal

Ha megkérdeznénk egy termelőt, több mint valószínű, hogy azt mondaná, hogy betakarításkor elégedett az 1200 kg/da-ral. Jóllehet, néhány termelőnek sikerült elérnie az 1500 kg/da-t is.

5.3. Az ellátási hálózat

A friss szamóca „normál" Valldal Grønt ellátó hálózatában részt vevő főbb szereplőit a 6. ábra mutatja be.

6. ábra: Az áru mozgása és az ellátási lánc szereplői, akik részt vesznek a valdall-i szamóca elosztásban



Forrás: Saját szerkesztés Engelseth (2015) alapján

Norvégia vezető frissáru-nagykereskedője a BAMA Group AS, amely 21 elosztó központtal rendelkezik szerte az országban[4]. A BAMA Group kizárólag a NorgesGruppen-en belüli kiskereskedőknek szállít és értékesít. A BAMA Ålesund, a nagyobb Sunnmøre régió – amelyen belül Valldal is található – Bama elosztó központja is forgalmazza termékeit a HoReCa (szállodák, éttermek, vendéglátás) piacára. A Giørtz & Sønner a NorgesGruppen regionális elosztó központja a Sunnmøre régióban. Ebben a régióban a NorgesGruppen piaci részesedése meghaladja az 50 százalékot. A Giørtz a BAMA Ålesund 33%-os tulajdonosa. A fennmaradó rész a BAMA Group[5] tulajdonában van. A domináns NorgesGruppen egy sor, versenypiaci pozíciójú szupermarket-lánccal rendelkezik.

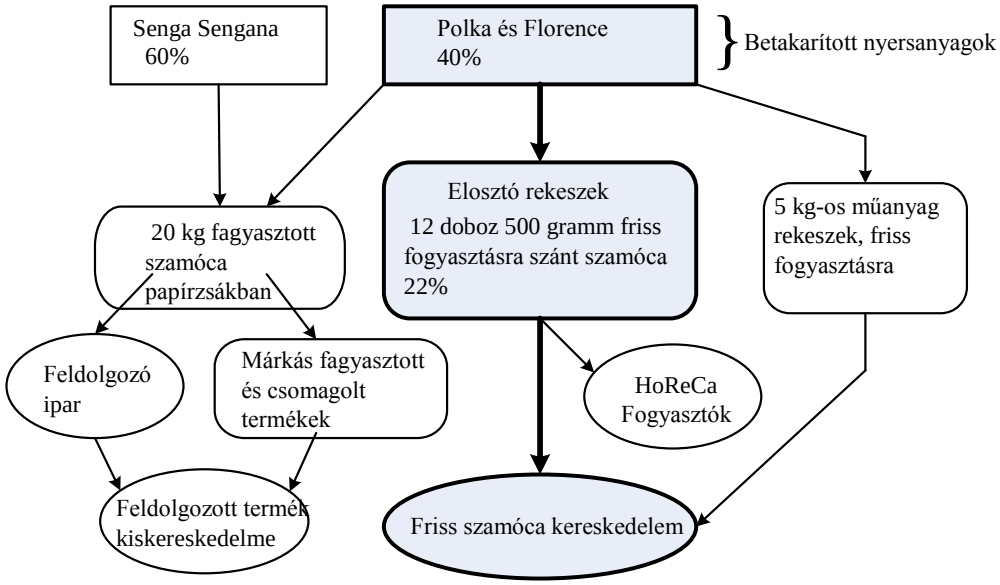
A közelmúltban a Valldal Grønt úgy döntött, hogy új berendezésekbe ruház be, hogy fagyasztott termékeket is előállíthasson. Az Øn Kuldeteknikk-kel (www.kuldeteknikk.com), egy ipari hő-technológiával foglalkozó céggel együttműködve, Norddal önkormányzata létrehozott egy közös vállalkozást azért, hogy elláthassa a Valladal-t és az önkormányzati

[4] Data 2009. www.bama.no
[5] www.bama.no

épületeket a szükséges fagyasztási-, illetve fűtési kapacitással. E partnerségen keresztül a becsült beruházási költség a várt 12 millióról 5 millió NOK-ra (norvég koronára) csökkent. A konvekciós gépek a Valldal Grønt termelési létesítményével szomszédosak, így ez egy szélesebb körű ellátási hálózatot indokolna, amely nem kapcsolódik közvetlenül a termékelosztáshoz.

A Valldal Grønt AS által kezelt különböző variációs lehetőségű és csomagolású szamóca termékek útját – a 2013-14-es kemény téli időszak előtt – a 7. ábra mutatja be.

7. ábra: A szamóca termékek áramlása a Valldal Grønt által kezelt kiskereskedelmi láncon keresztül



Forrás: Saját szerkesztés Engelseth (2015) alapján

Az újratelepítés során a Polka fajta került előtérbe. 2014-ben a termelés 90%-a Polka és 10% Senga Sengana volt. (A Senga Sengana fajta végül megszűnt.) A fogyasztásra szánt friss szamócát 4 kg-os műanyag rekeszekbe osztják szét. A gyümölcsök kocsányai eltávolításra kerülnek. Ez a termék a kisebb Polka szamócaszemekből áll, így háztartások fogyasztják, fagyasztják vagy házi lekvárokban használják. Az ipari termelésre szánt termékeket fagyasztják és 25 kg-os papírzsákokba csomagolják.

A friss fogyasztásra szánt szamócát tiszta (500 grammos) műanyag dobozokba csomagolják, majd ezeket 12 dobozt tartalmazó karton rekeszekbe helyezik. Az ipari felhasználásra szánt szamócát nagyobb műanyag dobozokba szedik, amelyeket műanyag ládákba tesznek. Az 5 kg-os ládákban lévő friss szamócát és az ipari célra szánt szamócát ugyanúgy kezelik a betakarítás során és a fagyasztás előtti termelési periódusban. Csak a Polka fajtát szánják friss fogyasztásra. Ezeket a rekeszeket a gazdaság központjában gyűjtik össze.

A szezon elején két körben mennek, külön útvonalon közlekedő teherautóval. A csúcsidőben további teherautót állítanak munkába a növekvő kínálat kezeléséhez. Két különböző útvonal-ütemezés létezik: egy a csúcsszezonban, egy másik pedig a csúcs előtt, illetve utána. A termelői szövetkezet évente körülbelül 600 tonna szamócát termel 800 tonnás kapacitás mellett. Körülbelül 120 tonna friss fogyasztásra van kijelölve, de ebben az esetben a létesítmény csak terminálként működik. A napi terményáramlás a szövetkezetben, illetve azon keresztül 0-65 tonna/nap közé tehető. Szezonban az átlagos mennyiség 40-50 tonna/nap. Ez a létesítmény más gyümölcs- és bogyós termékeket is forgalmaz, illetve képes más gyümölcsök és bogyós termékek előállítására, tárolására és kezelésére.

Az ipari élelmiszer-feldolgozóknak küldött gyümölcsök körülbelül 75%-át arra használják, hogy gyümölcslevekből, dzsemekből és ízesítő adalékanyagokból olyan termékeket készítsenek, mint a jégkrém és a joghurt. A fogyasztói csomagolt és fagyasztott szamóca termékek előállítása a betakarított teljes mennyiség kevesebb, mint 10%-át teszi ki. A friss szamócatermelés kevesebb, mint 20%-a kerül a szezonban a kiskereskedőkön keresztül a fogyasztókhoz. A friss fogyasztásra szánt szamócát naponta szállítják a nagykereskedőhöz. A termelői szövetkezet a friss gyümölcsök és zöldségek nagykereskedőjével kötött megállapodás keretében a déli régió kiskereskedőinek is szállít friss szamócát.

A termelői szövetkezet üzemében az ipari célú szamóca nagy részét feldolgozzák egy időben a friss fogyasztásra csomagolt 5 kg-os ládák készítésével. A szedés alatt a termékről eltávolítják a kocsányt, olyan háztartásoknak szánva azokat, amelyek hagyományos házi dzsemeket, lekvárokat készítenek vagy cukrozott gyümölcsöt fagyasztanak le. Az eljárás magában foglalja a tisztítást, a fagyasztást és a csomagolást. Az ilyen jellegű termék-előállítás csak a szamócaszüret idején történik.

5.4. Információáramlás, kommunikáció

A szezon során a betakarított szamóca mennyisége napról napra ingadozik. A Valldal Grønt kezeli ezt a fluktuációt, ezért a mezőgazdasági termelők a várható napi termésbecslésekre vonatkozóan értesítik a szövetkezetet, még a betakarítást megelőző nap délutánján, SMS üzeneten formájában. Ezt az információt átadják a Bama Ålesundnak, aki ezután összehangolja a szamóca megrendeléseket a készletekkel. A becsléseket a raklapok számában mérik. A következő napi előrejelzéseket tovább frissítik. A végleges számok az egyes termelőktől származnak, amikor is a raklapokat a délután folyamán elszállítják. Ez az információ azt is tartalmazza, hogy melyik fajta (Polka vagy Senga Sengana) betakarítása történik éppen. Az első becslésekből gyűjtött információk alapján tájékoztatják a regionális friss gyümölcs- és zöldség-hivatalt a friss szamóca mennyiségéről, amely a következő napra várható. A tájékoztatás frissül, amint pontosabb adatok válnak elérhetővé. 2010-ben a termelői szövetkezet

egy automatizált gyártásellenőrzési rendszert kezdett el használni, ahol a termelők be tudnak jelentkezni egy weboldalra és lejelenthetik a várható és tényleges termésmennyiségeket. Ezt a rendszert a termelők arra használják, hogy naprakészen tartsák a szállításokat, valamit megvásárolják a szükséges felszerelést és a szamóca növényeket is. Az automatizált rendszer azonnali hozzáférést biztosít a lejelentett információkhoz a szezon minden egyes napjára kiterjedően. Annak ellenére, hogy a rendszer teljesen működőképes, a 25 termelő közül csak ketten használják a rendszert a napi termelés bejelentésére, pedig egy termelőn kívül mind rendelkezik interneteléréssel.

A kiskereskedők napi megrendeléseket küldenek a regionális friss gyümölcs- és zöldség-nagykereskedőknek, akik napi szinten viszonylag fix mennyiségű friss (norvég) szamócát adnak el fogyasztásra. A közepes méretű szupermarketek a helyi régióban rendszerint hetente öt alkalommal hat rekesz szamócát rendelnek. A leggyorsabb kiskereskedők a következő napon már számíthatnak a kiszállításra. Az időjárási körülmények nagymértékben befolyásolják a keresletet. A friss szamóca értékesítése napsütéses időben megduplázódhat, péntekenként és szombatonként pedig a legnagyobb mértékű. A megrendelést a kiszállítási nap előtti reggel lehet benyújtani. Mindegyik terméknek van egy számjegyekből álló GTIN kódja (Global Trade Item Number – GTIN, www.gs1.org) a logisztikai nyomon követéshez. Egy kézi szkennelő készülék szolgál a rendelések kezelésére és az információt közvetlenül a regionális friss gyümölcs- és zöldség-nagykereskedőnek küldik el. A HoReCa ügyfelek megrendelései is a nagykereskedőkön keresztül történnek, bár ez viszonylag kisebb mennyiséget jelent. A regionális friss gyümölcs- és zöldség-nagykereskedő Excel táblázatokat használ a rendelési és az ellátási információk összevetésére.

A regionális nagykereskedő feladata az, hogy a túlzott mennyiségű szamócát piacra vigye a kiskereskedők értékesítőinek megkeresésével és szükség esetén árcsökkentést javasoljon a nagyobb mennyiség eladásának megkönnyítése érdekében. Bizonyos esetekben az ár-promóciókat előre tervezik a helyi kiskereskedői csoporton belüli különböző szupermarketláncok számára. Amennyiben a kereslet túllépi a kínálatot, például, amikor az előző napon esős idő van, akkor a regionális friss gyümölcs- és zöldség-nagykereskedőnek először is meg kell próbálnia a más régiókból származó áru beszerzését. Abban az esetben, ha a keresletet még mindig nem lehet kielégíteni, a regionális friss gyümölcs- és zöldség-nagykereskedő képviselői felhívják a kiskereskedőket és tájékoztatják őket a következő napi ténylegesen várható mennyiségről.

A minőségi eltéréseket az anyagáramlás különböző létesítményeiben végzett ellenőrzésekkel kerülik el. Az ellenőrzések magába foglalják a termékek hőmérsékletének vizsgálatát, valamint egy vizuális ellenőrzést is. A termék nyomon követhetőségét a rekeszek jelölései is biztosítják. Ez az információ lehetővé teszi – a gazdaság azonosításán túl – a betakarító munkás és a betakarítás idejének meghatározását is. A panaszokat általában telefonon keresztül közlik. Ez bizonyos esetekben magában foglalja a telefonos kapcsolattartást az egész láncon keresztül; a

kiskereskedőtől kezdve a Bama Ålesundon és a Valldal Grønt-on át a mezőgazdasági termelőig bezárólag.

5.5. A szamóca árazása

A szamóca viszonylag drága termék, amelyhez költséges termelési és forgalmazási tevékenység kapcsolódik. A kiskereskedelmi oldalon, a szamóca dobozain mintegy 15%-os haszonkulcs van, szemben a legtöbb gyümölcs- és zöldségtermék 20-30%-ával. Ezt ellensúlyozza a nagyobb mennyiség, mivel ezeket könnyebb eladni, amikor nagy a kínálat. Ezen kívül, a kiskereskedők visszajelzései alapján, a fogyasztók szezonban el is várják, hogy az adott üzlet forgalmazzon ilyen jellegű terméket. A norvég élelmiszer-kultúrában a fogyasztásra szánt friss szamóca összefonódik a „nyár" fogyasztói megítélésével. A készletek további része viszonylag integrált a tulajdonosi kapcsolatoknak (vertikális integráció) és a hosszú távú szerződések kombinációjának köszönhetően. A termelői szövetkezet és a regionális gyümölcs- és zöldség-nagykereskedő együttműködése több mint tíz évre nyúlik vissza, szokásosan megújított éves szerződéseken alapulva.

Az élelmiszeripari feldolgozásra szánt szamóca árát központosított tárgyalások során évente határozzák meg. A nemzeti termelői szövetkezetek tárgyalásokat folytatnak a különféle ipari ügyfelekkel. Ekkor tárgyalnak az árról is, amit az ipari szereplők általában „piaci árnak" neveznek. A Valldal Grønt egyik legfontosabb kihívása a termékek tényleges árképzése, különös tekintettel a háztartási fogyasztásra szánt termékekre. Az ipari szállítás esetében a szamóca termékek árai általában valamivel alacsonyabbak a friss fogyasztásra szánt termékekénél. A termelők szövetkezete és a regionális gyümölcs- és zöldségfélék nagykereskedője között rendszeres tárgyalások történnek a kilogrammonkénti árról. A Valldal Grønt egy kisebb piaci szereplő a teljes norvég friss szezonális szamóca piacán, amely a kínálat csak egy töredékéért felelős. A BAMA nemzeti alapon állapítja meg árait a friss szamóca piaci áringadozásainak regisztrálásával és nyomon követésével, beleértve a többi norvég szamóca forgalmazót is. A BAMA vezető pozícióban van, a norvég kiskereskedelmi láncok szamóca-elosztásának mintegy 80%-ával.

A betakarítás Valldal-ban később kezdődik, mint az ország domináns, keleti részén. Mivel a nemzeti norvég szamóca piacon viszonylag késői belépőként van jelen, amikor a szamóca betakarítása Valldal-ban elkezdődik, a friss fogyasztásra szánt szamóca árai a norvég nemzeti piacon már viszonylag alacsony szinten vannak. Ez körülbelül 2-3 héttel azután van, hogy a legkorábbi friss szamócát nagyobb mennyiségben elkezdik betakarítani Norvégiában. Ennek érdekében, 2004 júniusában a Valldal Grønt úgy döntött, hogy létrehozza saját értékesítési szervezetét, a Valldal Bær AS-t (bær = bogyók), menedzselve a friss szamóca fogyasztását azon ügyfelek számára, akik a 2005-ös és 2006-os években nem álltak kapcsolatban a BAMA Ålesund által kiszolgált NorgesGruppen céggel. Ez a forgalmazási gyakorlat addig folytatódott, amíg a Valldal Grønt megállapodásra nem jutott a BAMA Ålesunddal, amely lehetővé tette

számukra, hogy egy egyedi termékkódot (GTIN) tüntessenek fel a friss Valldal Grønt szamócán. Ezt a gyakorlatot megkönnyítette az a kezdeti szakaszban tett marketing erőfeszítés, amely megkülönböztette a Valldal friss szamócát – „Valldal" logóval ellátott dobozokkal – a többi hasonló terméktől.

A fenti problémák kiküszöbölésére Harald Valle szezonális szerződést kötött a BAMA Ålesund ügyvezetőjével rögzített árakra vonatkozóan, jóllehet az informális árképzési gyakorlat még ezután is működött. Példának okáért a rögzített árat az általánosan várt forgalom keretein belül kell tárgyalni. Ez azt jelenti, hogy alacsonyabb áron lehetne megállapodni, például nagy volumenű betakarított napi mennyiségek vagy tervezett promóciós kampányok esetén, ha eredetileg egy magasabb ár került megállapításra.

A 2008-as év végén az árak magasabbak voltak, mint a megelőző években tárgyalt árak. Ezért a 2009-es szezonban úgy döntöttek, hogy a nemzeti piaci árszabályozást alkalmazzák. Ebben az évben azonban a kelet-norvégiai termelési területeken az időjárási viszonyok kivételesen jók voltak, így nagy mennyiségeket szolgáltattak, már a szezon kezdetén. Ez 2009. július elején adta meg az árakat, ami valójában időnként alacsonyabb volt, mint a szerződéses alapú ipari célú szállítások esetében. Ezzel párhuzamosan, néhány kiskereskedő a szamócát veszteséggel értékesíti, azért, hogy vonzzák az ügyfeleket. Ezek általában tervezett kampányok, amelyeket a szupermarket-láncok végeznek a helyi kiskereskedelmi csoporton belül. A 2009-es szezon után úgy döntöttek, hogy visszatérnek a korábbi fix áras megállapodásra. A NorgesGruppen szupermarket-láncai viszonylag hasonló termék promóciókat terveznek az összes termékük vonatkozásában. Mindazonáltal, amíg a szupermarket láncok a szamóca promóciós kampányokat több héttel előre megtervezik, a tényleges betakarítási mennyiség nem mindig követi le a szükséges, tervezett mennyiséget az időjárási viszonyok miatt.

6. A Valldal Grønt előtt álló üzleti kihívások

A 2012-13-as kemény téli időszak után a Valldal Grønt nem volt nyereséges. Norvég társaságként a Valldal Grønt a norvég koronát (NOK) használja fizetőeszközként. 2015 közepén a NOK árfolyama megközelítőleg 7,70 NOK/$1volt és körülbelül 8,20 NOK-ot ért €1. 2013-ban a vállalkozás 2 millió NOK-ot vesztett, míg 2014-ben a várható veszteség összesen 1 millió NOK. A Valldal Grønt saját tőkéje 0 NOK körül alakul.

A vállalkozás 2015-re várhatóan 0,5 millió NOK profitot ér el. Ennek érdekében három alkalmazott 2013. októbertől 2014. áprilisáig 50%-kal csökkentett munkaidőben dolgozott. Harald Valle 2014. novemberétől 2015. márciusáig önkéntes szabadságot vett ki. Időközben a Valldal Grønt-nak sikerült kutatási támogatást szereznie a bogyótermelés növeléséhez, amely lehetővé tette Harald Valle számára, hogy 2015. februárjától ismét teljes munkaidőben dolgozhasson (ezek a költségmegtakarítási intézkedések az adminisztratív kapacitást is csökkentették). Továbbá, mint energikus vállalkozó, kormányzati támogatáshoz jutott egy

agrotechnikai kutatási projekten keresztül, amelynek célja a Valldal Grønt termelési volumenének növelése, ellátva a céget a szamócatermelést szolgáló alapanyagokkal.

2. táblázat: A Valldal Grønt AS számviteli adatai éves bontásban, norvég koronában

Megnevezés	2002	2008	2012	2013	2014
Bevétel	20 490 357	23 356 460	29 626 111	10 869 516	15 587 093
Költségek	20 050 345	22 407 963	27 595 067	15 704 831	11 988 773
Profit	440 012	948 496	2 031 044	-1 119 258	-117 738
Összes vagyon	9 642 181	9 736 643	10 097 250	15 937 986	15 409 889
Saját tőke	258 075	874 967	1 410 150	703 910	-99 117

Megjegyzés: A bevételek, a költségek és a nyereség a pénzügyi eredményeket mentesítő vezetői számlákhoz kapcsolódnak.

Forrás: Saját szerkesztés Engelseth (2015) 220. oldal alapján

A 2012-13-as kemény tél óta a Valldal Grønt AS-t tulajdonló termelők egyre inkább arra késztetik a céget, hogy az szorítkozzon tisztán szezonális üzleti tevékenységre. Ez megköveteli a szövetkezet átszervezését, hogy csak a kereskedelem, a logisztika és a termelés legegyszerűbb formáit nyújtsák és csak a betakarítási időszak alatt tevékenykedjenek. Ezt a stratégiát még mindig csak óvatosan hangoztatják a termelők, de ezek a nézetek valóságosak és Harald Valle-nak szükségszerűen foglalkoznia kell ezzel a lehetőséggel.

Miután egy 4 főből álló vezetői delegáció a Tine (tejfeldolgozó), a Coop (kiskereskedő) a Røra Fabrikker[6] (egy szövetkezeti tulajdonban lévő, ipari hasznosítású folyékony szamócaalapanyag-előállító) és egy reklámügynökség meglátogatta a Valldal Grønt-ot, olyan célzattal, hogy felkészüljenek az új Valldal márkájú joghurt előállítására, egyes termelők megkérdezték Harald Valle-t, hogy így jobb árat kapnak-e termékeikért. Harald Valle éppen ezért úgy véli, hogy a „Valldal" márka fejlesztésére fordított hosszú távú erőfeszítései ellenére a termelők körében gyengül a márkás termékek megítélése a kemény tél és az azt követő 2013-as gyenge termés óta (mivel az új szamóca ültetvényeket még nem lehet abban az évben betakarítani, mint amikor elültetésre kerültek).

A 2014-es szezont megelőzően azonban a BAMA központ értesítette a BAMA Ålesund-ot, hogy a friss fogyasztásra szánt szamóca várhatóan 2500 tonnáról 5000 tonnára emelkedik nemzeti szinten. Így a BAMA Aalesund – nagy mennyiségű készlettöbbletet várva – elutasította a 2014-es szezonra vonatkozó fix árat. A Valldal Grønt ezért úgy döntött, hogy a szamóca nagy

[6] https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-handel-as/as-rora-fabrikker/

részét közvetlenül a szupermarketeknek adja el. Harald Valle alkalmazott egy asszisztenst, aki közreműködött az általános adminisztratív munkák elvégzésében, beleértve a beszállítói kapcsolatok kezelését is. Ezután arra fókuszált, hogy a termékeket a régió kiskereskedőinek tudja értékesíteni. A szezon alatt a Valldal Grønt-nak 3 teherautója volt a termékei szállítására és elosztására. A kiskereskedők így viszont ritkábban kapták meg termékeiket; hetente 2-3 alkalommal.

A piac fokozatosan bővült, amióta azok a kiskereskedők, akik nem kaptak a Valldal Grønt szamóca termékeiből, megtudták, hogy a Valldal Grønt közvetlenül forgalmazza termékeit. Ezek a kiskereskedők eddig hiányolták a márkás Valldal szamócát. Ehelyett gyakran más földekről származó szamócát árultak, amelyek hosszabb szállítási időt és így csökkent minőséget jelentettek. Az ár is alacsonyabb volt, mint a BAMA-nál. Ezenkívül, míg a 2013-as szezonban rögzített előző ár 19,25 NOK volt dobozonként, a Valldal Grønt 26 NOK-ot számított fel az szamóca termékeiért lakossági ügyfelei számára. A BAMA Ålesund ezért nehéz helyzetben volt és elveszítette a szamóca rendeléseit, mivel növekvő számú kiskereskedő inkább a Valldal Grønt AS-től vásárolt közvetlenül, ugyanakkor alternatív készletek keresésére is törekedtek, mivel a Valldal Grønt által a BAMA felé biztosított többlet nem fedezte a keresletet. A szezon végén a BAMA Ålesund világossá tette, hogy a következő évre vonatkozó, 2015-ös szezonban elfogadják a Valldal Grønt által szállított szamóca termékeket, egy rögzített doboz áron.

7. Merre tovább, Valldal Grønt?

Harald Valle-nak foglalkoznia kell azzal a kétségtelen ténnyel, hogy a Valldal Grønt AS vagyona eltűnt. 2014-ben a gazdasági trend lassan kezdett javulni és várhatóan ez folytatódni is fog, de közelében sincs annak, amilyen a 2013-as tél előtt volt. A 2015-es szezon lassan indult be, mivel június és július nagyon hideg és nedves hónapok voltak. Augusztus közepén hirtelen javult az időjárás, száraz és melegebb idő jött. Ez késői kezdéshez vezetett. A 2015-ös év kisebb napi betakarítással kezdődött, miközben az időjárás hirtelen javult. A melegebb hőmérsékletekkel a napi termés mennyisége nőtt, meghosszabbítva ezzel a szezont. Jóllehet a késői betakarítás akkor következett be, amikor a szamóca szezon általában már véget ért. A fogyasztók ugyanakkor nem tűntek el, és a kereslet még mindig jó volt, amikor a termést betakarították.

Az eset jól mutatja, hogy milyen sebezhető, kiszolgáltatott helyzetben van a Valldal Grønt az időjárási viszonyok és a rovarok miatt szezonális szinten, valamint a termésmennyiség változása miatt a napi szintű betakarítása során. Annak ellenére, hogy Harald Valle sok időt és erőfeszítést tett egy modern, helyi márkájú mezőgazdasági termék kiépítésére, ez nem segített a Valldal Grønt AS-nek abban, hogy agrártermelőként és disztribútorként megbirkózzon a változékony mezőgazdasági környezettel. A Valldal Grønt AS tulajdonosai pánik közeli állapotban vannak alapvető gazdasági aggodalmak miatt. Ezért a Valldal Grønt azt célozza

meg, hogy egy olyan szervezetté alakuljon, amely jobban képes kezelni a környezeti tényezőkhöz kapcsolódó kockázatkezelés egyértelműen releváns kérdését. E vélemény szerint a Valldal Grønt-nak a termelésre és a szamóca termékek szállítására kell összpontosítania. A korlátozott mértékben rendelkezésre álló vezetői erőforrások miatt a Valldal Grønt AS-nek nagyon fontos stratégiai döntéseket kell meghoznia.

A szezonban végrehajtott alapvető üzleti tevékenységek kevésbé kockázatosak, mint a környezeti aggodalmakhoz kapcsolódó kockázatok. Az esettanulmány számos olyan eseményre is rávilágít, amelyek esetében a BAMÁ-val fennálló üzleti kapcsolat nem egyértelműen egyenes irányú. A szamóca árazása nem egyszerűen a termék forgalomba hozatalának, hanem a Valldal Grønt és Bama Ålesund közötti üzleti kapcsolat során felmerülő döntéshozatal és szerződéskötés tárgyát képezi. Ezért jelentős stratégiai döntésnek kell születnie arról, hogy vajon a Valldal Grønt csökkentse-e vezetői kapacitását és egy gyengébb kereskedelmi szervezeten keresztül a nyereség biztosítására koncentráljon. Ez az opció ugyanakkor nyitva hagyja azt a kérdést, hogy a gazdálkodók együttesen hogyan tudják javítani az ellenálló képességüket a környezetvédelmi aggodalmakkal, valamint az import termékek esetében a potenciálisan jobb minőségű árukkal és a versenyképesebb árak növekvő veszélyeivel szemben.

Tekintettel a Valldal Grønt AS kis méretére, és arra, hogy a vállalkozás olyan mezőgazdasági kistermelők tulajdonában van, akik Harald Valle irodájának közvetlen közelében helyezkednek el, gyakori és viszonylag átlátható közöttük az egyeztetés. Minden gazdálkodó valldal-i őslakos és jól ismerik egymást. A fontos, formális stratégiai döntéseket a társaság közgyűlése vitatja meg és hozza is meg ezeket a döntéseket, nem pedig az igazgatótanács. Harald Valle kulcsszerepet játszik ennek a stratégiai vitának és a döntéshozatalnak a szervezésében.

Kérdések

1. Hogyan néz ki a Valldal Grønt AS ellátási lánca? Mennyire tipikus ez a lánc?
2. Milyen kihívások előtt áll a Valldal Grønt AS?
3. Milyen megoldásokat javasolna a vezetőségnek a felmerülő problémák megoldására?

A Florida's Natural márka és floridai narancskínálat

Fordították: Maró Zalán Márk – Dr. Török Áron

Ebben az esettanulmányban egy átfogó képet kaphatunk az Egyesült Államok narancslé iparáról, emellett a tanulmány középpontba helyezi a citrusféléket termesztő szövetkezetet, a Florida's Natural-t, mely társaság a Florida's Natural márka tulajdonosa. A Florida's Natural főként a Tropicana-val (PepsiCo tulajdona) és a Minute Maid, valamint a Simply Orange (mindkettő a Coca-Cola tulajdona) márkákkal versenyez. Az esettanulmány célja, hogy értékelje a narancslé ipart, felmérje a Florida's Natural pozícióját az iparágon belül, és üzleti lehetőségeket ajánljon fel a szövetkezet számára. A narancslé iparág 2016 végén súlyos krízis közepén állt, az azt fenyegető csökkenő kínálat és változó fogyasztói preferenciáknak köszönhetően. Az 1960-as években bekövetkezett fertőzés (citrus zöldülés) óta Floridában a 2015-16-os szezon hozta a legalacsonyabb termésmennyiséget. A marketingeseknek szintén szembe kellett nézniük a fogyasztók magas kalória- és cukorszint miatti aggodalmaival néhány gyümölcslé kategóriában. Továbbá 2016 májusában az Amerikai Élelmiszer- és Gyógyszerfelügyelet a csomagolt ételeken lévő összetevőket feltüntető címke megváltoztatásáról hozott rendelkezést, ami 2018-ban lép érvénybe és ennek hatása lehet a marketingesek munkájára ebben a szektorban is.

1. Bevezetés

2015 végén Dr. Robert Behr volt a Florida's Natural Growers (továbbiakban Florida's Natural) ügyvezetője, akinek a feladatai közé tartozott a Florida's Natural citrusféléinek reklámozása is. A Floridai Egyetemen élelmiszer- és erőforrás-gazdálkodásból szerzett Ph.D.-jével Behrnek sok tapasztalata volt a citrusfélék iparágában, emellett gazdasági és marketing igazgatóként tevékenykedett korábban a Floridai Citrusfélék Osztályánál (Florida Department of Citrus) és különböző vezető pozíciókat is betöltött a Florida's Natural-nél. Egy citrusfélékkel foglalkozó vállalat vezetése hatalmas kihívásnak bizonyul. Az egyik probléma, amellyel szembe kellett néznie, az a narancstermés alacsony szintje volt. A narancstermesztés Floridában – ahol a szövetkezet is működött – a 2015/16-os szezonra érte el a mélypontját a Huanglongbing (ismertebb nevén: citrus zöldülés - HLB) fertőzésnek köszönhetően. A kereslet a narancslé irányába szintén problémás volt. A vásárlók ízlése és preferenciája az italokat illetően gyorsan változott, és a gyümölcslégyártó vállalatok különféle innovatív termékek sorozatával kényszerültek folyamatosan előállni. Mindezeken felül számos vásárló elzárkózott a gyümölcslevek fogyasztásától, főként azok magas cukortartalma miatt. 2016 végére Behrnek és csapatának újra kellett gondolnia a szövetkezet és az iparág helyzetét, annak érdekében, hogy megvalósíthassanak egy fenntartható üzleti stratégiát. Az alábbi kérdésekre kellett válaszokat találniuk: Milyen erőfeszítéseket kellene tennie a Florida's Natural-nek, hogy jobb pozícióba helyezze a saját márkáját, a Florida's Natural-t? Milyen stratégiákat kellene követnie a cégnek annak érdekében, hogy a kínálat megfelelő legyen a minőségi inputokból?

2. Gyümölcslé és gyümölcsitalok

2.1 Aktuális trendek

A gyümölcslevek meghatározása a következő: olyan csomagolt italok, melyek 100%-ban gyümölcslevet vagy zöldséglevet tartalmaznak. A gyümölcsitalok eközben csomagolt italok kevesebb, mint 100% gyümölcs- vagy zöldségtartalommal. A kereskedelemben (például a boltokban) a gyümölcslé és gyümölcsitalok (továbbiakban: GyL&GyI) éves forgalma a becslések szerint az Egyesült Államokban 17,3 milliárd dollár, és 2261,5 millió gallont jelentett 2016-ban. Az 1. táblázat mutatja, hogy az elmúlt években a GyL&GyI forgalma csökkent, az árak pedig növekedtek. A GyL&GyI iparág elemzését követően az Euromonitor és más tanulmányok (Brown and Washton, 2013; Euromonitor, 2016, 2017) a következő összefüggéseket figyelték meg. Az elmúlt években bekövetkezett forgalomcsökkenés részben arra vezethető vissza, hogy néhány ital esetében vásárlói aggodalmak léptek fel a magas cukortartalmat illetően. Ez sokkal inkább a gyümölcsitalokra volt hatással, mivel - a gyümölcslevekkel ellentétben - ezek hozzáadott cukrot és mesterséges adalékanyagokat is tartalmaznak. Az árnövekedés a megjelenő prémium szegmensnek tulajdonítható, ami magában foglalja az egzotikus gyümölcsleveket és/vagy keverékeket (kókuszvíz, aloe vera, gránátalmalé és aszalt szilvalé), a turmixokat (például Naked és Odwalla márkák) és a pasztőrözés nélküli, hidegen sajtolt gyümölcsleveket. Ráadásul az elmúlt évtizedben a fertőzés miatt folyamatosan hanyatló narancs kínálat hozzájárult a csökkenő eladási mennyiséghez és az 1. táblázatban bemutatott növekvő árakhoz. A narancslé és narancsitalok együttes részaránya 36% volt a GyL&GyI iparágban 2016-ban.

1. táblázat: A gyümölcslevek és gyümölcsitalok eladásainak változása az Egyesült Államokban

Megnevezés	2013	2014	2015	2016
Volumenben bekövetkezett változás évről évre	-1,7%	-1,9%	-1,9%	-0,8%
Értékváltozás évről évre	-1,3%	-1,7%	1,5%	1,4%

Forrás: Euromonitor (2017)

2.2 A gyümölcslevek és a gyümölcsitalok jellegzetességei, kilátásai

A piackutatások 2016 végi előrejelzése alapján a GyL&GyI volumene továbbra is csökkeni fog 2017-ben és 2018-ban is 1-2%-kal. Azonban a gyümölcslé kategória (100% gyümölcstartalom) - amely pozitív növekedést mutatott az elmúlt években - várhatóan folytatja a növekedést a jövőben is. Az elmúlt években a legmagasabb növekedés a prémium kategóriájú, magas nyereségű, alacsony kalóriatartalmú, "jobb neked" gyümölcsleveknél volt tapasztalható,

amelyek vonzották az egészségtudatos Y- és a Boom-generációt (Brown és Washton, 2013). A Tetra Pak 2016-os tanulmánya (Crawford, 2016) a gyümölcslevek növekedési potenciálját különleges területeken figyelte meg: (1) a fogyasztók 67%-a minősíti a „minden természetest" a legértékesebb gyümölcslé tulajdonságnak; (2) a zöldségkeverékek növekvő szegmensbe tartoznak, vonzzák a fogyasztókat valószínűleg azért, mert kevesebb cukrot és különböző hasznos tápanyagokat tartalmaznak; és (3) 60%-a a fogyasztóknak azokat a gyümölcsleveket keresi, amelyeknek bizonyított orvosi előnyei vannak (funkcionális termékek).

A magas cukortartalom ellenére a gyümölcsitalok fontos vitamin- és ásványi forrást jelentenek, és költséghatékony módon elégítik ki a fogyasztók napi javasolt gyümölcsbevitelét (Leschewski et al., 2016). Ez lehetővé tette a gyártók számára, hogy sikeresen „útjára bocsássák" a vitaminokkal és ásványi anyagokkal kiegészített gyümölcsleveket; és az olyan kampányokat, amelyek hangsúlyozzák a természetes eredetű összetevőket ezen gyümölcslevekben. A 2. táblázat a különböző gyümölcslevek összetevőit tartalmazza.

2. táblázat: A tápanyagok napi bevitelének százalékos aránya a különböző gyümölcslevek 8 unciájában (kb. 2,5 dl). A 2000 kalóriás étrenden alapuló értékek

Összetevő	Alma	Áfonya koktél	Szőlő (lila)	Grapefruit (fehér)	Narancs	Ananász	Szilva
Energia, kcal	6%	7%	8%	5%	5%	7%	9%
Fehérje, g	0%	0%	3%	2%	3%	3%	3%
Cukor, g	76%	94%	119%	49%	63%	109%	109%
Rost, g	1%	0%	0%	1%	3%	2%	10%
Zsír, g	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
A-vitamin, RAE	0%	0%	0%	4%	1%	0%	0%
E-vitamin, mg	0%	3%	0%	1%	2%	0%	2%
C-vitamin, mg	4%	100%	0%	156%	143%	42%	18%
Kalcium, mg	2%	1%	0%	2%	2%	3%	3%
Foszfor, mg	2%	0%	3%	4%	4%	2%	6%
Magnézium, mg	2%	1%	6%	8%	7%	8%	9%
Vas, mg	5%	1%	3%	3%	6%	4%	17%
Nátrium, mg	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Kálium, mg	8%	1%	10%	11%	12%	9%	20%

Forrás: Leschewski et al. (2016)

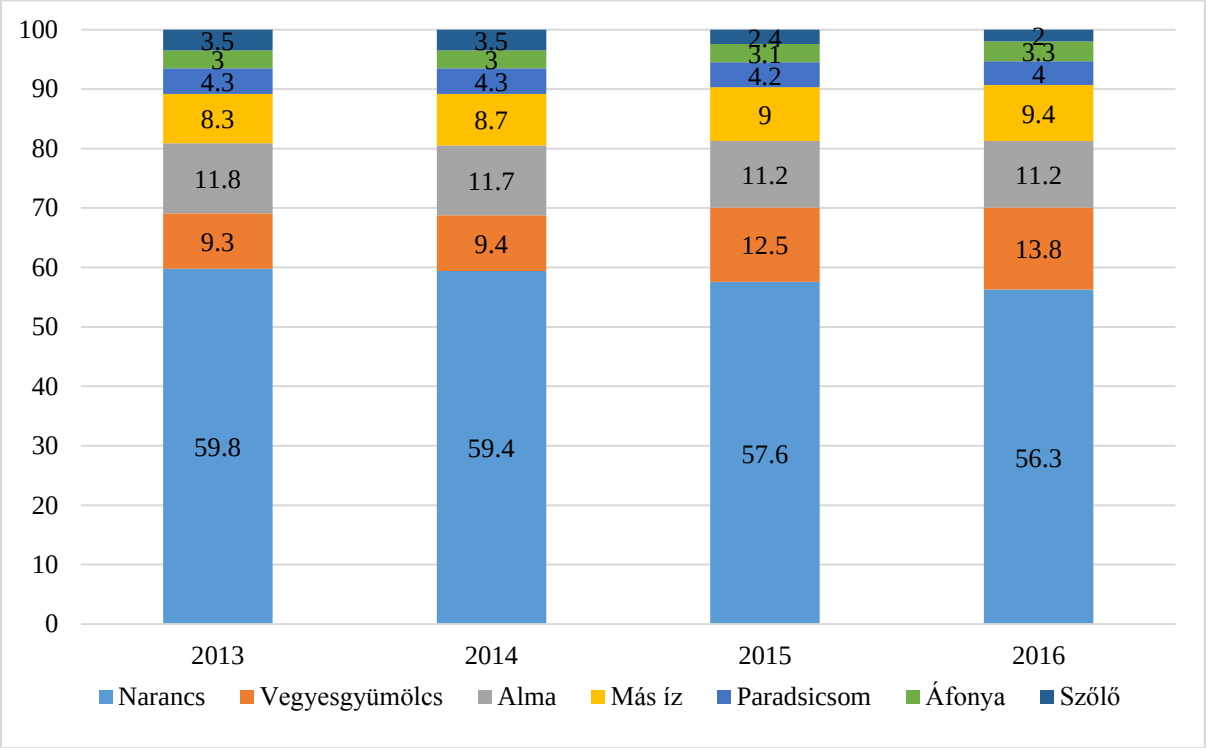
Szintén 2016-ban a Michigan Állami Egyetem kutatói és az USDA Gazdasági Kutatószolgálata (Leschewski et al., 2016) készített egy tanulmányt, amely azt vizsgálta, hogy a különleges összetevők a GyL&GyI szektorban vezethetnek-e prémium áras termékekhez. Az összetevőkön kívül – a hedonikus ár modelljükben – számos más szempontot vizsgáltak, úgy, mint a termékkategóriákat (pl. íz, márkanév, saját márkás termék stb.); a csomagolást és a beszerzés jellemzőit (pl. bolt típusa, régió stb.). A tanulmány a gyümölcslevek és a gyümölcsitalok szempontjából is tartalmaz fontos megállapításokat. Összességében megállapították, hogy (1) minden összetevő árprémiumot jelent a gyümölcsleveknél, azonban a gyümölcsitalok esetében csak egyes kiválasztott összetevők érik el ugyanezt a hatást; (2) a cukortartalom csak a gyümölcsitalok esetében eredményez árprémiumot. A modell például azt becsülte, hogy egy további milligramm antioxidáns hozzáadása a gyümölcslevekhez egy uncia (kb. 0,3 dl) árának 5%-os növekedéséhez vezet. A várakozásoknak megfelelően a cukor nem jelent a gyümölcsleveknél árelőnyt. Az árprémiumok - kutatók szerint - tükrözhetik mind a gyártók költségeit, mind a fogyasztók fizetési határhajlandóságát.

3. Narancslevek és narancsitalok

3.1 Az ízek aránya

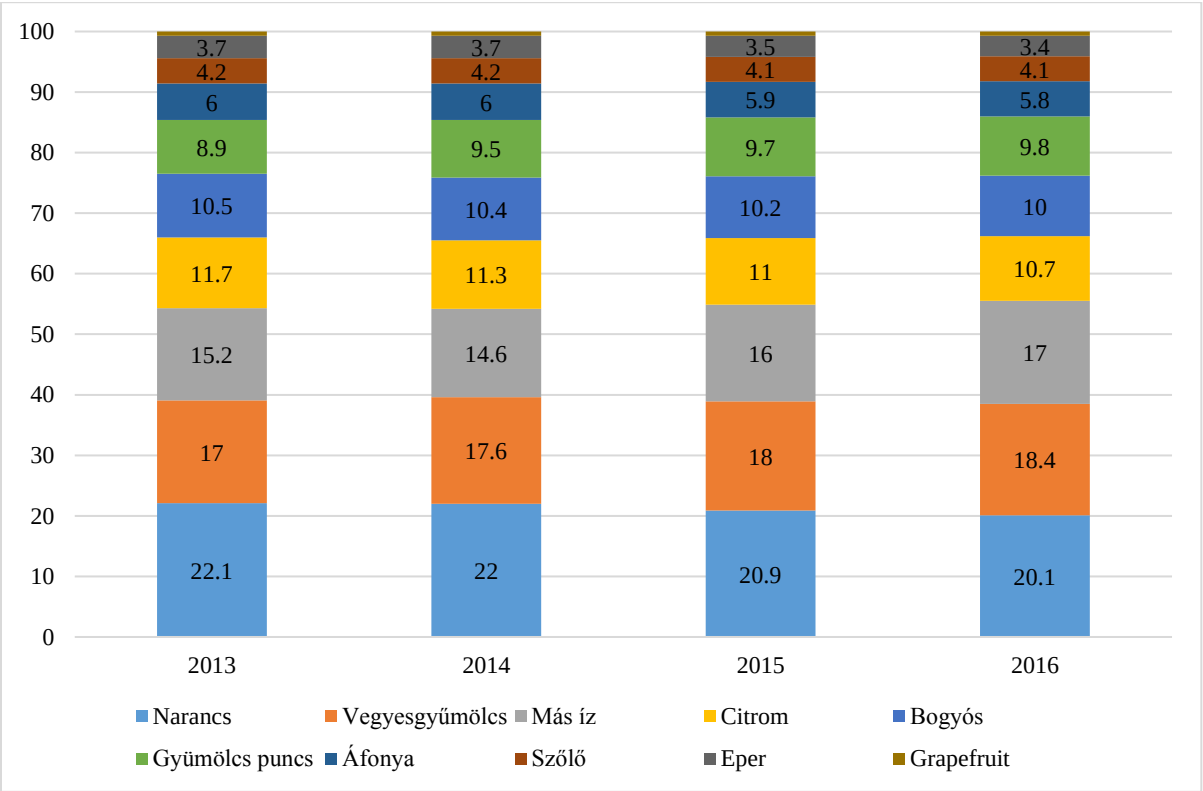
A narancs a legmagasabb aránnyal rendelkezik a GyL&GyI iparágban az ízek tekintetében. 2016-ban az USA narancslé (100%-os gyümölcslé) értékesítési volumene a teljes gyümölcslevek körülbelül felét tette ki (Euromonitor, 2017, Statistica, 2017). A narancsitalok szintén a legfelső kategóriát képviselték, mintegy 20%-os részaránnyal rendelkeztek (Euromonitor,2017). A narancslé és a narancsitalok együttesen 36,4%-át tették ki a GyL&GyI fogyasztásnak 2016-ban az USA-ban. Az 1. ábra a gyümölcslevek, a 2. ábra a gyümölcsitalok forgalmát szemlélteti különböző ízek szerint.

1. ábra: A gyümölcslevek ízek szerinti részaránya az USA-ban



Forrás: Euromonitor (2017)

2. ábra: A gyümölcsitalok ízek szerinti részaránya az USA-ban

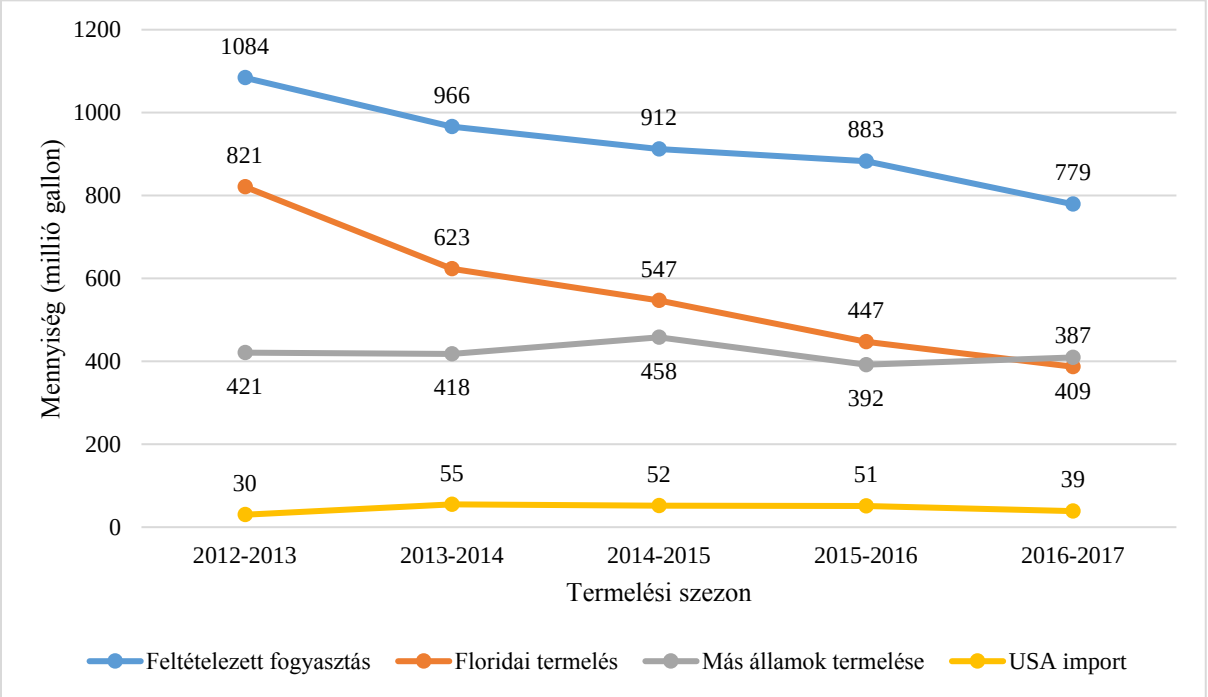


Forrás: Euromonitor (2017)

3.2 Narancslé fogyasztás

A Floridai Citrusfélék Osztályának (FDOC) becslései szerint az USA-ban a narancslé feltételezett fogyasztása 1,084 milliárd gallonról (kb. 4,1 milliárd liter; 2012/13-as szezon) 883 millió gallonra (kb. 3,35 milliárd liter) csökkent (2015/16-os szezon) (3. ábra). Ennek köszönhetően az egy főre eső fogyasztás 3,4 gallonról (kb. 13 liter) 2,7 gallonra (kb. 10 liter) csökkent. A feltételezett fogyasztást az FDOC úgy becsülte meg, hogy a szezon kezdetének készletéből (kimutatások alapján) és a floridai és más államok termeléséből, valamint az Egyesült Államok importjából kivonta az amerikai exportot és a szezon végi készleteket (FDOC, 2017). Az Egyesült Államokban a feltételezett fogyasztás az FDOC előrejelzése szerint tovább fog csökkenni 779 millió gallonra (kb. 3 milliárd liter) a következő szezonban.

3. ábra: Az Egyesült Államok narancs ellátása és feltételezett fogyasztása (millió gallon)

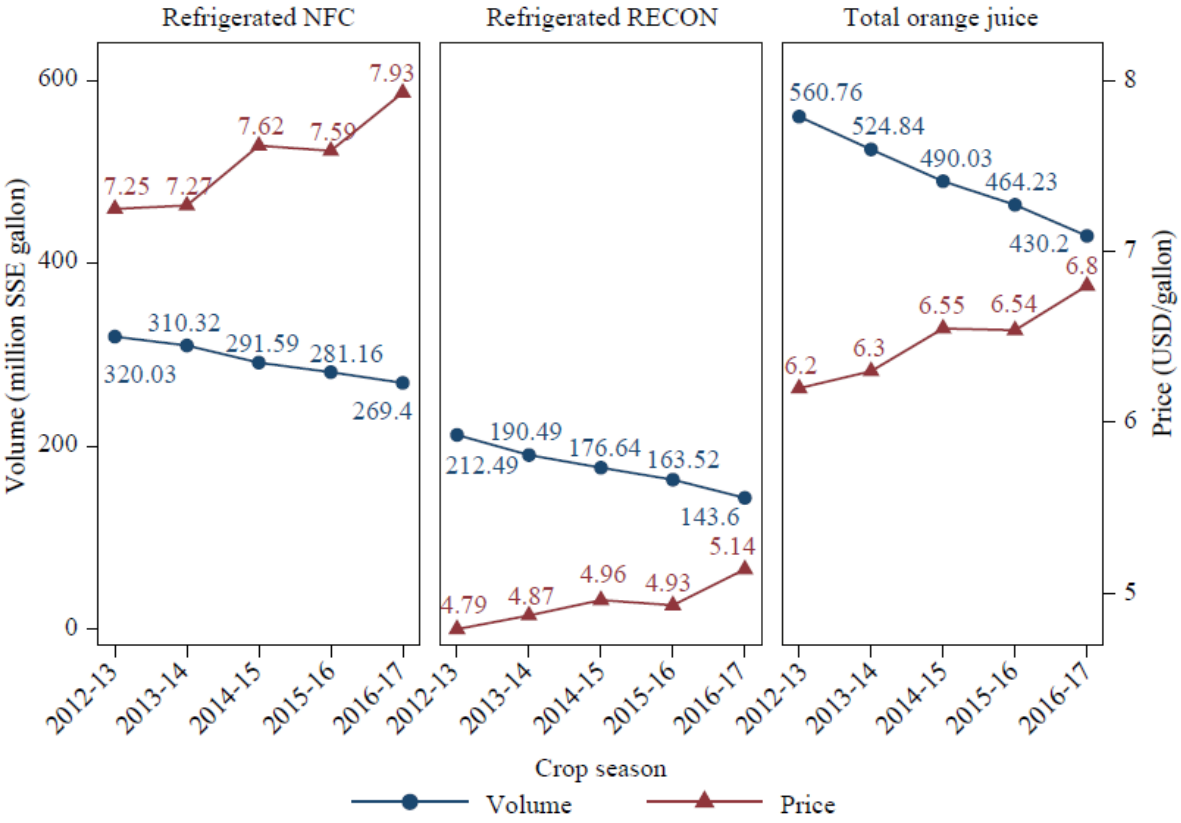


Forrás: FDOC (2017)

Az A.C. Nielsen jelentése sokkal pontosabb adatokat tartalmaz a narancsfogyasztásról, de a pontosság érdekében csökkentette a piac lefedettségét (például csak kiválasztott élelmiszerboltokat vizsgáltak). A 4. ábra mutatja be a narancslé értékesítési volumenét (millió gallon) és az árakat (USD/gallon), kétféle gyümölcslé típusra lebontva: hűtött, nem sűrítményből készült narancslé, és hűtött koncentrátumból előállított gyümölcslé. A 4. ábra az FDOC előrejelzéseit is mutatja a 2016-17-es szezonban. A nem sűrítményből készült narancslevek és a prémium alkategóriás 100%-os gyümölcslevek nagyobb részesedést szereztek a koncentrátumból előállított narancslé rovására; ezen érték 57 %-ról (2012-2013) a

2016/17 szezonra 67 %-ra mozdult el. Az áremelkedés szintén valamivel magasabb volt a nem sűrítményből készült narancslé esetén.

4. ábra: A 100%-os narancslé mennyisége (millió gallon) és ára (USD/gallon) kiskereskedelmi szinten



Megjegyzés: Adatok az adott szezonban október harmadik hetéig. Az eredeti forrás az Egyesült Államok azon élelmiszerüzleteire vonatkozóan tartalmaz adatokat, amelyek 2 millió dollár vagy a feletti éves forgalmat realizálnak (Targer, Walmart, Sam's Club, BJ's Club, Dollar Genearal, Fred's, DECA). A 2016-17-es szezon előrejelzése a FDOC (2017) adatai szerint történt. NFC = nem sűrítményből; RECON = koncentrátumból előállított

Forrás: Nielsen (2017), FDOC (2017)

3.3 Egy új irányelv, amely befolyásolhatja a narancslé fogyasztását

A narancslevek fogyasztásának csökkenése az Egyesült Államokban (3. és 4. ábra) a szűkös narancslé-kínálat és a gyümölcsleveket és a gyümölcsitalokat általánosságban érintő fogyasztói preferenciák megváltoztatásának köszönhető. A gyümölcsitalok fogyasztása és a magas kalória- és cukorszint miatt felmerülő egészségügyi problémák közötti kapcsolat nemrégiben politikai változásokra sarkallta az Egyesült Államokat. 2015-ben az USDA felülvizsgálta az amerikaiak diétás étrendjével kapcsolatos irányelveit, amelyek ezt követően a gyümölcsitalok és a gyümölcslé fogyasztásának korlátozását javasolják (Leschewski et al., 2016). Továbbá

2016 májusában az Élelmiszer- és Gyógyszerfelügyelet a csomagolt ételeken és italokon lévő összetevőket feltüntető címke változtatásáról hozott rendelkezést, amely 2018 nyarán lép hatályba. Az 5. ábra egy új címke tervét mutatja be, amely kiemeli a változásokat.

5. ábra: Csomagolt élelmiszerek új címkéje

Forrás: FDA (2017)

A változások az új címkén: (1) a D-vitamin és a kálium tartalmat a címkén kell feltüntetni az A- és C-vitamint felváltva, amely továbbra is a címkén feltüntethető, de nem kötelező elem; (2) lesz egy új sor, amely jelzi a "hozzáadott cukor" mennyiségét; és (3) a teljes kalóriatartalom nagyobb betűmérettel lesz feltüntetve. Az elemzők hisznek abban, hogy az új címkézési politika pozitívan befolyásolhatja a narancslé-fogyasztást (Euromonitor, 2016, Trejo-Pech és társaik, 2017), ha a forgalmazók megfelelő módon kommunikálnak a fogyasztókkal a narancslé magas káliumtartalmáról (hiszen az Egyesült Államok lakossága kevés káliumot fogyaszt). A narancslé a második legmagasabb értékkel rendelkezik ezen összetevő tekintetében a kereskedelemben elérhető gyümölcslevek közül (2. táblázat). Az a tény, hogy a 100% -os narancslé nem tartalmaz hozzáadott cukrot, egy másik fontos aduász lehet a gyümölcslevet készítő vállalatok kezében, amelyet kihangsúlyozhatnak.

4. A floridai narancslé iparág

A floridai citrusfélék iparágának eredete egészen a spanyol telepesekhez vezethető vissza, akik először vittek citrusfélét az Újvilágba a 16. században. A szubtrópusi éghajlattal és a homokos talajjal - amelyek megfelelőek a citrusfélék igényeinek- rendelkező északkelet-floridai termővidék a St. John folyó mentén virágzott, mielőtt a citrustermesztés egyre délebbre tolódott a rendszeres fagyok következtében.

Az iparágban fontos újítás volt a fagyasztott sűrített narancslé (FCOJ) kifejlesztése a második világháborút követően. A Floridai Citrusfélék Osztályának kutatói (Pearcy és Goldberg, 2000) által megalkotott FCOJ lehetővé tette a narancslé hosszú távú tárolását, ezáltal az értékesítési időszak egész évre kiterjedhetett. A narancslé koncentrátum stabil volt, amikor fagyasztott formában tárolták, és mikor feloldották (az iparban ismert módon) vízzel, jó ízű volt. A következő fontos fejlesztési lépcső a steril (aszeptikus) tárolás volt, amely szintén lehetővé tette a narancslé hosszú távú tárolását. A Tropicana az 1950-es években vezette be a nem sűrítményből készült narancslevet (NFC), amelyet csomagolás és hűtés előtt pasztőröztek (Pearcy és Goldberg, 2000); a következő évtizedekben az NFC a leggyorsabban növekvő narancslé termékké vált. Az NFC narancslé jobb íze (az FCOJ-hoz képest) e terméket a prémium kategóriába helyezte.

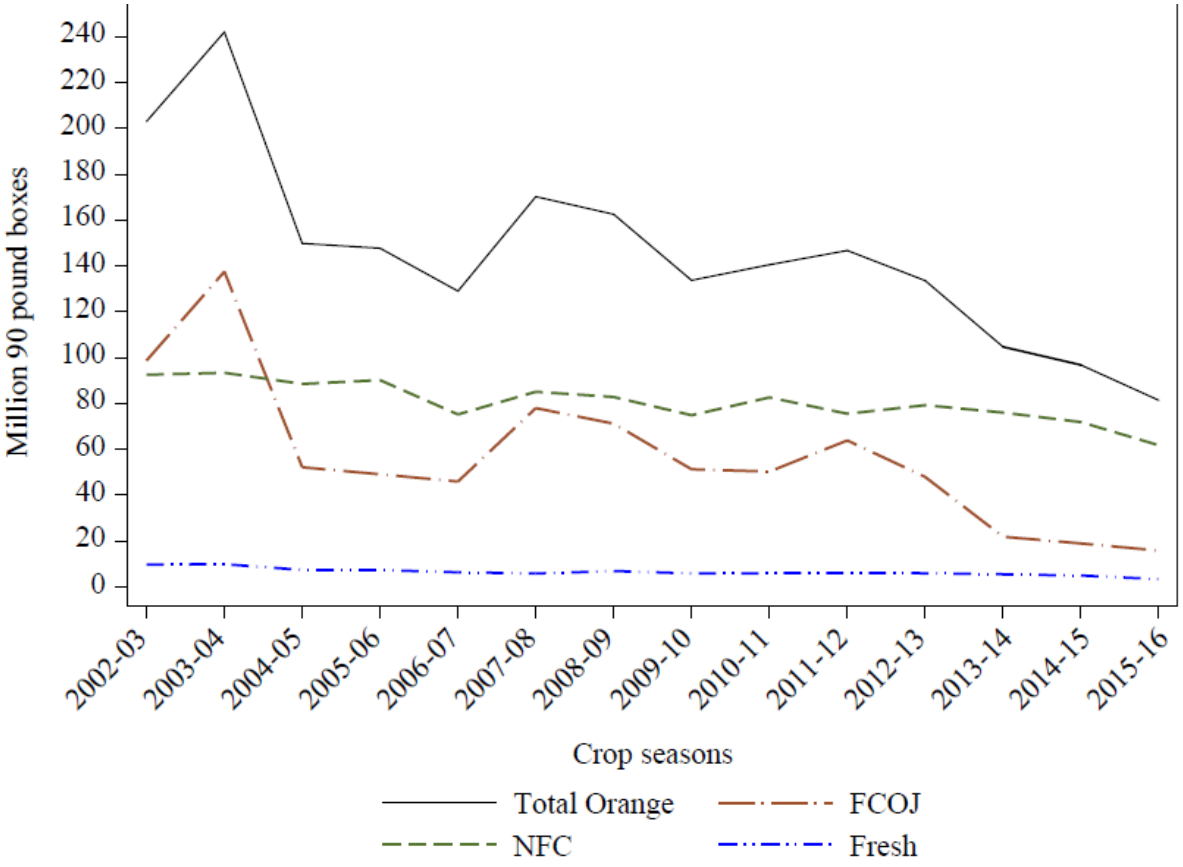
Az 1970-es években a floridai székhelyű vállalatok, mint a Tropicana és a Minute Maid (a Coca-Cola tulajdonában van) uralták a narancslé-piacot az Egyesült Államokban és Kanadában. A narancslé az amerikai reggeli részévé vált, az egy főre eső fogyasztás évente hat gallonnyit (kb. 23 liter) tett ki.

Az 1980-as években a sorozatos fagyok elpusztították a termékeny citrusfélék nagy részét Floridában. Az 1962-ben Floridában tapasztalható nagy fagy arra késztetett egy óriás citrus-termelő céget, hogy hozzon létre egy narancsfeldolgozó üzemet Sao Paulo államban, Dél-Kelet-Brazíliában. Az 1980-as floridai fagyok a citrusfélék iparágát további jelentős terjeszkedésre sarkallták Brazíliában. Az 1985/86-os szezonban az USA narancslé ellátmányának több mint felét Brazíliából importálták. A floridai ipar azonban „magához tért", és 1997/98-ban több mint 240 millió láda (90 font tömegű) narancsot állítottak elő, amely rekordnak számított. Eddig az NFC narancslé az amerikai piacon mintegy 30% -os részesedét ért el. A legnagyobb részesedéssel a Tropicana – a Tropicana Pure Premium márkanévvel – rendelkezett az NFC piacon. Őt követte a Florida's Natural.

Történelmileg Florida a narancstermesztés és a narancslé feldolgozás ikonikus helyévé vált azáltal, hogy újításokat hozott a piacon. 2016-ra a világ egyik legjelentősebb narancstermelő régiójává vált (Brazíliában a narancstermelés szintén virágzik és az FDOC statisztikái szerint körülbelül háromszorosa volt a megtermelt narancs mennyisége a Floridában megtermelt mennyiségnek a 2015/16-os szezonban) és az USA fő beszállítója lett (a 3. ábra azt mutatja, hogy Florida az USA teljes termelésének mintegy 90%-át tette ki a 2015/16-os szezonban). A floridai narancstermesztést a 2000-es években súlyosan érintette a citrusfélék zöldülése, amelyet először Floridában észleltek 2005-ben. Jelenleg még nincs hatékony gyógymód ennek a betegségnek a gyógyítására. A 6. ábra a narancstermesztést mutatja az elmúlt évtizedben. A Floridában termesztett narancs 2016-ban az Egyesült Államokban a feltételezett fogyasztás 50,6%-át tette ki (3. ábra), és nagyon értékesek voltak az USA-ban narancslevet gyártó cégek számára. Például a Florida's Natural vezetősége hitt abban, hogy a floridai narancsból készült,

100%-os gyümölcstartalommal rendelkező narancslevek központi szerepet töltöttek be abban, hogy az amerikai fogyasztókat magas minőségű narancslevekkel ellássák.

6. ábra: Floridai narancstermelés, a 2002/03-as szezontól a 2015/16-os szezonig



Forrás: FDC, Outlook Report (2016)

5. A narancslé piac szereplői

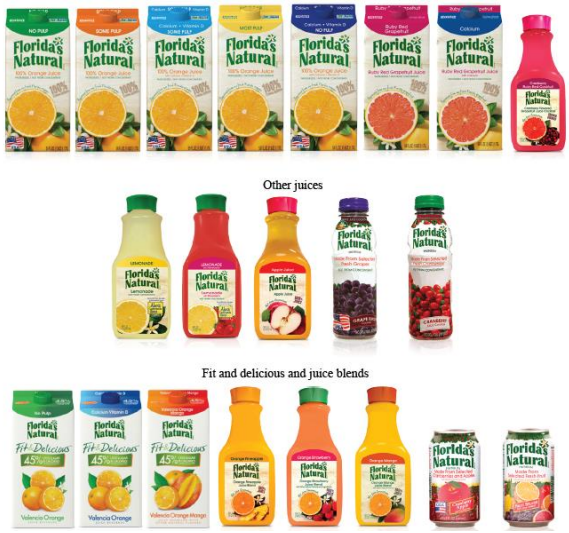
5.1 Florida's Natural

2016-ban a Florida's Natural Growers (ismertebb nevén Florida's Natural) a Citrus World Inc. része volt. A Florida's Natural a citrustermesztők szövetkezete volt, amelynek székhelye a floridai Lake Walesben található, amely egy kisváros Tampa és Orlando között. A Florida's Natural egy egyesített szövetkezet volt, mert több gyümölcsszövetkezetnek állt tulajdonában. Egy egyéni gazdálkodó úgy tudott tagja lenni a Florida's Natural-nek, hogy először csatlakozott az egyik gyümölcsszövetkezethez. A szövetkezetet 1933-ban hozta létre néhány termelő, akik elköteleztettek voltak arra, hogy a lehető legjobb citrusféléket termesszék meg a Földön. 2016-ban a csoportnak mintegy 1000 termelője/tagja volt tizenkét termelőszövetkezeten keresztül, akik 60.000 hektáron termeltek citrusféléket feldolgozásra. A Florida's Natural tagjai ültették,

nevelték és gondozták a fákat; művelték a gyümölcsösöket; feldolgoztak és főként csomagolt, nem sűrítményből készült citrusleveket készítettek.

A Florida's Natural márkaportfóliójába tartozik a Florida’s Natural, a Donald Duck, a Bluebird és a Growers Pride. A Florida's Natural egy sikeres prémium márka volt és a két globális óriásvállalat a PepsiCo Tropicana és a Coca-Cola Minute Maid és Simply Orange márkáival emlegették egy lapon. A Florida’s Natural termékei közé tartoznak a narancslevek, a grapefruitlevek, a limonádék, illetve egyéb kapcsolódó gyümölcslevek és a gyümölcslé-keverékek. A 7. ábra a Florida’s Natural 2016 végéig piacon lévő termékeit mutatja be. A Florida’s Natural legfontosabb terméke a nem sűrítményből készült, 100%-os prémium narancslé. Azért, hogy kielégítse a csökkentett cukortartalmú és csökkentett kalóriatartalmú termékeket preferáló piaci szegmens igényeit is, a Florida's Natural 2015-ben bevezette a Fit and Delicious termékcsaládot, amely 45%-kal kevesebb cukrot és kalóriát tartalmaz. A Florida’s Natural mintegy 650 alkalmazottat foglalkoztatott feldolgozóüzemében és 100 főt a csomagolóüzemében.

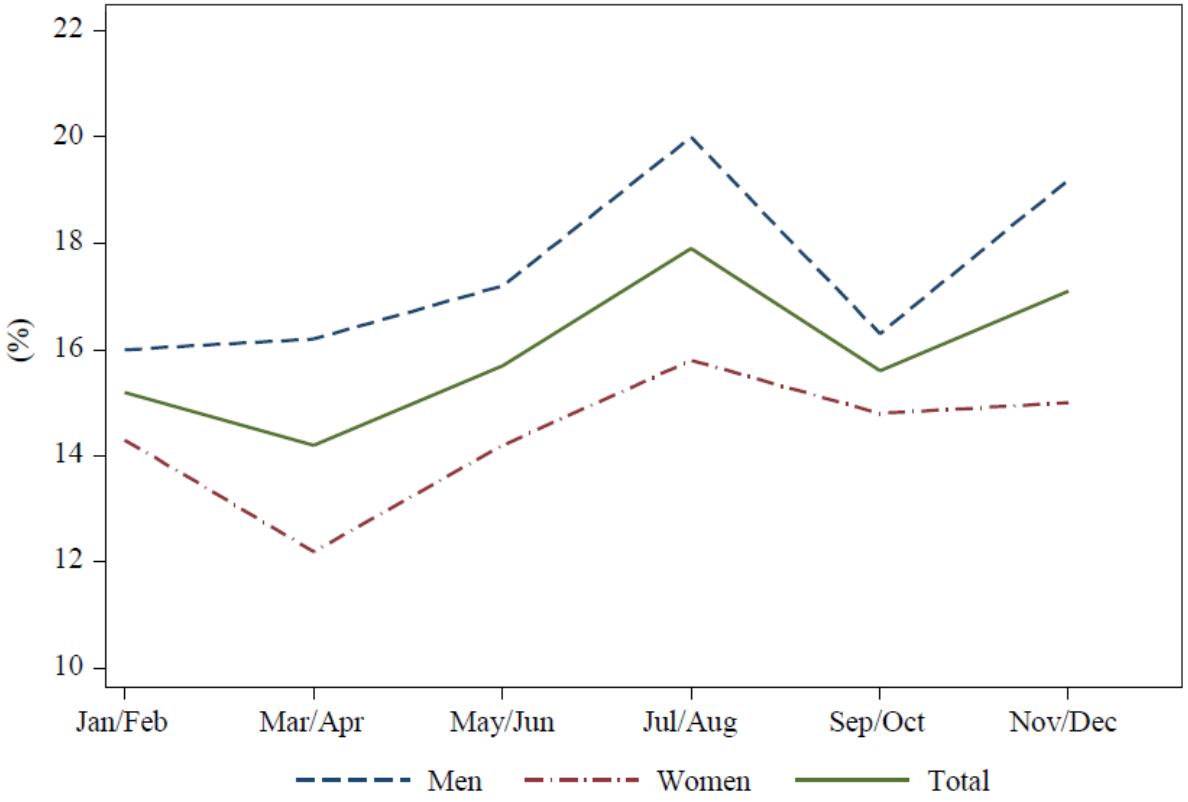
7. ábra: A Floridas’s Natural termékportfóliója



Forrás: FDA (2017)

A Florida’s Natural egy egyesített márkajelzés volt. Az MSW-ARS Research és The Brand Strength Monitor által 2016-ban végzett felmérés azt mutatta, hogy a Florida’ Natural piaci részesedései az év során növekedtek (8. ábra). Továbbá a Florida’s Natural márka fontossága túlmutatott a narancslé szegmensen. Amint azt a 3. táblázat mutatja, a Florida's Natural volt az egyike a legjobb 20 márkának a gyümölcslé- és gyümölcsital iparágban (minden ízben) az Egyesült Államokban.

8. ábra: Fogyasztói preferenciák a Florida's Natural márka esetében



Forrás: MSW-ARS Research/The Brand Strength Monitor (2017)

3. táblázat: A legjobb 20 márka részaránya a gyümölcslé- és gyümölcsital (minden íz) iparágban az Egyesült Államokban

Márka	Vállalat neve (globális márka tulajdonosa)	%
Minute Maid	Coca Cola Co	9,0
Sajátmárkás termékek	Áruházak	7,4
Capri-Sonne	Deutsche SiSi-Werke GmBH & Co KG	6,9
Tropicana	PepsiCo Inc	6,3
Ocean Spray	Ocean Spray Cranberries Inc	5,5
Simply	Coca Cola Co	4,7
Snapple	Dr Pepper Snapple Group Inc	4,3
Simply Orange	Coca Cola Co	3,9
Sunny Delight	Sunny Delight Beverages Co	3,3
Tampico	Houchens Industries Co	3,3
Kool-Aid	Kraft Heinz Co	3,0
Florida's Natural	Florida's Natural Growers	2,6
Welch's	National Grape Co-operative Association Inc	1,5
Dole	Dole Food Co Inc	1,4
Hawaiian Punch	Dr Pepper Snapple Group Inc	1,4
V8	Campbell Soup Co	1,4
V8 Splash	Campbell Soup Co	1,2
Brisk	Unilever Group	1,1
Mott's	Dr Pepper Snapple Group Inc	1,0
Naked	PepsiCo Inc	1,0
Többi márka*	Más vállalatok	29,7
Összesen		100,0

*Az 1%-nál alacsonyabb részesedéssel rendelkező márkákat a "Többi márka" csoportba sorolták.

Forrás: Euromonitor (2016)

2016-ban a szövetkezeti tagoktól érkezett gyümölcsöket a Florida's Natural teljes mértékben feldolgozta, de a feldolgozó üzem nyitott volt arra is, hogy más floridai termelőktől is minőségi gyümölcsöt vásároljon, amint azt a 4. táblázat mutatja. A szövetkezet megfelelő pénzügyi háttérrel rendelkezett, nagyon alacsony adósságállománnyal, az ingatlanok, gépek és

berendezések a teljes vagyon 20%-át tették ki 2011 és 2013 között. Ez a részarány 2014-ben és 2015-ben csökkent, ami a citrusfélék alacsony kínálatát tükrözi, köszönhetően a citrus zöldülésnek, amely nemcsak Floridában, hanem a világ összes jelentős citrustermelő régiójában hatással volt a kínálatra. A Florida's Natural magas szinten tartotta a hatékonyságát az iparágban tapasztalható számos nehézség ellenére, amelyet a különböző pénzügyi mutatók is alátámasztottak. A 4. táblázat Florida's Natural különböző pénzügyi tételeit tartalmazza. Miután levonták a gyümölcs feldolgozásának és termékek értékesítésének költségeit, a szövetkezetben a termelők/tagok arányos részt kaptak a szövetkezet nyereségéből.

4. táblázat: A Florida's Natural néhány pénzügyi mutatója

Megnevezés	2011	2012	2013	2014	2015
Szövetkezeti tagoktól származó gyümölcsök aránya a feldolgozásnál	92%	94%	94%	92%	91%
Tárgyi eszköz arányos tőkeberuházások	25%	22%	18%	13%	10%
Eszközarányos forgalom	1,4	1,4	1,2	1,2	1,3
Eszközarányos működőtőke	23%	22%	21%	25%	32%
Saját tőke arányos hosszú lejáratú kötelezettségek	0,07	0,06	0,07	0,05	0,05

Forrás: a Florida's Natural pénzügyi beszámolói

5.2 Tropicana

A Tropicana Products, Inc. - a Gatorade-del és a Quaker-rel együtt - a PepsiCo gyorsan növekvő szegmensének fontos része volt 2016-ban. A Tropicana a narancsot leginkább Floridából szerezte be, amit kiegészített Brazíliából származó importtal, amikor a floridai készletek nem voltak elegek a termelési igényeinek kielégítésére (Esterl, 2012). 2016-ban a Tropicana USA-ban forgalmazott termékportfóliója hét termékcsaládot foglalt magában: Tropicana Pure Premium, Trop50, Tropicana Drinks, Tropicana Twister, Premium Lemonades and Drinks, Farmstand és Tropics. Eddig csak a Tropicana Pure Premium termékcsalád termékei készültek 100%-os Floridai narancsléből. A Trop50 egy 50%-os narancslétartalmú, kevesebb hozzáadott cukrot és kalóriát tartalmazó gyümölcsital volt, ami nem tartalmazott mesterséges édesítőszereket sem. A 2009-ben bemutatott Trop50-et egy radikális innovációnak tekintették, amely csupán 50 kalóriát tartalmaz minden egyes 8 unciás (kb. 2,5 dl) adagban, és természetesen édesítették steviával (PR Newswire, 2009). A narancs mellett a Tropicana más ízeket is értékesít, többek között áfonyát, epret, vegyes gyümölcsöt, őszibarackot, almát és szőlőt. A Tropicana feldolgozóüzemei a floridai Bradentonban és Ft. Pierceben találhatóak.

A The Washington Post (Heat, 2016) 2016. decemberi számában megjelent cikk szerint a Tropicana megpróbál betörni és részesedést szerezni a 2000-es években születettek (új generáció) körében. Ez az Egyesült Államokban egy 75 milliós piaci szegmens, ahol a növekedésre még van hely. A Tropicana az Ashton Kutchers' A Plus digitális hírportálján reklámozta a narancslevet; egy olyan csatornán, amely a tartalmát egy weboldalon és egy mobilalkalmazáson keresztül is biztosítja havi 11,5 millió látogatójának. Továbbá a narancsléről szóló videókat híresség kezdték el megosztani a Facebookon.

5.3 Minute Maid and Simply Orange

2016 óta a Coca-Cola is bekapcsolódott a narancslé iparágba a Minute Maid és a Simply Orange márkaneveivel. A Minute Maid az 1970-es évek végén az első márkák között volt, amely koncentrátumból készített narancslevet kezdett értékesíteni (Goldberg és Hogan, 2004) és évtizedekig folytatta e gyümölcslevek értékesítését. Csak a közelmúltban (2011-ben) lépett be a Minute a prémium minőségű, nem sűrítményből készült narancslé szegmensbe (Euromonitor, 2011). A Minute Maid narancslé termékcsaládja rendkívül széles; tartalmaz mind sűrítményből, mind nem sűrítményből készült gyümölcsleveket, valamint funkcionális italokat (például vitaminokat és ásványi anyagokat tartalmazó italok). Egyéb termékcsaládok: Lemonade & Punch, Light Juice Drinks, Variety Juice& Other (alma és szőlőlé, és szénsavas puncs), valamint a Kid's Juice & Juice Drinks (frissítő italok). A Simply Orange márkanév alatt ezzel szemben kizárólag nem sűrítményből készült gyümölcsleveket forgalmaznak, valamint narancslevet és narancslé keverékeket különböző fajta gyümölcsökkel párosítva, például banánnal, mangóval és mandarinnal.

5.4 Narancslé piaci részesedése

Az 5. táblázat a 'Dairy Foods' (Kennedy, 2015) becslése szerint a prémium narancslé-szegmens legnagyobb szereplőinek hűtött narancslé értékesítési piaci részesedését mutatja. A sajátmárkás termékek a prémiumpiac fontos részét ragadták magukhoz, ami erős versenyt eredményezett a gyártói márkák számára is, mivel a szupermarketek és a hipermarketek jelentős szerepet játszottak az elosztási rendszerben (6. táblázat).

5. táblázat: A hűtött prémium narancslevek részesedése

Megnevezés	**Részesedés USD-ben**	**Az értékesített mennyiség aránya**
Tropicana Pure Premium	29%	28%
Simply Orange	22%	20%
Sajátmárkás termékek	16%	19%
Florida's Natural	11%	10%
Minute Maid Premium	7%	7%
Mások	14%	16%
Összesen	100%	100%

Forrás: Kennedy (2015)

6. táblázat: Az értékesítési csatornák megoszlása (%) a gyümölcslevek és a gyümölcsitalok esetén 2015-ben

Kisboltok	2,8%
Diszkontok	5,1%
Benzinkutak	11,9%
Hipermarketek	28,9%
Szupermarketek	32,7%
Független kiskereskedők	4,9%
Egyéb élelmiszerboltok	5,2%
Nem élelmiszerboltok	1,4%
Épület nélküli értékesítés	1,3%
Automaták	0,8%
Internetes kiskereskedelem	0,6%

Forrás: Euromonitor (2016)

6. Kínálat – citrusfélék zöldülése és telepítési programok

2016-ban a legfőbb kihívás a floridai citrus iparág számára két betegség volt: a citrus férgek és a HLB, ez utóbbit citrus zöldülésnek is nevezik. Egyik betegségre sincs gyógymód, bár a citrusféléket érintő féreg negatív hatásai orvosolhatóak. A zöldülés azonban sokkal nagyobb kihívást jelent. Ugyan kutatások számos területen zajlottak, de 2016 végére sem sikerült még olyan megoldást találni, amely hatékonyan csökkenthetné a betegség káros hatásait. A 6. ábra

a floridai narancstermesztésben végbement változásokat mutatja az elmúlt 14 évben. A 2015/16-os szezon 81,4 millió ládás termelése volt a legalacsonyabb évtizedek óta; és ez körülbelül egyharmada volt a 2003/04-ben megtermelt mennyiségnek. Továbbá a Kereskedelmi Citrus Génbank szerint Floridában a kivágott fák száma meghaladta a telepített fák számát. Új ültetést ösztönző programokra van szükség ahhoz, hogy a termelők új citrusültetvényeket hozzanak létre, ellenkező esetben ez az iparág eltűnését vonhatja maga után. Mind az állami-, mind a magánvállalkozások számára a kihívást az jelentette, hogy programokat dolgozzanak ki a citrusfélék zöldülési kockázatainak enyhítésére.

6.1 Új telepítési programok

2016-ban számos telepítési program állt rendelkezésre, amelyek segítették a floridai citrusfélék termesztőit a termelési kockázatok csökkentésében, és amelyek segítették a vezető márkák megőrzését. A Floridai Citrusfélék Osztályának (Spreen és Zansler, 2016a) 2016-os becslései alapján Floridában az elkövetkező tíz évben további 47 millió fa ültetése szükséges annak érdekében, hogy pótolják a 2004 óta tartó mintegy 32%-os visszaesést. A következőkben Spreen és Zansler (2016b) leírása következik a telepítési programokról.

2014-ben bejelentették, hogy az USDA egy Tree Assistance Program (TAP) nevű kezdeményezést kezdett el finanszírozni. A TAP pénzügyileg ösztönözte a termelőket, hogy újratelepítsék azon fákat, amelyek a citrus zöldülés hatására károsodtak. A program a fák, az ültetés és a föld-előkészítés költségeinek kb. 60%-át fedezte. A becsült TAP-hozzájárulás 1230 dollár hektáronként és az előzetes becslések alapján a program mintegy 6 millió fa újratelepítését finanszírozza. 2016-ban a Florida Citrus Mutual - egy termelői kereskedelmi szervezet - szerint a TAP 6,8 millió dollárt fizetett több mint egymillió fa újratelepítése érekében (Bouffard, 2016). Számos jogosultsági rendelkezés és fizetési korlát akadályozta azonban a programban való széleskörű részvételt, amely kezdeményezésből elsődlegesen a kis- és középvállalkozóknak származott haszna és előnye.

A Minute Maid, a Coca-Cola Company leányvállalata egy olyan programot vezetett be, amely a termelést is ösztönzi. A program része egy hosszú távú szerződés felajánlása a termelőknek. A Minute Maid szerződése minimum és maximum árakat ajánl, cserébe a termelők hosszú távú kötelezettségeket vállalnak annak érdekében, hogy a termelők a gyümölcsöket rendelkezésre bocsássák. A fizetett ár a Floridai Citrusfélék Osztálya árbecslésének a függvénye, amely a narancs árakat rögzíti Florida Államban. "A virágzó floridai citrustermelés elengedhetetlen ahhoz, hogy segítsen nekünk a "Simply" és a "Minute Maid" gyümölcslé márkáink építésében" - mondta Steve Cahillane, a Coca-Cola Americas elnöke (Giles, 2014: 22).

2014-ben a Florida’s Natural bejelentette, hogy jelentős kötelezettségeket vállal a citrus ültetvények újratelepítésének ösztönzésére. Steve Caruso, a Florida’s Natural vezérigazgatója kijelentette, hogy: "Nem gondolhatunk jobb befektetésre, mint a termelőinkre. Ez támogatja a floridai citrustermelők hosszú távú fenntarthatóságát, és segít abban, hogy a "Florida's Natural" márka tovább növekedjen."

6.2 A Florida’s Natural telepítést ösztönző programja

A Florida’s Natural programját – amely 10 millió dollárral segíti a termelőket – kezdetben csak a szövetkezeti tagoknak ajánlották, de a Florida’s Natural fontolóra vette a nem tagok által benyújtott kérelmek elfogadásának lehetőségét is (Bouffard,2014b). A Florida’s Natural programja alatt a termelők 10 dollár kamatmentes hitelt kaptak minden elültetett narancsfa után. A termesztőktől ezért cserébe 13 éves kötelezettségvállalást kértek (3 év termőre fordulás, 10 év termesztés). Minden évben, amikor gyümölcsszállítás történik, a hitel egytizedét eltörlik. 10 évnyi gyümölcsszállítással tehát a hitelt ki lehet váltani. Meg kell jegyezni, hogy általában az egészséges narancsfák élettartama legalább 30 év. A Florida’s Natural célja ezzel a programmal az volt, hogy támogatást nyújtson akár egy millió új fa telepítéséhez is. A szövetkezet várhatóan mintegy 2 millió ládányi narancshoz jut a program által, majd évente a fák termőre fordulását követően (3-4 év után). Ez az érték nagyjából megegyezik a feldolgozott termelésben tapasztalható csökkenéssel (a szövetkezet üzeme 2013-ban kb. 15 millió ládányi gyümölcsöt dolgozott fel, 2012/13-ban ez több mint 17 millió rekesznyi gyümölcs volt (Bouffard, 2014b)). A sikeresség érdekében a Florda’s Natural támogatni fogja a termelőket különböző termesztéstechnológiai szolgáltatásokkal is az ültetési sűrűség, az ültetvénygondozás, a trágyázás és a kártevők elleni védekezés terén. A 7. táblázat a program néhány kulcsjellemzőjét mutatja be.

7. táblázat: A Florida’ Natural ültetést ösztönző programjának fő jellemzői

Teljes keretösszeg	10 millió dollár
Az új fák várható száma	1 millió dollár
Várható többlettermelés	2 millió rekesz narancs évente
Termelők kötelezettségei	1. Az új fák által megtermelt összes narancsot a Florida’s Natural-nek értékesítik. 2. Bizonyos normák betartása, például a trágyázás és a kártevők elleni védekezés terén 3. 270-350 db termő fa hektáronként

Forrás: Bouffard (2014b)

A megfelelő mezőgazdasági gyakorlatok alkalmazása egy fontos elem abban, hogy a termesztők pénzügyileg életképesek maradjanak. A zöldülést megelőzően a szabványos telepítési sűrűség sokkal alacsonyabb volt, mint a programban szereplő ajánlás. Nagyobb sűrűség a zöldülés miatt azért fontos, hogy ellensúlyozzák a megfertőzött fák miatt kieső mennyiséget. Ki kell emelni, hogy 2016-ra a nagy sűrűségű ültetés általános gyakorlat lett egész Floridában (Spreen és Zansler, 2016a). A gondozásra, a trágyázásra és a kártevők elleni védekezésre vonatkozó minimumkövetelmények szintén fontosak voltak, mivel a műtrágyák és egyéb tápanyagok a fák gyökereihez való juttatása hozzájárult a citrusfélék megóvására irányuló küzdelemhez (Semuels, 2015). A becslések szerint a Florida's Natural 10 dollár/fa telepítési ösztönzője az összes újratelepítési költség 75%-át fedezte, beleértve a fát, az öntözést és a kapcsolódó munkákat.

6.3. Árak és költségek az ültetvényekben

A Floridai Egyetem Élelmezési és Mezőgazdasági Tudományok Intézetének közelmúltbeli kiadványa a narancstermesztés költségstruktúráját vizsgálta Dél-Nyugat-Floridában. A tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy az összköltség a 2015/16-os szezonban átlagosan 2328 dollárt volt hektáronként (beleértve az irányítási és a beruházások pénzügyi költségeit is). Továbbá, különösen a kertészeti gyakorlatok költségei az utóbbi időben nőttek, főként a citrusféléket érintő zöldülés negatív hatásainak mérséklése következtében. A 2016-os költségek burkoltan tartalmazták a telepítési költségeket is, ami a dobozonként 6,21 dollárról 13,30 dollárra változott a becsült ültetési sűrűségtől függően. Összességében a költségek gyorsabban nőttek, mint az értékesítési ár, csökkentve a termelők jövedelmezőségét – állt Floridai Citrusfélék Osztályának (Florida Department of Citrus) jelentésében.

7. A floridai narancs

Herndon és társai (1994) azt állították, hogy Floridában termelték a legjobb minőségű narancsokat a világon. A floridai narancs azért is volt nagyon értékes, mert a kaliforniai narancshoz képest kedvezőbb volt a lékihozatala, ami vonzóbbá tette a friss piacon (Pearcy és Goldberg, 2000). Sokan az Egyesült Államokban előállított narancsot preferálják a Brazíliában vagy más országokban előállított narancsokkal szemben az élelmiszerbiztonsági aggodalmaknak köszönhetően. Utóbbi országokban a termelés során használnak olyan vegyi anyagokat (pl. carbendazimot, amely a gomba és a penész elleni védekezésre szolgáló szer), amelyeket az Egyesült Államokban nem engedélyezettek.

A floridai narancsokat a fogyasztók magasra értékelték és a floridai 100%-os gyümölcslevet az amerikai piac prémium szegmensében helyezték el. Ezt sokan meg is jelenítik a termékek logóján, pl.: a Tropiacana logója 'Squeezed from Fresh Florida Oranges' mondatot hangsúlyozza. A Tropicana által készített 100% -os gyümölcslé esetén alkalmazott marketing

stratégia a Pure Premium kategóriába való bevezetésre irányult; évekkel azután, hogy a cég 2007-ben még Brazíliából importált naranccsal dolgozott (Brown és Washton, 2013). A Florida's Natural a marketingre és a kommunikációra összpontosított, hogy a magas minőséget hangsúlyozzák a 100%-os floridai gyümölcsből készült narancslevek esetén. A Florida's Natural weboldán ez áll: „Van egy nemzeti narancslé márka, amely büszkén állíthatja, hogy 100%-ban amerikai narancsot használ fel. Ez nem a "Simply Orange", és nem is a "Tropicana". A "Florida's Natural" sohasem importál narancslevet a tengerentúlról. Nagyszerű íz. Természetesség." A 9. ábra azt szemlélteti, hogy Florida's Natural vállalat büszke arra, hogy ők egy floridai narancsfeldolgozó vállalat.

9. ábra: a Florida's Natural Facebook oldalán közzétett kép

Forrás: Florida Natural Facebook oldala (2018)

8. Záró megjegyzések

Az USDA termelési becslései szerint – amelyet a Floridai Citrusfélék Osztálya állított össze - a 2015 és 2016 közötti időszakban a floridai narancslé kínálat az amerikai termelés mintegy 90%-át tette ki. A citrus zöldülés miatt bekövetkező folyamatosan csökkenő narancs-termesztés azonban kihívást jelentett az iparág számára. Az elemzők előrejelzésére támaszkodva megállapítható, hogy néhány kis és közepes méretű üzem beszüntetheti működését a közeljövőben. Egy iparágban dolgozó egy 2014-es cikkben megjegyezte: „Ha olyan iparági infrastruktúrával rendelkezel, amely képes 200 millió rekesz narancsot kezelni és a jelenlegi termelés csupán 100 millió rekesz, akkor nem tud mindenki az asztalhoz férni" (Bouffard, 2014c). 2016 őszén az Egyesült Államok Mezőgazdasági Minisztériumának Országos Mezőgazdasági Statisztikai Szolgálata a 2016/17-es szezonra vonatkozó előrejelzéseket jelentette be: A floridai narancstermesztés várhatóan tovább csökken 12%-kal, 72 millió rekeszre.

A Florida's Natural felsővezetése felismerte, hogy újra kell gondolnia a cég stratégiáját. Dr. Behr és csapata lázasan dolgozott azon, hogyan segítsék a szövetkezet termelőit és hogyan szolgálják ki jobban a cég vásárlóit. A kínálati oldalon a csapat megbeszélte az esetleges kiigazításokat – ha szükségesek – az újratelepítési programban. A megbeszélés legnagyobb kérdése és problémája az volt, hogy érdemes-e kiterjeszteni a programot a költségek, a kockázatok és a potenciális előnyök miatt. A piaci oldalt vizsgálva a csapat tudta, hogy a szövetkezetnek bölcsen kell felhasználnia erőforrásait, hogy továbbra is helyt tudjanak állni a kiélezett versenyben a két óriás italgyártó céggel, a PepsiCo-val és a Coca Cola-val, amelyek feltehetően magasabb marketing költségvetéssel dolgoztak. Milyen intézkedéseket hozhatna a Florida's Natural, hogy kihasználhassa a márkájának helyzetét? A The Washington Post nemrégiben megjelent cikke alapján (Heat, 2016): „a gyümölcslevet előállító vállalatok, amelyek az új generációt szeretnék meghódítani, olyan csomagolással rendelkeznek, amelyek helyinek tűnnek; egészségügyi előnyüket hangsúlyozzák; és megértik, hogy ez arról szól, hogy mit képvisel a márka, és nem arról, hogy mi a termék valójában." A Florida's Natural termékeinek vajon megvannak azon tulajdonságai, amelyek lehetővé teszik ennek az új piaci résnek (az Y generációnak) az elérését? Ezek és más kérdések voltak 2016 végén a legfontosabbak a vállalat és más narancslégyártó vállalatok számára.

Kérdések

1. Hogyan jellemezhető a nemzetközi narancslé kínálat és kereslet?

2. Milyenek a Florida Natural piaci kilátásai?

3. Milyen elemekből kellene állnia a vállalat újragondolt stratégiájának?

Felhasznált irodalom

Bouffard, K. 2014a. Lake Wales enjoying a good year for OJ. The Ledger, November 11. Elérhető: http://tinyurl.com/y79db8v8.

Bouffard, K. 2014b. Cooperative's new program offering growers cash to plan more trees. The Ledger, November 16. Elérhető: http://tinyurl.com/y8x5ka84.

Bouffard, K. 2014c. At least one juice processor expected to close. The Ledger, July 06. Elérhető: http://tinyurl.com/yde963bv.

Bouffard, K. 2016. State offers up to $250,000 incentive to growers. Herald-Tribune, August 25. Elérhető: http://tinyurl.com/y9jeekrg.

Brown, R. és R. Washton. 2013. Fruit and vegetable juices: U.S. market trends. Packaged Facts. Essential Insights on Consumer Markets, April 2013, 1-112. Elérhető: http://tinyurl.com/ya6zfeg8.

Crawford, E. 2016. Three trends driving sales of 100% juice even as sugar debate rages. Food navigator-usa.com. Elérhető: http://tinyurl.com/y8ubvz7e.

Esterl, M. 2012. Pepsi finds fungicide traces in Tropicana OJ. The Wall Street Journal (Online), January 14. Elérhető: http://tinyurl.com/ybz62ml7.

Euromonitor. 2011. Minute maid – creating a global brand. Euromonitor International. November 3. Database Elérhető: https://www.euromonitor.com/sign-in.

Euromonitor. 2016. Juices in the U.S. Passport Euromonitor International, March 2016. Database Elérhető: https://www.euromonitor.com/sign-in.

Euromonitor. 2017. Juices in the U.S. Passport Euromonitor International, February 2017. Elérhető: http://tinyurl.com/y8czauct.

FDOC. 2017. Florida citrus season retrospective: 2016-17 season. Final season outlook update. Florida Department of Citrus, Economic and Marketing Research Department Working Papers. September 2017. Elérhető: http://tinyurl.com/yc8zw7km.

Giles, F. 2014. Programs promote plantings, citrus processors and USDA step up to support growers who are putting new trees in the ground. Florida Grower, December 2014: 107(12): 22-24.

Goldberg, R. és H. Hogan. 2004. Can Florida orange growers survive globalization? Harvard Business School Publishing, Case 9-904-415, 1-25. Harvard Business School Publishing, Boston, MA, USA.

Heat, T. 2016. Can millennials learn to love orange juice? The Washington Post, December 22. Elérhető: http://tinyurl.com/yd7fng94.

Herndon, P., K. Morris és R. Goldberg. 1994. Alcoma: The strategic use of frozen concentrated orange juice futures. Harvard Business School Publishing, Case 9-595-029. Harvard Business School Publishing, Boston, MA, USA.

Kennedy, S. 2015. Sales rise for veggie juices, juice smoothies. Dairy Foods – Market Trends, June 8. Elérhető: http://tinyurl.com/ydgcybke.

Leschewski, A., D. Weatherspoon and A. Kuhns. 2016. A segmented hedonic analysis of the nutritional composition of fruit beverages. International Food and Agribusiness Management Review 10(3): 119-140.

Miller, S. 2016. CEO helped Pepsi become ‘Choice of New Generation.’ The Washington Post, June 2. Elérhető: http://tinyurl.com/ybp3hjmm.

MSW-ARS Research/The Brand Strength Monitor. 2017. United States: brand preferences for Florida’s Natural orange juice from January/February 2016 through July/August 2017, by age. In Statista – The statistics portal. Elérhető: http://tinyurl.com/y73fjveu.

Pearcy, B. és R. Goldberg. 2000. Florida Department of Citrus. Harvard Business School Publishing, Case 9-900-009. Harvard Business School Publishing, Boston, MA, USA.

A bioetanol és a cukornád sikertörténete Brazíliában: mi hajtja a bioetanol iparágat?

Fordították: Rádai Zoltán Máté – Dr. Mizik Tamás

Az esettanulmány a brazil bioetanol ágazatot, illetve a cukornádtermesztők és -feldolgozók stratégiai kihívásait mutatja be, mely az iparágnak a Goias és Mato Grosso do Sul államokban a közelmúltban történt bővülése miatt vált aktuálissá. Az esettanulmány részletesen leírja és elemzi a brazil bioetanol ellátási láncot a termelőtől a piacig, továbbá foglalkozik az egész iparágat befolyásoló piaci hajtóerőkkel. A kormányzati szabályozás, a piac liberalizációja, a globalizáció, illetve a technológiai változások miatt ez az iparág tökéletes terep a stratégiai elemzési módszerek tanulására és alkalmazására. Az esettanulmány alapvetően agrobiznisz vagy stratégiai menedzsment képzést folytató mester-, illetve alapszakos hallgatók számára készült. A tanulmány célja, hogy finomítsa és elmélyítse a hallgatók iparágelemzéssel, valamint a piaci mechanizmusok kompetitív környezetben megfigyelhető hatásaival kapcsolatos ismereteit. A hallgatók feladata az iparág elemzése, amely alapján stratégiai javaslatokat kell tenniük a vállalatvezetők, illetve a termelők számára. A tanulmány magába foglalja mindazon információkat, amelyek a hallgatók számára szükségesek az iparági értékláncnak és a külső hatások stratégiai növekedésformáló erejének a megértéséhez.

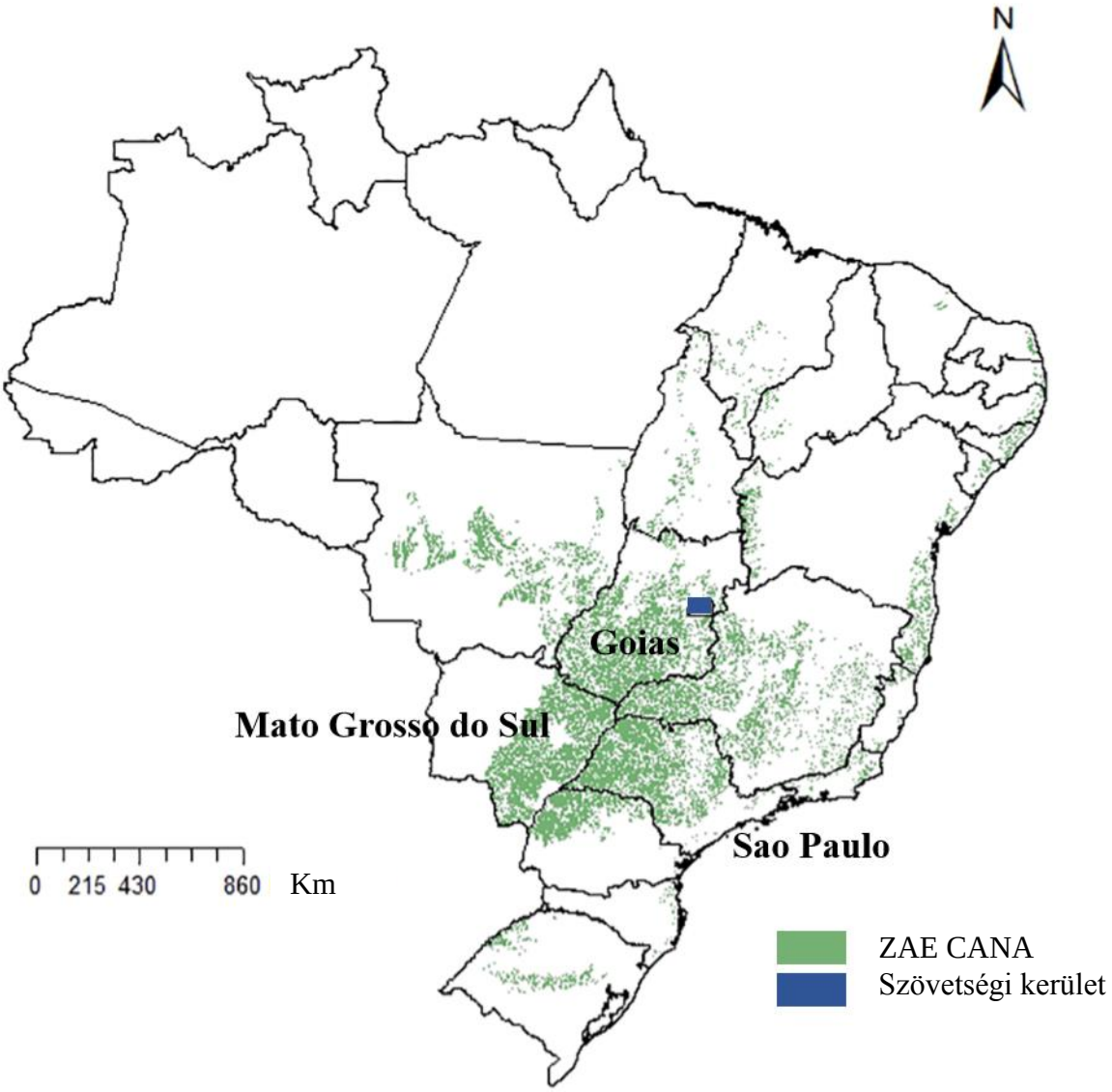
„A szállítmányozás növekedése Brazíliában mindenképpen etanol alapú lesz, de azt nem tudom, hogy ezt mennyi idő múlva fogjuk elérni."

Soren Schroder, a Bunge Kft vezérigazgatója

1. Bevezetés

A cukornád termelése Brazíliában az észak-északkeleti régióból a középső vidék déli részének irányába bővült az elmúlt néhány évtizedben, valamint Sao Paulo államban a legfontosabb szántóföldi növénnyé vált. A kétezres évek óta megfigyelhető a növény termőterületének folyamatos bővülése Goias és Mato Grosso do Sul államokban is, megváltoztatva a történelmi földhasználatot, hiszen ez a két állam korábban a szójatermesztésről és az élőállat tartásáról volt ismert (Granco et al., 2015). Annak érdekében, hogy a cukornád termőterületének bővülése és a természetes életközösség megőrzése is biztosítva legyen, a kormány bevezette az úgynevezett Cukornád Agro-ökológiai Zónázást (ZAE CANA) (Barros, 2011). A ZAE CANA cukornádtermesztésre alkalmas területeket jelöl ki (1. ábra), figyelembe véve az időjárási körülményeket, talajviszonyokat, valamint a környezetvédelmi, szociális és gazdasági szempontokat (Manzatto, 2009).

1. ábra: Brazília térképe Goias, Mato Grosso do Sul államokkal és Sao Pauloval, valamint a Cukornád Agro-ökológiai Zónákkal



Forrás: Saját szerkesztés Manzatto (2009) alapján

Goias és Mato Grosso do Sul államokban ez a cukornádtermesztésre megjelölt terület több, mint 22,6 millió hektárt tesz ki (Manzatto, 2009). A cukornádtermesztés földrajzi expanzióját egyaránt kísérik és stimulálják a kormányzati szabályzások, a technológiai innovációk, a hazai- és globális kereslet, amelyek együttvéve az ország történetében példátlan versenyhelyzetet eredményeztek az etanoliparban.

Az ágazat szereplői a dinamikus változás következtében az ellátási lánc minden szintjén át kellett, hogy értékeljék eddigi stratégiájukat. A vállalatvezetőknek alaposan át kell gondolniuk a földrajzi terjeszkedés stratégiai hatásait mind a versenyhelyzetre, mind a vertikális koordinációra való tekintettel. A menedzsereknek a középső régióban való terjeszkedéskor

azonnal stratégiai döntést kellett hozniuk: a cukornádtermelés közelében létesítsenek üzemet és ezáltal versenyezzenek a már ott lévőkkel a nyersanyagért, vagy telepítsék azt egy másik területre és invesztáljanak egy új, stabil beszerzési bázis létrehozásába. A következő stratégiai döntés az, hogy vajon jobban megéri-e közvetlenül a termelőktől beszerezni a cukornádat, vagy érdemesebb inkább visszafelé integrálni a termelést földek bérlésével vagy vásárlásával, amin saját maguknak állíthatnak elő cukornádat.

A termelőknek Goias és Mato Grosso do Sul államokban újra kellett értékelniük a stratégiájukat, hiszen a régióban egyre nagyobb lett a verseny a földért és a munkaerőért. Alapvetően azt kell eldönteniük, hogy egy folyamatosan növekvő iparág részévé válnak és belekezdenek a cukornádtermesztésbe, vagy változatlanul folytatják az eddigi termelésüket. Ezen felül, hogyha a bioetanol ellátási lánchoz való csatlakozás mellett döntenek, ismét felmerül a kérdés, hogy ők maguk termeljék-e a cukornádat, és az üzemek beszállítói legyenek, vagy egyszerűen csak adják bérbe egy üzemnek a földjüket. A háttérben a kormányzat azzal a kihívással szembesül, hogy hogyan tartsa kézben az iparág növekedését a környezeti hatások minimalizálásával, mindeközben elkerülve az iparági szereplők számára a szükségtelen akadályok létrehozását. Tisztán látható, hogy mindezek a döntések egymástól függetlenek, ami az iparági szereplők számára szándékos és akaratlan következményekkel egyaránt járhat, amint ezt a termelők és feldolgozók észrevételei is megerősítették.

Mato Grosso do Sul állam termelői aggodalmukat fejezték ki a föld és a munkaerő árát illetően. A termelők külön kiemelték, hogy „egy új gyár érkezése a földárak drágulását hozza magával", vagy „ahol egy gyár megjelenik, a többi termelő a megmaradt földterületért kénytelen harcolni". Voltak továbbá olyanok is, akik a gyár érkezése után a munkaerőhiányra panaszkodtak: „a munkaerő iránti kereslet nagyobb, mint a kínálat".[7] A gyárak vezetése viszont ezeket az aggodalmakat természetes reakciónak tartják az új növény érkezésére[8], amit Pedro Mizutani, a Cosan Sugar and Ethanol vállalat akkori elnöke foglalt össze (O Estadão de S. Paulo, 2011). A gyárak menedzsmentje hiszi, hogy az expanzió által „fejlődést és munkahelyeket teremtenek a régióban", melyek Ingo Kalder, az SJC Bioenergia igazgatójának szavai (Siqueira, 2013). A tárgyilagos válaszokhoz az alapos iparágelemzés mellett a termelők és a feldolgozók számára egyaránt szükséges a stratégiai döntések hatásainak ellenőrzése. A termelők a termelési rendszereiket és marketing stratégiájukat tudják finomítani az eredmények tudatában, míg a feldolgozók számára ez a kapacitásaik bővítéséhez és a szükséges alapanyagbázis biztosításához kiemelt fontosságúak.

[7] A válaszok a Mato Grosso do Sul és a Goias államokban 2014-ben a Nemzeti Tudományos Alap (National Science Foundation – NSF) együttműködési kutatási projektjének keretében végzett, Cerrado földtulajdonváltozásának közvetlen és közvetett mozgatórugói: a közpolitika, a piaci erők szerepe és a cukornád elterjedése című felméréséből származnak. Bővebben lásd: Sant'Anna et al., 2015.

[8] A Goias állambeli Jataiban hangzott el a cukornád elterjedése miatt megfigyelhető korlátozások kapcsán.

2. A brazil bioetanolipar háttere és történelme

A cukornád termelése 1532 óta folyik Brazíliában (BNDES, 2008). A cukor iránti kereslet növekedése és a 16. századi magas árak együttesen vezettek a cukor kereskedelmi mértékű termeléséhez. Az ebben az időben a Holland Kelet-indiai Társaságtól kapott pénzügyi támogatásnak köszönhetően gyorsan bővült az iparág. A Holland Kelet-indiai Társaság kiutasítása miatt a 17. század közepén visszaesett a cukor termelése, aminek következményeként a cukoripar központja a Karib-tengerre helyeződött át (BNDES, 2008).

A bioetanol gyártása 1905-ben kezdődött meg, párhuzamosan az első bioetanollal működő járműkísérletekkel (BNDES, 2008). A maximum 5%-os bioetanol tartalmú keveréket (E5) 1931-ben vezette be a 19.717-es számú rendelet. Egy évvel később a Mezőgazdasági Minisztérium szerződéseket kötött annak érdekében, hogy támogassák a cukorgyárakat a tiszta alkohol előállításában, melynek hatására 1933-ban létrejött a Cukor és Alkohol Nemzeti Intézet (National Institute for Sugar and Alcohol – IAA). Az IAA létrehozásának az volt a célja, hogy szabályozza a hazai cukoripart és egységes szabványokat hozzon létre a szereplők számára (Vieira et al., 2007). Az IAA védte az iparágat a kvóták általi árszabályozással (Reinhardt et al., 2010).

A bioetanol gyártás robbanásszerű növekedése az 1960-as évek végén, illetve az 1970-es évek elején következett be. Először a cukorárak esése miatt – amely az ország egyik fő exportcikke volt –, ami az 1974-es $1237/tonnáról $172/tonnára csökkent 1978-ra (Melo, 1981). Másrészt Brazília olajimportja a felét tette ki az ország teljes exportjának, ami nagy nyomást gyakorolt a gazdaságra. Ennek megoldására a kormány elindította a Brazil Nemzeti Alkohol Programot (PROALCOOL) 1975 novemberében, ami erőteljesen támogatta a benzin helyettesítőjeként a bioetanol termelését (BNDES, 2008).

A PROALCOOL három részből állt: (1) a termelési támogatás bevezetése és az E20 keverék (20% víztelenített bioetanol a benzinben) létrehozása; (2) a tisztán etanollal működő autók bevezetése 1979-ben; (3) a támogatások fokozatos kivezetése. A program további ösztönzői: alacsony kamatozású hitelek az etanoliparba belépő vállalkozások számára (1980-1985), az etanol árának a benzinárak 59%-ára történő rögzítése a benzinkutakon, külön adó kivetése a benzinre és az etanollal működő autók forgalmi adójának csökkentése. A diktatórikus rezsim ellenére, amely a gazdaság erős irányítását tette lehetővé (például árrögzítés és az állami cégek irányítása), a PROALCOOL végrehajtása nehéznek és költségesnek bizonyult (Zapata – Nieuwenhuis, 2009).

De Almeida és szerzőtársainak becslése alapján a kormány 1979 és az 1990-es évek közepe közötti időszakban 16 milliárd dollárt költött az etanolipar támogatására (De Almeida et al., 2008). Mindazonáltal a program kézzelfogható eredményei nemcsak a cukornád

termesztésében (például kutatási módszerek bevezetése a mezőgazdasági irányításban, illetve a művelt területeken a műholdak képeinek felhasználása a fajták meghatározásban) mutatkoztak meg, hanem a bioetanol előállításában is (például energia előállítás a gyárak számára préselt cukornád használatával), mely innovációk költségcsökkenéshez és a termelékenység növekedéséhez vezettek (Goldemberg, 2006). A PROALCOOL program végére hiány mutatkozott meg a bioetanol kínálatban, ami árnövekedéshez vezetett. A fogyasztók erre tisztán benzinnel működő autókra való váltással, vagy átalakító eszközök beszerelésével reagáltak (BNDES, 2008). Mindez az etanol iránti kereslet folyamatos csökkenését eredményezte, melyet súlyosbított a minden töltőállomáson elérhető, alacsony árú üzemanyag kínálat (Zapata – Nieuwenhuis, 2009).

1990-ben az IAA program véget ért, melyet az etanolpiac liberalizációja követett. Az alacsony víztartalmú és víztelenített etanol ára[9] – amely korábban kormányzati ellenőrzés alatt volt – 1995-ben és 1999-ben már a piac által határozódott meg (Figueira ez al., 2013). Mindazonáltal a brazil etanolipar szabályozott maradt a piac liberalizációja után is. 1997-ben létrehozásra került a Brazil Nemzeti Petróleum Ügynökség (Brazilian Natural Petroleum Agency – ANP) a piaci verseny ösztönzése érdekében, illetve a vásárlók érdekeinek védelme miatt (BNDES, 2008). Ugyanebben az évben megalakult egy magán szervezet, a Cukornádipari Szervezet (Sugarcane Industry Association – UNICA), melyet a Sao Paulo állambeli cukor- és etanol termelők hoztak létre (UNICA, 2015). Az UNICA a Brazil Cukornádtermelők Közép-déli Szervezetével (ORPLANA) együtt megalapította a Sao Paulo-i Cukornád-, Cukor- és Etanol termelők tanácsát (CONSECANA), melynek feladata az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat konszolidálása és a minőségellenőrzési rendszer javítása voltak (Sousa et al., 2012). A CONSECANA felelőssége volt továbbá a cukornád árszabás alapvető szabályainak lefektetése az összes kinyerhető cukor (total recoverable sugar – TRS) mennyiségét figyelembe véve, ami a termelők által beszállított cukor mennyiség mínusz az ipari feldolgozás közbeni veszteség (CONSECANA, 2016).

A kétezres évek utáni események tovább segítették a bioetanol szektor növekedését az országban. Ezek a következők voltak (Brasil, 2009; Manzatto, 2009):

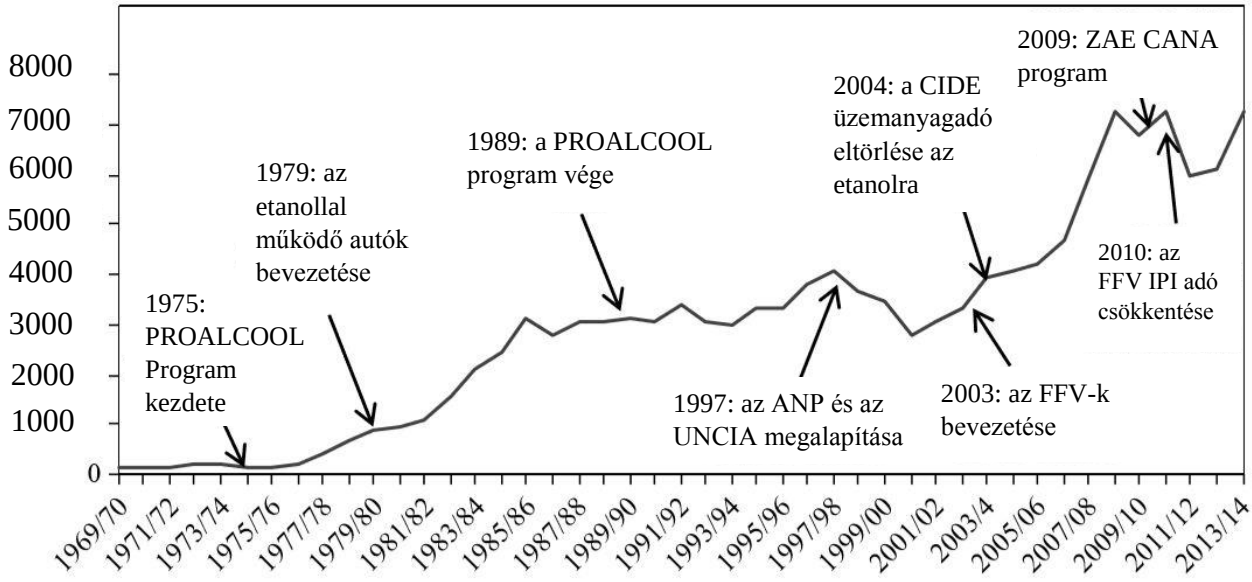
- hivatalos, 20 és 25% közötti kötelező bekeverési arány bevezetése
- a flexibilis üzemanyag-felhasználású gépjárművek bevezetése 2003-ban, mely lehetővé tette a vásárlók számára, hogy szabadon válasszanak a tiszta bioetanol és a benzin között a töltőállomásokon
- az etanolra (is) kivetett CIDE-üzemanyag adó (Contribuição sobre Intervenção no Domínio Econômico) nullára csökkentése 2004-ben;
- alacsonyabb adómérték az új flexibilis üzemanyag-felhasználású gépjárművekre 2010-ben

[9] A víztelenített (vagy tiszta) bioetanolt a benzinbe keverik be, míg az alacsony víztartalmút a flexibilis üzemanyag-felhasználású gépjárművekbe (flex-fuel vehicle – FFV) használható E100-ként (BNDES, 2008; Granco et al., 2015). Egyszerű lepárlással kizárólag alacsony víztartalmú bioetanol állítható elő, aminek a víztartalma 4-7% között mozog (Donovan, 2009).

- illetve a Cukornád ZAE CANA elindítása 2009-ben.

Habár 2000 óta nőtt az etanoltermelés, 2011 és 2014 között megfigyelhető volt egy jelentősebb visszaesés (2. ábra). Ebben az időben a gyárak pénzügyi nehézségekkel küzdöttek. A 343 működő üzemből 2013-2014-ben 30 volt eladósodva (Santos et al., 2016). Ezen felül a brazil kormány – az infláció elleni küzdelem érdekében– rögzítette a benzin árát. Ez a politika váratlan kihívás elé állította a bioetanolipart, mivel az etanol ára a piac által meghatározott volt (Granco et al., 2015). Ez azt jelentette, hogy az etanol árának is tartósan alacsonynak kellett maradnia, hogy megőrizze a benzinnel szemben a versenyképességét akkor, amikor az előállítási költségek évente akár 11,5%-ot is emelkedhettek[10] (Santos et al., 2016). Éppen ezért az olaj ára jobban váltakozott, mint a benziné vagy a bioetanolé, ami stabilitást biztosított a vásárlónak, viszont a termelőknek nem (Santos et al., 2016). Szintén az etanol előállításának visszaesését okozta a Brazil Nemzeti Fejlesztési Bank (BNDES) által az elérhető kölcsönök mennyiségének csökkentése. A kormány kölcsönökre fordított kiadásai 2010-ben 28%-kal, majd 2011-ben 36%-kal csökkentek (Santos et al., 2016).

2. ábra: A brazil bioetanol termelés és a fő ágazatpolitikai események 1969-2014 között (millió gallon)[11]



Forrás: a szerzők szerkesztése az UNICA (2015) adatbázis alapján

[10] A költségnövekedés nagysága a régiótól függően 5,5 és 11,5% között mozgott (Santos et al., 2016).

[11] PROALCOOL = Brazil Nemzeti Alkohol Program; ANP = Brazil Nemzeti Petróleum Ügynökség; UNICA = Cukornádipari Szervezet; ZAE CANA = Cukornád Agro-ökológiai Zónázás; CIDE = üzemanyag adó; IPI = az ipari termékekre kivetett adó; FFV = flexibilis üzemanyag-felhasználású gépjármű (flex-fuel vehicle)

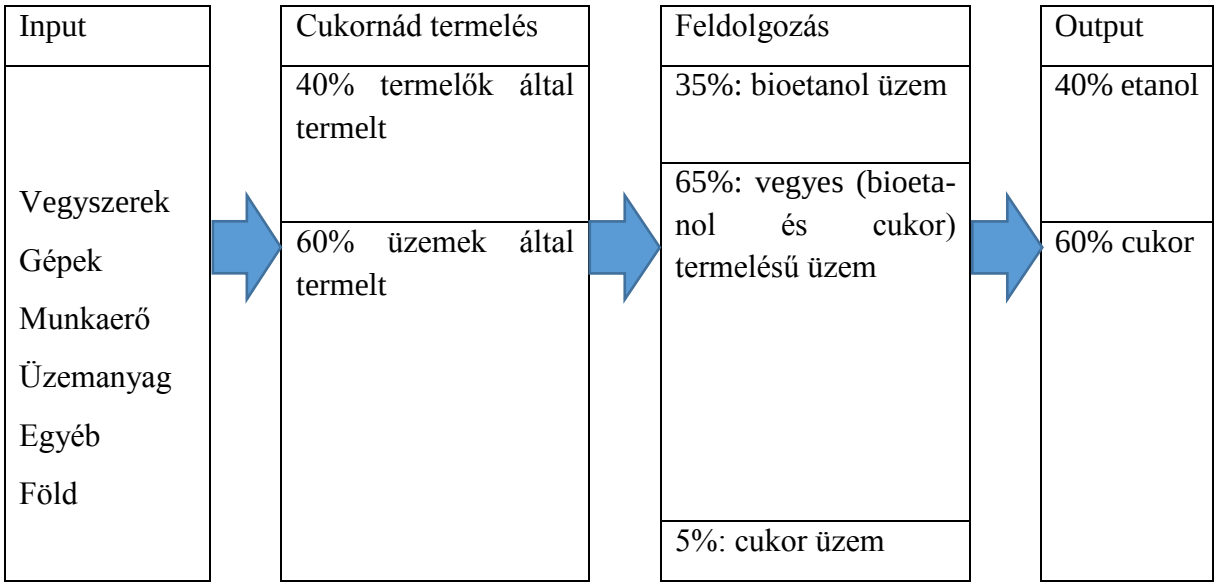
3. A brazil etanolipar a 21. században

2000 és 2012 között a világ éves etanolkínálatának több, mint 85%-a származott az Egyesült Államokból és Brazíliából (EIA, 2015). A harmadik helyen Európa található körülbelül 5%-os részaránnyal, melyet Kanada követ 2%-kal. Brazília volt a világ legjelentősebb bioetanol termelője 2000 és 2005 között, de 2007 óta az USA nemcsak, hogy megelőzte, de már a brazil termelés több mint dupláját állítja elő (EIA, 2015). Ez a növekedés a Megújuló Üzemanyag Szabvány (Renewable Fuels Standard – RFS) nevű program 2005-ös bevezetéséhez és a 2007-es kibővítéséhez kapcsolódik. 2014-ben az etanolfelhasználás az USA-ban és Brazíliában 13,47 milliárd és 6,76 milliárd gallon, ugyanekkor a bioetanol termelése 14,34 milliárd és 7,56 milliárd gallon volt (EIA, 2015; Gomes, 2015). 2008-ban a cukor-energia szektorból származott Brazília GDP-jének közel 2%-a (Neves et al., 2010), kiemelt fontosságúvá téve ezt az ágazatot a munkahelyteremtés és a jövedelemszerzés vonatkozásában az ellátási lánc minden szintjén.

A bioetanol ellátási lánc Brazíliában

A bioetanol ellátási lánc inputokból, cukornádtermesztésből, feldolgozásból és értékesítésből áll (3. ábra). A cukornádtermesztés legfontosabb inputjai a föld, az üzemanyag, a munkaerő, a különféle kemikáliák és gépek – ez utóbbi magába foglalja a betakarításhoz használt gépeket is. A cukornád növekedése 5 éves ciklusokra osztható. A terméshozam erősen függ a vágások számától (aratás). Az első vágással érhető el a legnagyobb hozam, ami ezután minden vágással folyamatosan csökken. Az éves átlagos terméshozam 70 tonna volt hektáronként 2014-ben Brazíliában (IBGE, 2014). A cukornád aratása augusztustól áprilisig tart az északkeleti régióban, és áprilistól decemberig a közép-déliben (BNDES, 2008). Az aratás jellemzően a következőképpen zajlik: a növényt elégetik, melyet a szár kézi aratása követ. Ezt a hagyományos módszert fokozatosan váltja fel a gépesített aratás, melyet már a földek közel 55%-án használtak 2013-ban (CONAB, 2013).

3. ábra: A brazil bioetanol ellátási lánc szintjei

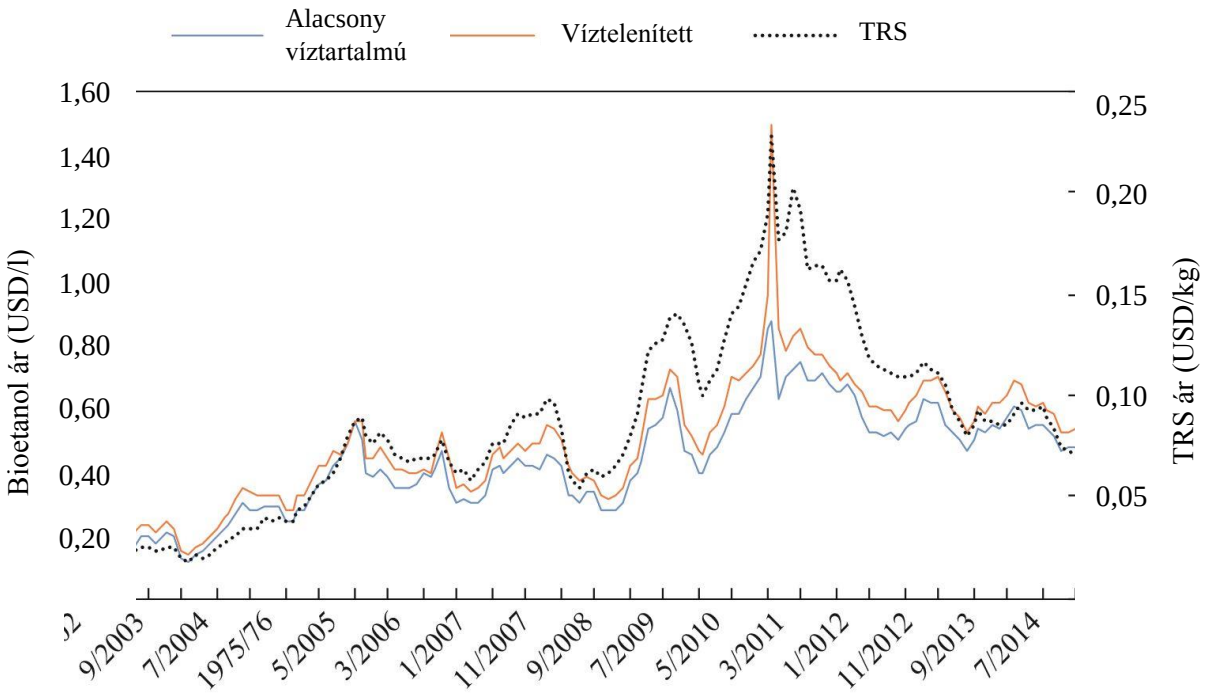


Forrás: a szerzők szerkesztése Neves et al., 2010 és Brasil, 2013 alapján

A megtermelt cukornád közel 40%-át biztosítják a termelők, míg a többit közvetlenül a gyárak állítják elő saját vagy bérelt földterületeiken. A termelők átlagos terméshozama 75 tonna/hektár, míg a gyáraké 81 tonna/hektár (Crago, 2010). Az ár meghatározása a CONSECANA által javasolt módszertan szerint történik és időben eléggé változó (4. ábra). Aratás után a cukornádat azonnal elszállítják a gyárakba, hogy elkerüljék a cukorveszteséget. A cukortartalom befolyásolja a cukornád cukorrá vagy etanollá történő átalakítási arányát, ami az aratás után folyamatosan csökkenni kezd. A cukorveszteség elkerülésének érdekében a feldolgozó üzemnek a cukornád ültetvény 50 km-es körzetén belül kell lennie (Neves et al., 1998). A szállításhoz jellemzően teherautókat használnak 15 és 60 tonna közötti kapacitással, viszont van néhány gyár, amelyik a vízi szállítást alkalmazza (BNDES, 2008).

Brazíliában három fajta gyár található: cukorgyár, bioetanol üzem, valamint ennek a kettőnek a keveréke, amelyik mindkét terméket képes előállítani. Egy tonna cukornádból 140 kg cukrot vagy 86 liter etanolt lehet előállítani (State of Sao Paulo Government, 2014). 2011 és 2012 között a cukornádtermesztésből származott TRS 49%-ából készült cukor, 51%-ából pedig bioetanol (Brasil, 2013.) Egy liter bioetanol előállítási költsége Brazíliában 0,23 és 0,29 USD között mozog (Cargo et al., 2010). Egy lepároló üzem átlagosan 3 milliárd gallon etanolt képes egyszerre tárolni (Zanão, 2009).

4. ábra: A bioetanol (alacsony víztartalmú és víztelenített) és a TRS havi árának alakulása 2002-2014 között



Forrás: a szerzők szerkesztése CEPEA, 2015 és UDOP, 2014 alapján

A gyárak a forgalmazóknak értékesítik a termelésüket, a cégeknek csak egy kis része ad el bioetanolt közvetlenül a fogyasztók számára (Reinhardt et al., 2009). Az 1990-es évektől kezdve a benzinkutak számára nincs előírva kizárólagos szerződéskötés a forgalmazókkal. A Brazil Államkincstár által 1996-ban bevezetett 59/96 számú rendelet az egész országban megszüntette az értékesítési árak addigi szabályzását. 1999-ben a Brazil Államkincstár és a Bánya- és Energiaügyi Minisztérium 28/99-es számú rendelete a megszüntette az üzemanyagok végső fogyasztói árának addigi szabályozását. A tiszta etanol termelői árai meghaladták az alacsony víztartalmúét, az előbbié 0,21 (2003. november) és 0,53 USD (2014. december 1.) között mozgott Sao Paulóban, míg az utóbbié ugyanebben az időben 0,19 USD és 0,48 USD között (4. ábra). 2014-ben három cég irányította az etanol kiskereskedelem közel 60%-át (SINDICOM, 2015).

Kapacitás, össztermelés, trendek

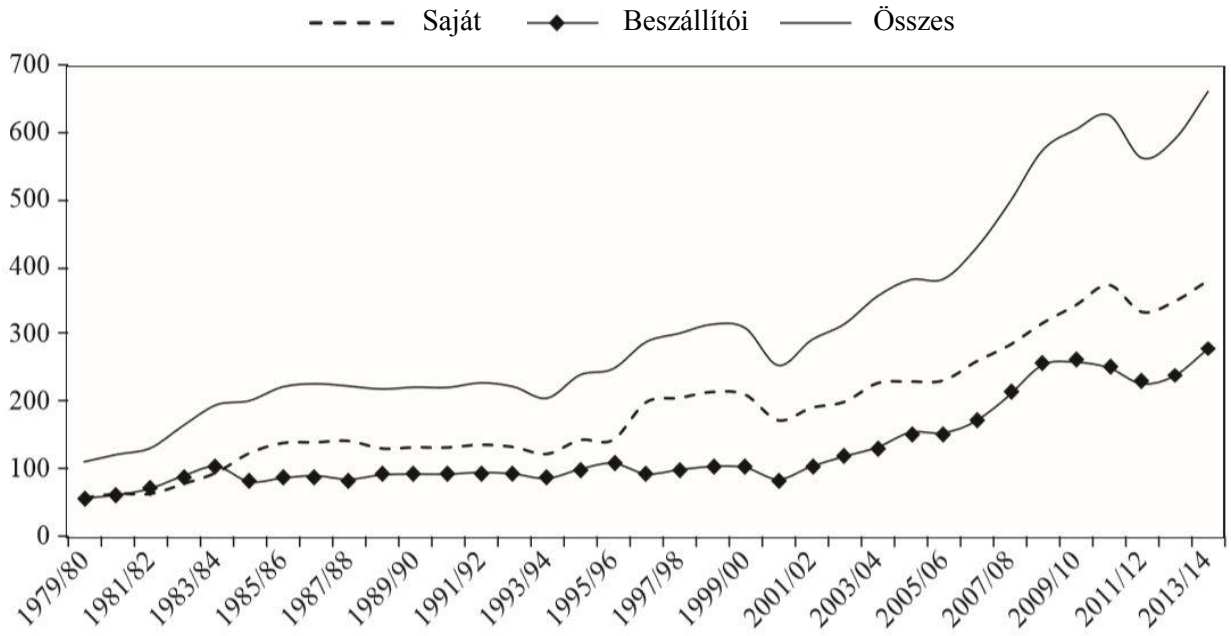
A cukorgyárak száma 171%-kal nőtt 2000 és 2013 között Brazíliában, elérve ezzel a 3,6 millió tonna cukornád/nap feldolgozási kapacitást (Reinhard et al., 2009; Sant' Anna et al., 2015). 2013-ban hozzávetőlegesen 10 millió hektár volt a cukornád vetésterülete, amelyen 768 millió tonna cukornád termett, melynek a termelési értéke 19 milliárd USD (IBGE, 2014).[12] A közép-déli régióban a bioetanol termelése 5,6 millió gallont tett ki 2012-ben (Brasil, 2013). A cukor-

[12] A 2013-as árfolyam 1 USD = 2,25 BRL (brazil reál).

és bioetanol gyártás körülbelül 700 ezer közvetlen és 200 ezer közvetett munkahelyet biztosít (De Almeida et al., 2008). 2014-ben a cukor-energia szektor hozzájárulása az ország GDP-jéhez csökkent az előző évekhez képest, a 26,7 milliárd USD-t tett ki a 2010-es 42,9 milliárd USD-vel szemben (Barros, 2015).[13]

A hatékonyság szempontjából nézve hatalmas fejlődés figyelhető meg az utóbbi három évtizedben. Az etanol cukornádból történő előállítási hatékonysága 2012-ben az ötszöröse volt az 1975-ös értéknek (Brasil, 2013). Az előző évtized végére egy gyár átlagosan 2 millió tonna cukornádat dolgozott fel, mely körülbelül 30 ezer hektár földről származott, és ebből 170-200 millió liter bioetanolt állított elő (Reinhardt et al., 2009). 1980-tól 2012-ig az összes feldolgozott cukornád mennyisége több mint háromszorosára nőtt, 170-ről 560 millió tonnára (5. ábra). Ez a növekedés eltolódást eredményezett a nyersanyag vonatkozásában is, mivel az korábban alapvetően a termelőktől származott, azonban később már a gyárak által termelt cukornád tette ki a zömét (Neves et al., 1998).

5. ábra: A cukornád forrása éves bontásban 1979 és 2014 között (millió tonna)



Forrás: a szerzők szerkesztése Brasil, 2013 és 2015 alapján

2008 és 2014 között több mint 40 gyár zárt be pénzügyi problémák miatt, viszont az újonnan nyitott gyárak számának növekedése folytatódott (Barros, 2014). Az új gyárak többsége cukrot és etanolt egyaránt képes volt gyártani a cukornádból. A kétezres évek elején még a TRS többségéből cukrot állítottak elő, de 2006 óta a már bioetanolt gyártanak belőle (6. ábra). Ezt a változást főleg az állam gazdaságpolitikája és a piaci változások eredményezték, amelyeket

[13] A 2014-es árfolyam 1 USD = 2,451 BRL, míg a 2010-es 1 USD = 1,838 BLR. Ennek alapján látható, hogy a brazil valuta gyengülése az USA dollárhoz képest önmagában egyharmadnyi csökkenést eredményezett (fordítók).

később részletesen tárgyalunk. A 21. században Brazília tovább növelte etanol előállítási kapacitását az ország közepén található Cerrado régióba történt bővülésnek köszönhetően. Ennek ellenére a termelés zöme még mindig Sao Pauló, Goias és Mato Grosso do Sul államokból származik, melyek megötszörözték termelésüket 2000 és 2013 között (IBGE, 2014).[14] Az utóbbi két államban a cukornád elterjedésének az oka az olcsóbb és egyenletesebb felszínű termőföld volt, ami megkönnyítette a további bővülést és a gépesítés alkalmazását is (Granco et al., 2015). Az viszont vitatott, hogy Brazíliában a cukornádgyártás nagymértékű bővülése az etanol és a cukor iránti nemzetközi keresletnek, vagy az állam termelést növelő gazdaságpolitikájának volt tulajdonítható. Emellett más tényezők is szerepet játszottak az iparág bővülésében, mint például a gyártási technológia fejlődése (például a cukrot és etanolt egyaránt gyártani képes üzemek), vagy az ágazat vertikális integrációja (Günther et al., 2008).

4. A brazil etanoliparra ható piaci erők

Kormányzati programok

A bioetanol termelését számos kormányzati program segítette Brazíliában, mint például a PROALCOON (Goldembert, 2006). Emellett kiemelésre érdemes még a CIDE-üzemanyag adó eltörlése az etanolra, valamint a flexibilis üzemanyag-felhasználású gépjárművek adójának csökkentése 2013-ban, továbbá a kormány mentesítette az etanolgyártókat, -forgalmazókat és -importőröket az alapvetően a munkanélküli ellátás finanszírozását szolgáló Szociális Integráció Programba (Social Integration Program) történő befizetés alól (Barros, 2014). A CIDE-üzemanyag adó eltörléséből származó előnyök csökkenni kezdtek 2008 közepén, mivel ugyanez az adó a benzin esetében is fokozatosan kisebb lett, 2012 közepén nullára csökkent és csak 2015 májusában tért vissza a korábbi szintjére (Ramos, 2016). Regionális és helyi szinten a kormányzat pénzügyi ösztönzőket vezetett be az ország közép-nyugati részén található Goias és Mato Grosso do Sul államokban: a PRODUZIR Goias-ban 2020-ig türelmi időt adott a kereskedelemre és a szolgáltatásokra kivetett adó (ICMS) 73%-ának megfizetésére, míg Mato Grosso do Sulban az MS Empreendedor program mentesítette az iparág egészét az ICMS adó 67%-ának a megfizetése alól (Granco et al., 2015).

Korábban a brazil kormány közvetlenül szabályozta a benzin árát, hogy ezáltal féken tartsa az inflációt. Ez a kormányzati politika kedvezőtlenül érintette az etanolipart, mivel a üzemanyagárakat így mesterségesen a világpiaci ár alatt tartották, míg az etanol ára tisztán a piac által meghatározott volt (Freitas – Dezem, 2015). Mindennek következményképpen a

[14] Habár Minas Gerais (MG) állam szintén a cukornádtermelési határon van, azonban nem szerepel a jelen tanulmányban. A termőterülete kisebb a Cerrado régióénál, míg a termelés növekedése elmarad Goias (GO) és Mato Grosso do Sul (MS) államokétól. A cukornád termelés 474 és 546%-kal nőtt az utóbbiakban 2000 és 2012 között, míg Minas Gerais államban "mindössze" 276%-kal (IBGE, 2014). MS és GO termőterülete 61 és 97%-a a Cerrado régiónak, míg az MG-é az 57%-át teszi ki (Sano et al., 2008).

benzin árhatékonyabb volt a fogyasztók szempontjából, mint az etanol.[15] A benzin rögzített ára és CIDE-üzemanyag adó csökkentése együttesen voltak felelősek az etanolipar visszaeséséért. 2014 júniusa óta az olaj és a benzin világpiaci árának gyors csökkenése miatt a brazil reálban rögzített árfolyamú üzemanyagár magasabb lett a világpiacinál, ami már kedvezett az etanoliparnak (Freitas – Dezem, 2015; OECD/IEA, 2015).

2006-ban a kormány elindította a Brazil Agro-energia Tervet azzal a céllal, hogy javítsa az agro-energia ellátási lánc versenyképességét (MAPA, 2006). A Terv felállított egy új kutatási egységet, mely agroenergiával foglalkozott (Embrapa Agroenergy), amit a Cukornád Agro-ökológiai Zónázási Program követett.

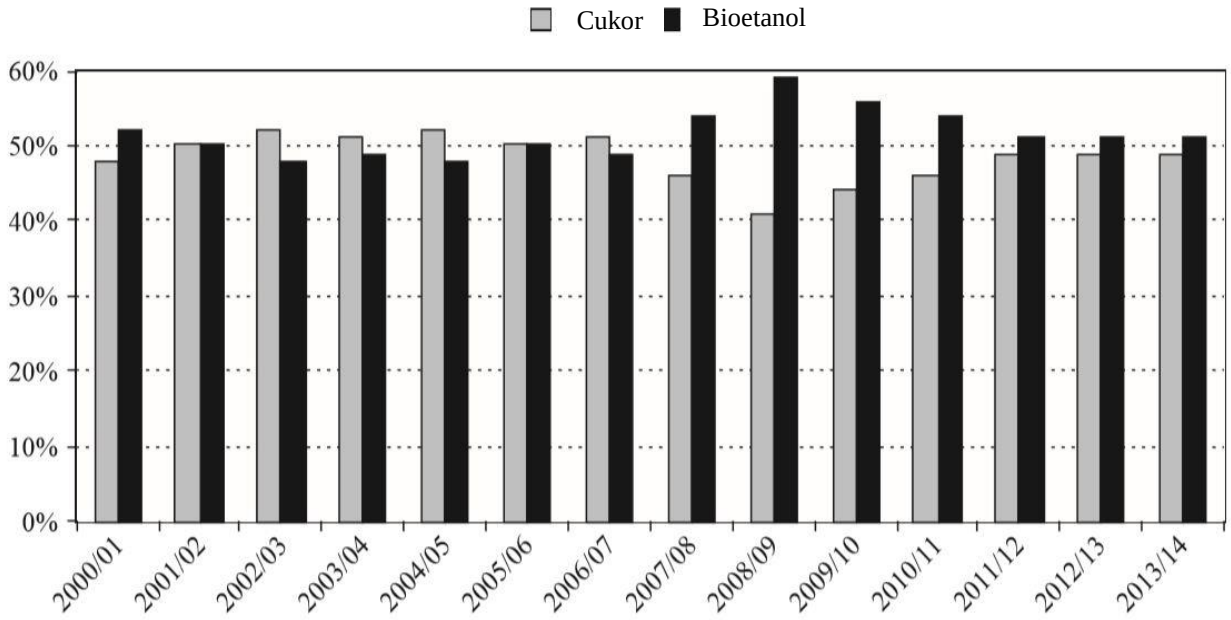
2007-ben a kormány kihirdetett egy tervet, miszerint két etanol csővezetéket fognak építeni a Gazdasági Fejlődés Gyorsításáért nevű programmal párhuzamosan. Az első egy meglévő vezetéknek az 1150 km-es bővítése, amely Goiast és a Sao Paulo államban található Santos kikötőjét köti össze egymással, érintve több jelentős bioetanolt termelő államot is. A második csővezeték 900 km hosszúságú és Mato Grosso do Sul államot fogja összekötni a Parana államban található Paranagua kikötőjével (Transpetro, 2007). Jelenleg 206 km csővezeték üzemel, viszont a fejlesztések eredményeképpen a logisztikai költségek várhatóan a jelenlegi 18,7 USD/m^3-ről (közúti szállítás) 7,65 USD/m^3-re csökkennek a csővezetékek használatának köszönhetően (Folha de S. Paulo, 2013).

A kedvező adópolitika és a hatalmas infrastrukturális beruházások mellett a brazil kormány államilag támogatott kölcsönöket is biztosít az ágazat számára a BNDES-en keresztül. A kölcsönök nagysága 0,51 milliárd USD (2000) és 3,39 milliárd USD (2011) között mozgott[16], melyből 65%-ot kapott a délkeleti és a közép-nyugati régió (Milanez – Nyko, 2012). Az államilag támogatott BNDES programok közül kiemelésre érdemes a PRORENOVA, melyet a cukornádföldek megújítására és bővítésére hoztak létre, valamint a Paiss, a BNDES és a Kutatási és Projekt Finanszírozási Alap (Research and Projects Financier) közös kezdeményezése a technológiai innovációk támogatására a cukor-energia szektorban (Barros, 2014). A programok befejezésének érdekében 2015-ben a szövetségi kormány 25-ről 27%-ra növelte a bioetanol kötelező bekeverési arányát a benzinben (Amato and Motoso, 2015).

[15] A bioetanol energiasűrűsége kisebb a benzinénél, ezért csak akkor éri meg tankolni, ha az ára a benzin árának maximum a 70%-a.

[16] 2011-es ár alapján a következő árfolyammal számolva: 1 USD = 1,742 BLR.

6. ábra: A TRS-ből előállított bioetanol és cukor megoszlása 2000 és 2014 között



Forrás*:* a szerzők szerkesztése Brazil, 2013 alapján

Technológia

A kétezres években az etanoliparban jelentősen megnőtt a szabadalmak száma (Freitas – Kaneko, 2012). A termelési innovációk között szerepelnek olyanok, mint az új cukornádfajták kifejlesztése vagy az aratás gépesítése. A feldolgozás területén jelentősek a kettős profilú üzemek, amelyek lehetővé tették a cukor és bioetanol egyidejű termelését, valamint a kipréselt cukornádból, mint melléktermékből, történő energia kinyerését. A cukornád további melléktermékei az élesztő és adalékok, a CO_2 kibocsátási egység, a bioműanyag és a vinasz[17]. Ezeket különféle módon lehet felhasználni és különböző piacaik vannak. Például a gyártás során keletkező élesztő 10%-át a takarmánygyártó ipar veszi meg és bekeveri a termékeibe (Neves et al., 2010). A gyárak adalékokat, valamint CO_2 kibocsátási egységeket is értékesítenek a piacon (Neves et al., 2010). Az etanoltermelés során bioműanyag is keletkezik, valamint a megmaradt préselt cukornádból áram állítható elő (Arruda, 2011; Neves et al., 2010). Ezt az energiát az etanol és a cukorgyártás során használják fel, illetve a fölösleget helyben értékesítik. A vinasz a trágya egyik helyettesítője nagy nitrogéntartalma miatt, illetve vízzel kombinálva öntözésre is használják cukornádföldeken, amely a gyárak körében egy gyakori eljárás a tápanyag utánpótlási költségek csökkentésének érdekében (Neves et al., 2010).

A növénytermesztési kutatásokat Brazíliában magán- és közintézmények is finanszírozták: A Brazil Mezőgazdasági Kutatási Vállalat (Brazilian Agricultural Research Corporation –

[17] Az etanolgyártás során keletkező híg melasz besűrítésével keletkezik a vinasz. Több célra is használható, így folyékony műtrágyaként, energiatermelésre, bekeverhető állati takarmányba, illetve magas hozzáadott értékű takarmánnyá is átalakítható (Rodrigues – Hu, 2017).

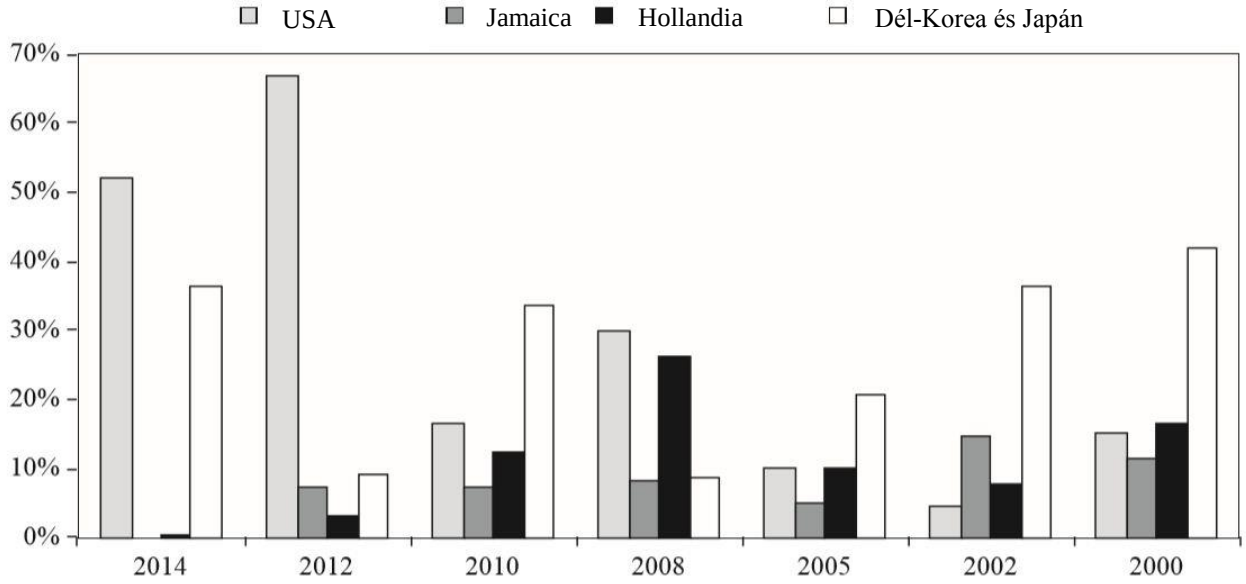
EMBRAPA), a Campinasi Agronómiai Intézet (Agronomic Institute of Campinas – IAC) és az Egyetemközi hálózat a cukor- és etanolipar fejlődéséért (RIDESA), mint a közintézmények; a cukornád gyárszövetség által finanszírozott Cukornád Technológiai Központ (CTC) pedig a magánszektorból (Torres et al., 2011). A cukornád génmódosítása a Tudomány és Technológiai Minisztérium által szabályozott (BNDES, 2008). A CTC előrejelzései szerint 2018-ra a termelők már génmódosított cukornádat vethetnek. Az új fajták ellenállóbbak lesznek a kártevőkkel és a szárazsággal szemben, illetve többet teremnek, ráadásul magasabb lesz a cukortartalmuk is (CTC, 2013). Ezek a technológiai fejlesztések megkönnyítették a gépesítés bevezetését Goias és Mato Grosso do Sul államokban, melyeknek kedvezőek a földrajzi adottságaik a cukornádtermesztéshez. Mindazonáltal volt egy kis visszaesés a cukornád termelési hatékonyságában, mely főleg a bioetanol szektor válságának és különböző klimatikus problémáknak tulajdonítható. A termelői oldalon súlyos pénzügyi nehézségek jelentek meg és képtelenek voltak több pénzt befektetni cukornádföldjeik fenntartásába (Ramos, 2016). A középső országrész déli részén technikai problémák is jelentkeztek, főleg a gépesítés hiánya miatt, emellett a rossz időjárási körülmények (például szárazság), illetve a cukornádültetvények és a használatban lévő technológia elavulása nehezítették az ipar helyzetét (Santos, 2016). Egy másik, a hatékonyabb termelést gátló tényező az újonnan kifejlesztett, magasabb termelékenységet eredményező fajták engedélyeztetése, amely akár évekig is eltarthat, késleltetve ezzel a technológia széleskörű elterjedését (Santos, 2016). A cellulóz alapú vagy második generációs bioetanol, melyet a cukornád szárából és a préselt cukornádból készítenek, egy lehetséges alternatíva, de még mindig nem alkalmas az ipari szintű használatra a magas enzimköltségek miatt (EMBRAPA, 2014).

A vásárlói oldalról egy fontos – az etanol iránti keresletet növelő – innováció a flexibilis üzemanyag-felhasználású gépjárművek bevezetése volt, amelyek lehetővé tették a vásárlóknak, hogy szabadon váltsanak a benzin és a bioetanol között (E100). Ezek az autók kedvező fogadtatásra találtak a piacon, a 2005-ben legyártott 858 ezer autó 2010-re 2,6 millióra nőtt, és jelenleg az összes értékesített autó 90%-a ilyen (ANFAVEA, 2015).

Nemzetközi kereskedelem

Brazília történelmileg mindig is több cukrot exportált, mint bioetanolt: a megtermelt cukormennyiségnek átlagosan 70%-a került exportra, míg ez az érték az etanolnál csak 10% volt (UNICA, 2015). 2014-ben 369 millió gallon etanolt exportált Brazília 2,42 USD/gallon áron (INUCA, 2015; SECEX, 2015). 2000 és 2012 között az etanol jellemzően 5 országba került kivitelre: USA, Jamaica, Hollandia, Dél Korea és Japán. 2008 óta az USA-ba történő kivitel mennyisége növekedett, átvéve a Jamaicába exportált mennyiséget is (7. ábra).

7. ábra: A legjelentősebb brazil etanol importőrök és részarányuk az importban



Forrás: a szerzők szerkesztése SECEX, 2015 alapján

A brazil etanolra kivetett amerikai vámok eltörlése érdemben növelte a brazil kivitelt. 2012 előtt az alacsony víztartalmú bioetanolt elsősorban a Karibi-térségbe szállították, ahol átalakították tiszta etanollá és ezután szállították az USA-ba (Elobeid – Tokgoz, 2008).[18] A brazil cukor- és etanoliparba számottevő külföldi beruházás történt 2008-2009 óta, amikor a gazdasági válság ezt az ágazatot is súlytotta Brazíliában (Oliveira, 2013). 2013-ra a megtermelt cukornád körülbelül felét (654 millió tonna) külföldi kézben lévő üzemek dolgozták fel. Mindez az összes brazil etanol- és cukortermelés 33%-át tette ki (Oliveira, 2013). A külföldi befektetők között voltak amerikai (például a Bunge és Cargil), francia (például a Louis Dreyfus Commodities), kínai (például a Noble) és más cégek (például a Shell) is (Oliveira, 2013). A külföldi tőkebefektetések összege 22 milliárd USD-re tehető, amelyből a brazil gyárak megvásárlását vagy újaknak az építését finanszírozták (Oliveira, 2013). Ennek ellenére a külföldeknek biztosított földtulajdon és -bérlés korlátozott. Az 5709/71-es számú brazil törvény szabályozza a külföldiek által megszerezhető földterület nagyságát. A brazil ügyészség egyik ítélete (AGU/LA-01/2010) alapján engedélyezi a külföldi tulajdonú, de az országban működő cégek számára legfeljebb 100 modulterület[19] megvásárlását, amennyiben azt a kongresszus jóváhagyja. Ezen ítélet értelmében külföldinek minősül az a cég, melynek az igazgatója külföldi vagy a részvényeinek többségével külföldiek rendelkeznek.

[18] A Karibi-térség sokat profitált ebből a tranzakcióból, mivel a Karib-medencei Kezdeményezés (Caribbean Basin Initiative – CBI) alapján vámmentesen szállíthattak az USA-ba (Elobeid – Tokgoz, 2008).

[19] A modulok nagysága államonkét eltérő, a legkisebbet és a legnagyobbat nézve 100 modul nagysága 500-tól 11000 hektárig terjedhet (Landau et al., 2012).

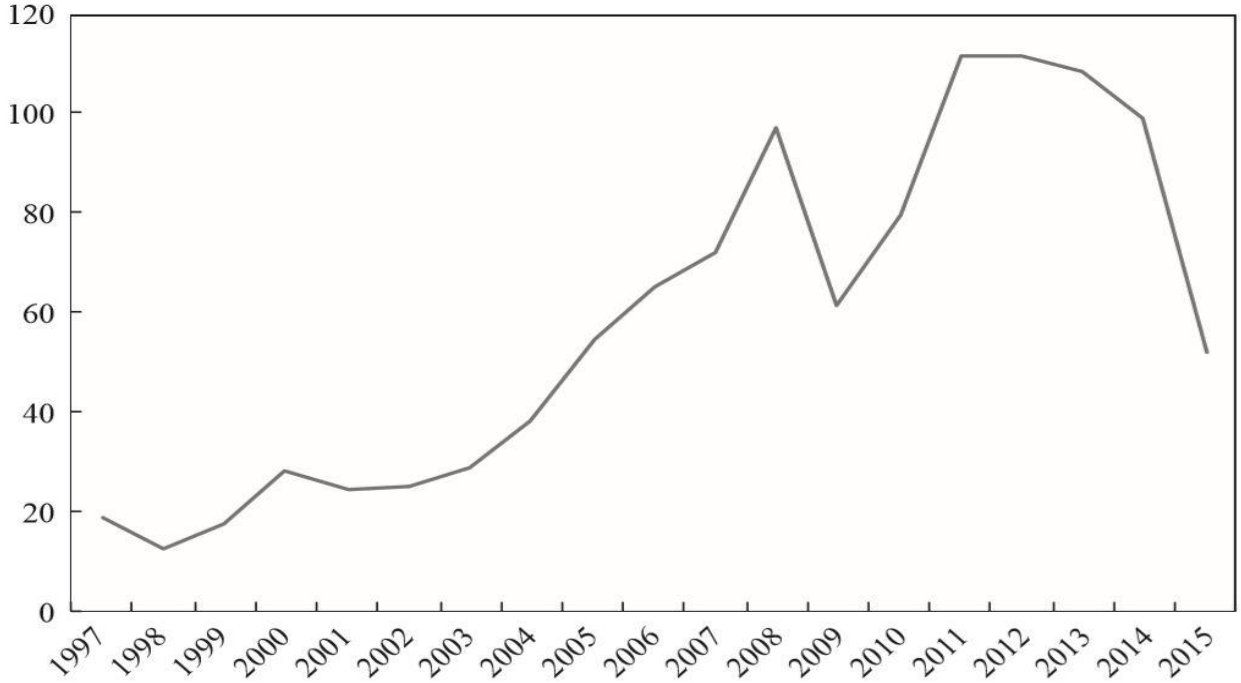
Olajpiacok

Az olajipari változások közvetlenül érintik az etanolelőállítást is, nemcsak azért, mert az etanol a benzin helyettesítő terméke, hanem mert az üzemanyagköltség több mint 10%-át teszi ki az etanol előállításához szükséges energiaköltségnek (Valdes et al., 2016). Az olcsóbb olaj csökkenti a bioüzemanyagok iránti keresletet, ami arra kényszeríti a termelőket, hogy a cukornádról átálljanak más növények termesztésére, például szójára, kukoricára, vagy legeltető állattartásra (Valdes et al., 2016). A növénytermesztésre és legeltetésre allokált földterület növekedése révén ezen termékek világpiaci ára csökken a megnövekedő termelés és export miatt. Amikor az olajárak magasak, az etanol iránti kereslet is növekszik, melynek következményeképpen több földön fognak cukornádat termeszteni és visszaszorul a többi kultúrnövény. Amennyiben kevesebb földön termesztenek más növényeket (például szóját), akkor az hatással van a brazil szójaexportra (és a többi növény exportjára is), amely csökkenti a globális szójakínálatot, növelve ezáltal annak árát (Valdes et al., 2016).

Az olaj kereslete és kínálata kulcsszerepet játszik a nyersolaj világpiaci árának meghatározásában (8. ábra). Az olaj iránti kereslet nőhet a globális gazdasági növekedés hatására, például a 2000 és 2008 közötti időszakban is ez történt (Levine et al., 2014). 2008 második felében azonban az olajárak csökkentek. Az okok a 2008-as gazdasági válságban keresendők, ekkor az olaj kereslete számottevően csökkent, ugyanakkor a Kőolaj-exportáló Országok Szervezete (Organization of the Petroleum Exporting Countries – OPEC) érdemben növelte a kitermelését (Levine et al., 2014). Az OPEC országok kevesebbet termeltek 2009-től, mely lassan megemelte az olaj árát. 2010-től 2012-ig növekedett az olaj iránti kereslet, főleg az ázsiai és csendes-óceáni piacokon, de ezzel párhuzamosan a kínálat is csökkent, elsősorban néhány észak-afrikai ország politikai instabilitásának következtében, az Iránra kiszabott szankciók, valamint az Egyesült Királyság és Norvégia kisebb termelése miatt (Levine et al., 2014). 2014 júniusában az olajárak összeomlottak, amit a kereslet és a kínálat kiegyenlítetlensége okozott. A nem OPEC országok nyersolajkínálata nőtt (OECD/IEA, 2015). A keresleti oldalról viszont csökkenés figyelhető meg, aminek – többek között – a következő okai voltak (OECD/IEA, 2015):

- a fejlődő országok olyan fejlődési szintre léptek, ahol már nem szükséges annyi olaj
- környezeti aggodalmak
- a megújuló üzemanyagok elterjedése.

8. ábra: Az olaj árának változása 1997 és 2015 között (USD/hordó)



Forrás: A szerzők szerkesztése ANP, 2007 és 2016 alapján

Társadalmi és környezeti problémák

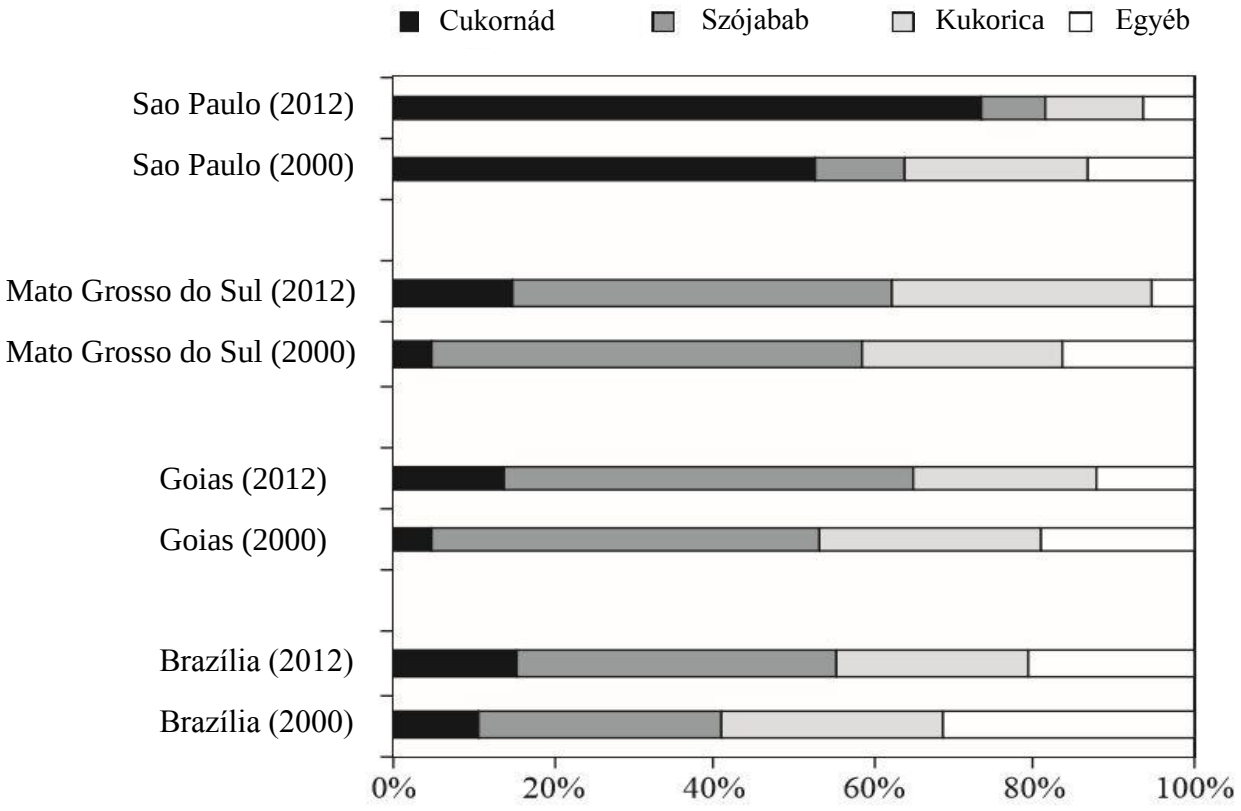
A cukornádból történő bioetanol előállítás során kevesebb üvegházhatású gáz szabadul fel, mint amikor a kukorica az alapanyag. Az üvegházhatású gázkibocsátás életciklusa az etanol előállítása során kedvezőbb Sao Paulo államban, mint az USA-ban, 1,42-1,5 kg CO_2/gallon a 3,6-6,02-höz képest (Cargo et al., 2010). Brazíliában a legtöbb szén-dioxid aratás közben szabadul fel, mivel a kézi betakarítás során először felégetik a cukornád ültetvényt (BNDES, 2008). 2002-ben Sao Paulo állam elfogadott egy törvényt az aratás előtti égetés korlátozására azzal a céllal, hogy 2021-re teljesen megszüntetésre kerüljön. A cél eléréséhez érdemben hozzájárul a gépesített aratás növekvő elterjedése is. Ez az helyzet Cerrado-ban, ahol a földek felszíne lehetővé teszi a gépesített aratást. Goias államban a cukornádföldek körülbelül 80%-án alkalmaznak gépi aratást, míg Mato Grosso do Sul államban ez az arány 90% (Conab, 2013). A folyamatosan elterjedő gépesített aratásnak kedvező környezeti hatásai vannak, másrészt viszont egy komoly társadalmi problémát okoz, mivel ezáltal csökken a munkaerő iránti kereslet. Egy betakarító gép 100 ember munkáját képes elvégezni (Neves et al., 2010).

Földhasználati változások

1933 után a cukornád ültetvények nagysága csökkent az északi és északkeleti régióban és az ország délkeleti részében indult növekedésnek (BNDES, 2008). A Sao Paulo-i földárak emelkedésének következtében a növény termőterülete az ország középnyugati részében, Goias és Mato Grosso do Sul államokban indult bővülésnek (1. ábra), ahol a föld olcsóbb és egyenletesebb felszínű (Granco et al., 2015). Ezek a folyamatok együtt jártak a különböző környezeti hatásokkal szemben sokkal ellenállóbb új cukornádfajták megjelenésével, ezáltal olyan földterületeken is lehet a növényt termeszteni, ahol korábban nem sikerült volna.

2000 óta a mezőgazdasági vállalkozások összetétele közép-nyugat Brazíliában megváltozott. Ez főleg Goias és Mato Grosso do Sul államokban figyelhető meg, ahol a cukornáddal bevetett terület százalékos aránya megnőtt (9. ábra). Habár továbbra is Sao Paulo adja a cukornád termelésének több mint a felét, Goias és Mato Grosso do Sul 2%-ról (2000) 10%-ra (2013) növelték részesedésüket az össztermelésből (IBGE, 2014). Ugyanebben az időszakban a fent említett két államban megkétszereződött a gyárak száma (Granco et al., 2015). Fontos megemlíteni, hogy Cerrado-ban a szarvasmarha-tenyésztés a domináns a földhasználatban, viszont az utóbbi néhány évtizedben érdemben csökkent az aránya a nagyüzemi, gépesített mezőgazdaság elterjedése miatt. A Cerrado államban megfigyelhető bővülés már felkeltette a kutatók érdeklődését is, hiszen egyrészt tisztán látható, földhasználati változást eredményező hatásai vannak, másrészt pedig közvetett következménye az Amazonas erdőirtása. Tudományosan alátámasztható, hogy a Cerrado államban megnövekedett szójatermelés vezethetett a szarvasmarhatartás Amazonas területére történő tolódásához (Walker et al., 2011; Morton et al., 2006; Mc Manus et al., 2016).

9. ábra: A vetésszerkezet Brazíliában és a kiválasztott államokban 2000-ben és 2012-ben



Forrás: a szerzők szerkesztése IBGE, 2014 alapján

Ezen kívül egy friss tanulmány (Adami et al., 2012) rámutat arra a tényre, hogy a cukornádtermesztés bővülése a legelők terhére történik, és emiatt kényszerülnek a szarvasmarhatartók az Amazonas vidékére. Habár ezek a tanulmányok nem adnak perdöntő bizonyítékokat, viszont mindkét régióban feltüzelték az ezzel kapcsolatos vitát.

5. Az etanolipar bővülése Cerrado államban: stratégiai következmények az ellátási láncban

Termelői és földtulajdonosi döntések

A cukornádtermesztés – piaci változásokra való reakcióként történő – eltolódása az ország középső részébe példátlan versenyhelyzetet eredményezett a brazil etanol ellátási lánc minden szintjén. Az új gyárak megjelenése megnövelte a föld és a munkaerő iránti keresletet. Egy Mato Grosso do Sul államban élő termelő arra panaszkodott, hogy „az új gyárak érkezése miatt megnövekedett a termőföld ára”, míg egy másik, Goias állambeli termelő szerint „az új gyárak

megérkezésével a termelők kénytelenek a megmaradt termőföldért és munkaerőért harcolni".[20] Ezt az a tény is alátámasztja, hogy a földek bérleti díja a korábbi hektáronkénti 12 zsák szójabab árról 16 zsákra emelkedett. Andre Rocha, a Goias állambeli Etanolipari Szindikátus (Syndicate of the Industries of Ethanol) 2011-es elnöke a következőket mondta: „Természetesen [a föld áremelkedése] nincs érdekében azon délieknek, akik olcsón akarnak földet bérelni, hogy gabonát termeljenek" (O Popular, 2011). A statisztikák szerint a mezőgazdasági munkások fizetése 374 USD-ről (2000) 487 USD-re (2014) emelkedett Mato Grosso do Sul államban, míg Goias államban 326 USD-ről 502 USD-re ugyanezen időszak alatt (RAIS, 2016).[21] Egy Mato Grosso do Sul államban élő szarvasmarha-tenyésztő ezzel kapcsolatban azt mondta: „nehézségeim támadtak a megfelelő munkaerő keresése során, paraguayi munkásokat kellett szerződtetnem" és „a gyárak megjelenése munkaerőhiányt eredményezett a szarvasmarha-tenyésztésben, mivel a munkások a nagyobb fizetés miatt a gyárakban helyezkedtek el".[22] A termelők erősen elgondolkodnak azon a lehetőségen, hogy erőforrásaik átstrukturálásával belefogjanak a cukornád termesztésébe, azonban ehhez a jelenlegi termelésüket fel kellene adniuk. A megfelelő döntés meghozatalához figyelembe kell venniük az egyes tevékenységekből származó bevételt, költséget és az elérhető profitot (1. táblázat). Emellett a termelők egyszerre többféle tevékenységet is végezhetnek, például a földjük egy részét bérbe adják egy cukornádtermelő üzemnek, a másik részén pedig folytatják a szarvasmarha tenyésztését.

[20] A válaszok az 1. lábjegyzetben szereplő forrásból származnak.
[21] A 2000-es értékhez használt árfolyam: 1 USD = 1,83 BLR. A bérek az Eurostat honlapjáról származó fogyasztói árindex (consumer price index – CPI) felhasználásával kerültek deflálásra.
[22] A válaszok az 1. lábjegyzetben szereplő forrásból származnak.

1. táblázat: Az egyes tevékenységek profittermelő képessége Goias és Matto Grosso do Sul államokban[23]

Tevékenység	Goias (GO)	Matto Grosso do Sul (MS)
Szója (USD/hektár)[1]	$555,58	$405,69
Kukorica (USD/hektár)[2]	$22,24	$12,54
Szarvasmarha (500 ÁE)[3]		
- extenzív tenyésztés és hízlalás		$66,18
- extenzív hízlalás		$26,75
- extenzív - teljes ciklus		$43,11
Cukornád termesztése[4]	$96,80	$96,80
Föld bérbeadás (USD/hektár)[5]	$324,52-$463,61	$208,62-$324,52

1, A nyereség kiszámításánál figyelembe vett termelés nagysága 9000 kg/ha GO (1200 hektáros modul) és 2880 kg/ha MS (850 hektáros modul) államban.

2, A nyereség kiszámításánál figyelembe vett termelés nagysága 6000 kg/ha GO és 5400 kg/ha MS államban. A kukorica a szója vetésforgójában kerül használatra.

3, ÁE = állategység (animal unit)

4, A cukornádtermesztésre vonatkozó adatok alapját a Sao Paolo állambeli jövedelmezőségi és költségadatok képezik.

5, Átlagos földbérleti díjak államonként.

Forrás: a szerzők szerkesztése FNP, 2014a, 2014b és Lima Filho et al., 2015 alapján

Ha a termelő a cukornád szektorba történő belépés mellett dönt, akkor két fő lehetőség közül kell választania. Az első lehetőség az, hogy önmaga termeli meg a cukornádat, amit aztán beszállít a feldolgozóknak. A második pedig az, hogy bérbe adja a földjét egy gyár részére. Ez utóbbi azok számára előnyös választás, akik diverzifikálni akarják a tevékenységüket, de nem akarnak egy új növény termeléstechnológiájába befektetni. Ahogy a Mato Grosso do Sul állambeli marhatenyésztők mondják: „a rossz minőségű, degradált földeket bérbe adtam a cukornádfeldolgozóknak, ami segít folytatni a szarvasmarhatenyésztést”; „az állattartás megnövekedett költségei miatt döntöttem úgy, hogy bérbe adom a földemet egy feldolgozó üzemnek”, illetve „a gazdasági tevékenység diverzifikálása miatt adtam bérbe a földem egy részét”.[24]

[23] Az egyes értékek kiszámításához használt árfolyam: 1 USD = 2,157 BLR

[24] A válaszok az 1. lábjegyzetben szereplő forrásból származnak.

Az új növény további elterjedésének egyik akadálya a távolság, hiszen a cukornád aratás után gyorsan veszít a cukortartalmából, ezért a földeknek a gyárak 50 km-es körzetében kell lenniük. Egy másik akadály a kockázat és bizonytalanság, mivel a 2008-as gazdasági válság nagyon sok gyárat érintett kedvezőtlenül, több is fizetésképtelenné vált és bezárt. Ahogy egy Mato Grosso do Sul állambeli szarvasmarhatenyésztő mondja: „Hiányzik a stabilitás és a kiszámíthatóság a cukornád ágazatból", vagy „A termelők aggódnak, hogy a gyárak egyszerűen nem fognak fizetni".[25]

Aki cukornádat szeretne termelni, tisztában kell lennie a CONSECANA árképzésével. A beszállított cukornád ára a következő tényezőktől függ (Belik et al., 2012):

- a TRS mennyisége a beszállított cukornádban
- a végső termékek átlagára;
- a feldolgozó üzem termelési szerkezete (cukor/bioetanol)
- a beszállított cukornádnak mekkora az aránya a végtermékek termelési költségéből.

Habár ez a rendszer működik, mégis sok beszállító panaszkodik rá. A leggyakoribb okok (Belik et al., 2012):

- az árképzés nem veszi figyelembe a cukornád melléktermékeit, például az energiát és a vinaszt
- a hozzáférés hiánya a gyáraknak a végső termékek marketingjére vonatkozó döntéseihez
- az áttekinthetőség hiánya a cukornád minőségellenőrzési folyamatában
- a beszállított cukornád arányának meghatározása a végtermékek termelési költségéből.

Például egy Mato Grosso do Sul állambeli termelő arról panaszkodott, hogy átláthatatlan a gyár termelési szerkezete, valamint a TRS-t nem beszállítóként, egyedileg számítják. A termelők és a feldolgozók közötti ügyletek szabályozása háromféle szerződéssel történhet: földbérlet, mezőgazdasági partnerkapcsolat és beszállítói szerződés. Az első kettő esetében a gyár felelős a cukornád termesztéséért a bérleti díj fizetésén vagy a megtermelt termény szerződésben rögzített megosztásán keresztül. A beszállítói szerződés esetén a termelő vállalja, hogy egy előre meghatározott mennyiségű cukornádat szállít a feldolgozóüzem számára, meghatározott áron és időben. Tipikus eleme ezeknek a szerződéseknek az az opció, hogy az üzem biztosítja a cukornád aratását, összegyűjtését és szállítását az ár 30%-áért cserébe (Neves et al., 1998)

[25] A válaszok az 1. lábjegyzetben szereplő forrásból származnak.

A bioetanol üzemek döntései

A földrajzi távolság korlátja miatt (a learatott cukornád cukortartalma gyorsan csökken) a tulajdonosoknak először azt kell eldönteniük, hogy megéri-e üzemet létesíteni egy cukornád termelő térségben és versenyezni a már ott lévőkkel a nyersanyagért, vagy egy új területen gyárat létesíteni és beruházni egy teljesen új ellátási bázis kiépítésébe. A megfelelő mennyiségű nyersanyag biztosítására jellemzően két lehetőség van: ösztönözni a termelőket a cukornádat termesztésére, vagy a vertikális láncban hátrafelé történő integrációval megszervezni a saját termelést. Mindkét lehetőségnek megvannak az előnyei és a hátrányai. A saját termelés esetében az üzemnek teljes irányítása lesz a folyamatok és a nyersanyagbeszállítás felett, viszont ez meglehetősen tőkeigényes, ráadásul a mezőgazdasági termelési kockázatoknak is kiteszi a vállalatot (Neves et al., 1998). A termelőkkel való beszállíttatás egyáltalán nem tőkeigényes, viszont megnöveli a koordinációval és a szerződések betartatásával kapcsolatos tranzakciós költségeket. A legtöbb gyár a két lehetőség kombinációját használja. Erre egy példa az ország középnyugati részén, Polo Araguaina-ban található ETH, Odebrecht, ahol a feldolgozott cukornád egy része a saját földjeikről származik, a másik része pedig termelőktől érkezik. „Az ETH-nak nem érdeke, hogy forrásait az immobil földekbe fektesse. Ezért teszünk meg mindent annak érdekében, hogy a térségben népszerűsítsük a cukornádtermesztést" – mondta Luiz Pereira de Araujo, az ETH humán- és fenntarthatóságpolitikáért felelős igazgatója (Freitas, 2010: §6).

A szerződések típusától függetlenül a termelők elvárják, hogy a gyárak invesztáljanak a kapcsolatépítésbe és a bizalmuk elnyerésébe. Egy termelő kiemelte: „Ha a gyárak többet tennének a helyi közösségekért, akkor könnyebben adnánk bérbe a földjeinket, hogy cukornádat termesszenek rajta".[26] A gyárak általában azzal érvelnek, hogy már a megjelenésük is előnyös a helyi közösségeknek: „Az üzlet (SJC Bioenergia) fejlődést és munkahelyeket hoz a régióba", fejtette ki Ingo Kalder, az SJC Bionerergia igazgatója 2013-ban (Siqueira, 2013: §16). A kormány szintén azt a nézetet osztja, miszerint a gyárak megjelenése a társadalmi jólét növekedését hozza magával (Sant' Anna et al., 2015).

Stratégiai következmények az iparág érintettjeinek a számára

A piacformáló erők sokasága alakítja a versenytényezőket a brazil cukornád ágazatban, amelyek stratégiai jelentőséggel bírnak a mezőgazdasági termelők és az üzemvezetők számára. A cukornád Goias és Mato Grosso do Sul államokbeli elterjedése – amelyek eredetileg az állattenyésztésről és a szójatermelésről voltak híresek – arra kényszerítette az etanol ellátási lánc minden szereplőjét, hogy újraértékelje a korábbi piaci stratégiáját. Mindezt a kormányzati szabályozás és politika, a technológiai innovációk, illetve a belföldi és a világpiaci kereslet változásai kísérték és vezérelték. A helyzet alapos iparágelemzést kíván, amely magába foglalja

[26] A válasz az 1. lábjegyzetben szereplő forrásból származik.

az eddigi stratégiai módszerek újraértékelését is, a feldolgozóknak a kapacitás növelésével és a beszállított nyersanyagbázis biztosításával, míg a termelőknek a termelési rendszerükkel és marketing stratégiájukkal kapcsolatban. Az iparágelemzésnek a következő kérdésekre kell választ adnia:

- Az ipar külső körülményeiben bekövetkezett változások hogyan hatnak a termelői szektor versenyhelyzetére?
- Melyek a stratégiai következmények a Sao Paulo állambeli cukornádtermelők számára?
- Melyek a stratégiai következmények a Goias és a Mato Grosso do Sul állambeli cukornádtermelők számára?
- Az ipar külső körülményeiben bekövetkezett változások hogyan hatnak a feldolgozó szektor versenyhelyzetére?
- Melyek a stratégiai következmények a növekedés és a vertikális koordinációs stratégiák tekintetében a feldolgozó szektorban?
- Melyek a stratégiai következmények az új, illetve a régi etanolüzemek számára Sao Paulo, Goias és Mato Grosso do Sul államokban?

Kérdések

1. Minek köszönhető az etanolipar sikere Brazíliában?
2. Hogyan épül fel és milyen elemekből áll az iparág ellátási lánca?
3. Milyen kihívások előtt áll az iparág?

Felhasznált irodalom

Adami, M., B.F.T. Rudorff, R.M. Freitas, D.A. Aguiar, L.M. Sugawara and M.P. Mello. 2012. Remote sensing time series to evaluate direct land use change of recent expanded sugarcane crop in Brazil. Sustainability 4: 574-585.

Amato, F. and F. Matoso. 2015. Mistura de etanol na gasolina sobe hoje. G1-Economia. Available at: http:// tinyurl.com/zyqalql.

ANFAVEA. 2015. Tabelas Estatísticas. National Association of Automatic Vehicle Producers. Available at: http://tinyurl.com/p9652tf.

Annual Relation of Social Information (RAIS). Brazilian Ministry of Work and Employment. Dataset available at: http://tinyurl.com/nfsyoze.

Arruda, P. 2011. Perspective of the sugarcane industry in Brazil. Tropical Plant Biology 4: 3-8.

Barros, G.S.A.C. 2015. Agronegócio sucroalcooleiro: o que o país está perdendo. Revista Opiniões 12: 8-10

Barros, S. 2011. Brazil: biofuels annual. Gain report number: BR14004. USDA-FAS. Available at: http:// tinyurl.com/oybtpyx.

Barros, S. 2014. Brazil: biofuels annual. Gain report number: BR14004. USDA-FAS. Available at: http:// tinyurl.com/hzyydre.

Belik, W., L.F. Paulillo and C.E. de F. Vian. 2012. A emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla? Revista de Economia e Sociologia Rural 50: 9-32.

Brasil. 2009. DECRETO No 6.961, de 17 de Stembro de 2009. Aprova o zoneamento agroecológico da cana-de-açúcar e determina ao Conselho Monetário Nacional o estabelecimento de normas para as operações de financiamento ao setor sucroalcooleiro, nos termos do zoneamento. Available at: http:// tinyurl.com/pp4t2cq.

Brasil. 2015. Anuário estatístico de agroenergia 2014 statistical yearbook of agrienergy. Brasilia: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA/ACS, Recife, PE, Brasil.

Brasil. 2013. Anuário estatístico de agroenergia 2012: statistical yearbook of agrienergy. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA/ACS, Recife, PE, Brasil.

Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE). 2014. Produção Agrícola Municipal. Dataset available at: http://tinyurl.com/o7mbvvt.

Brazilian National Agency for Petroleum, Natural Gas and Biofuel (ANP). 2007. Anuario Estatistico 2007. ANP, Brasilia, Brazil.

Brazilian National Agency for Petroleum, Natural Gas and Biofuel (ANP). 2016. Anuario Estatistico 2016. ANP, Brasilia, Brazil.

Brazilian Agricultural Research Corporation (EMBRAPA). 2014. Etanol 2G depende do aprimoramento de enzimas. Available at: http://tinyurl.com/hv8rfeb.

Brazilian National Development Bank (BNDES). 2008. Sugarcane-based bioethanol: energy for sustainable development. Coordination BNDES and CGEE – BNDES, Rio de Janeiro, Brasil.

Crago, C. L., M. Khanna, J. Barton, E. Giuliani and W. Amaral. 2010.'Competitiveness of Brazilian sugarcane ethanol compared to US corn ethanol. Energy Policy 38: 7404-7415.

Center for Advanced Studies on Applied Economics (CEPEA). 2015. Ethanol Index Sao Paulo state. Available at: http://tinyurl.com/hrkedq6.

Centro de Tecnologia Canavieira (CTC). 2013. Inovação para o future da energia. Available at: http://tinyurl. com/hchsd7t.

Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). 2013. Perfil do Setor do Açucar e do Etanol no Brasil. Vol. 5. Available at: http://tinyurl.com/z332xgh.

CONSECANA. 2016. Formação e implantação do CONSECANA-SP. Available at: http://tinyurl.com/p6bu577.

De Almeida, E. F., J. V. Bomtempo and C. M. De Souza e Silva. 2008. The performance of Brazilian biofuels: an economic, environmental and social analysis. In: Biofuels – linking support to performance, edited by OECD/ITF. OECD, Paris, France, pp. 151-188.

De Freitas, L.C. and S. Kaneko. 2012. Is there a causal relationship between ethanol innovation and the market characteristics of fuels in Brazil? Ecological Economics 74: 161-168.

De Melo, H.F. 1981. Proalcool, energia e transportes. FIPE, Sao Paulo, Brazil.

Donovan, B.J. 2009. Anhydrous Ethanol vs. Hydrous Ethanol in Gasoline Blending. Renergie, April 22, 2009

Dos Santos, G.R. 2016. Produtividade na agroindústria canavieira: um olhar a partir da etapa agrícola. In: Quarenta anos de etanol em larga escala no Brasil: desafios, crises e perspectivas, edited by G.R. dos Santos. IPEA, Brasilia, Brazil, pp.165-186.

Dos Santos, G.R., E.A. Garcia, P.F.A. Shikida and D.J. Rissardi. 2016. A agroindústria canavieira e a produção de etanol no Brasil: características, potenciais e perfil da crise atual. In: quarenta anos de etanol em larga escala no Brasil: desafios, crises e perspectivas, edited by G.R. dos Santos. IPEA, Brasilia, Brazil, pp. 17-46.

Elobeid, A. and S. Tokgoz. 2008. Removing distortions in the U.S. ethanol market: what does it imply for the United States and Brazil? American Journal of Agricultural Economics 90: 918-932.

Figueira, S.R.F., B.B. Perosa and W. Belik. 2013. Impacto da desregulamentação e da concorrência. AgroAnalisys 33: 23-25.

FNP. 2014a. Agrianual 2014. AGRA FNP Pesquisas Ltda, Sao Paulo, Brazil.

FNP. 2014b. Anualpec 2014. AGRA FNP Pesquisas Ltda, Sao Paulo, Brazil.

Folha de S. Paulo. 2013. Alcoolduto ainda não reduz no de caminhões na rodovia. Available at: http://tinyurl. com/qa382ll.

Freitas, G. 2010. Um mar de etanol. Carta Capital. Available at: http://tinyurl.com/jzhhjzf.

Freitas, G. and V. Dezem. 2015. Ethanol mills benefit from Brazil gas-price control: commodities. Bloomberg, 21 January 2015. Available at: http://tinyurl.com/j3g2yjv.

Goldemberg, J. 2006. The ethanol program in Brazil. Environmental Research Letters 1: 1-5.

Gomes, J.R. 2015. Produção de etanol no brasil atinge recorde de 28,6 bi de litros em 2014. O Estadão de S. Paulo. Available at:http://tinyurl.com/ntery4p.

Granco, G., M.M. Caldas, J.S. Bergtold and A.C. Sant'Anna. 2015. Exploring the policy and social factors fueling the expansion and shift of sugarcane production in the Brazilian Cerrado. GeoJournal. DOI: https://doi.org/10.1007/s10708-015-9666-y.

Günther, F., E. Teixeira, E.T. Hizsnyik and H. Van Velthuizen. 2008. Land use dynamics and sugarcane production. In: Sugarcane ethanol: contributions to climate change mitigation and

the environment, edited by P. Zuurbier and J. Van de Vooren. Wageningen Academic Publishers, Wageningen, the Netherlands, pp. 29-62.

Landau, E.C., R. Kelly da Cruz, A. Hirsch, F.M. Pimenta and D.P. Guimaraes. 2012. Variação geográfica do tamanho dos módulos fiscais no Brasil. Embrapa Milho e Sorgo, Sete Lagos, Brazil.

Levine, S., G. Taylor, D. Arthur and M. Tolleth. 2014. Understanding crude oil and product markets. American Petroleum Institute, Washington, DC, WA, USA.

Lima Filho, R.R., G.A.M. Aguiar and A.M. Torres. 2014. Arrendar ou produzir? AgroAnalysis 29: 26-27.

Manzatto, C. V. 2009. Zoneamento agroecológico da cana-de-açúcar. Embrapa Solos, Rio de Janeiro, Brazil.

McManus, C., J.O.J. Barcellos, B.K. Formenton, P.M. Hermuche, O. A. de Carvalho, R. Guimarães, M. Gianezine, E.A. Dias, N. Van de Lampert, D. Zago and J.B. Neto. 2016. Dynamics of cattle production in Brazil. PLoS ONE 11: e0147138.

Milanez, A.Y. and D. Nyko. 2012. O futuro do setor sucroenergético e o papel do BNDES. In BNDES 60 Anos: perspectivas setorias, edited by F.L. de Sousa, 1st ed., 2:62-87. BNDES, Rio de Janeiro, Brazil.

Ministry of Agriculture, Live Stock and Supply (MAPA). 2006. Brazilian agroenergy plan 2006-2011. Embrapa, Brazil.

Morton, D.C., R.S. DeFries, Y.E. Shimabukuro, L.O. Anderson, E. Arai, F. del Bon Espirito-Santo, R. Freitas and J. Morisette. 2006. Cropland expansion changes deforestation dynamics in the southern Brazilian Amazon. Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA 103: 14637-14641.

Neves, M.F., V.G. Trombin and M. Consoli. 2010. The sugar-energy map of Brazil. In: Ethanol and bioelectricity: sugarcane in the future of the energy matrix, edited by E.L. Leao de Sousa and I. de C. Macedo. UNICA, Sao Paulo, Brazil, 14-43.

Neves, M.F., R.S. Waack and M.K. Marino. 1998. Sistema agroindustrial da cana-de-açúcar: caracterização das transações entre empresas de insumos, produtores de cana e usinas. Available at: http://tinyurl. com/jrpohjo.

O Estadão de S. Paulo. 2011. Restrição é ameaça à Cosan. Available at: http://tinyurl.com/zcvvetk.

O Popular. 2011. Jataí aprova legislação restritiva ao cultivo da cana-de-açúcar. Available at: http://tinyurl. com/zs8jtg5.

OECD/IEA. 2015. Oil medium-term market report 2015. IEA Publications, Paris, France.

Oliveira, G. 2013. Estrangeiros são a nova geração de usineiros. O Globo. Available at: http://tinyurl.com/ jk63tb3.

Ramos, P. 2016. Trajetória e situação atual da agroindústria canavieira do Brasil e do mercado de álcool carburante. In: Quarenta anos de etanol em larga escala no Brasil: desafios, crises e perspectivas, edited by G.R. dos Santos. IPEA, Brasilia, Brazil, pp. 47-82.

Reinhardt, F., M. Noel and R.R. de Pinho. 2009. Cosan: thinking outside the barrel. Harvard Business Review Case Study: 710017.

Rodrigues Reis, C. E. and Hu, B. 2017. Vinasse from sugarcane ethanol production: better treatment or better utilization?. Frontiers in Energy Research 5: 7.

Sano, E.E., R. Rosa, J.L.S. Brito and L.G. Ferreira. 2008. Mapeamento semidetalhado do uso da terra do Bioma Cerrado. Pesquisa Agropecuaria Brasileira 43: 153-156.

Sant'Anna, A.C., G. Granco, J. Bergtold and M.M. Caldas. 2015. Os desafios da expansão da cana-de-açúcar: como pensam e agem arrendatários e produtores? Radar 39: 39-47.

SECEX. 2015. Alice Web. Trade database. Ministry of Development, Industry and Foreign Trade of Brazil. Dataset available at: http://tinyurl.com/q26tup5.

SINDICOM. 2015. Statistics from the sector. National Syndicate of the Fuel and Lubricant distributers. Available at: http://tinyurl.com/z58l2kh.

Siqueira, C. 2013. Usinas de cana se instalam na região. O Estadão de São Paulo. Available at: http://tinyurl. com/znvvu6g.

Sousa, P.N., G. Scur and R. de Castro Souza. 2012. Panorama da cadeia produtiva do etanol no Brasil: gargalos e proposições para seu desenvolvimento. Gestão da Produção, Operações e Sistemas 7: 45.

State of Sao Paulo Government. 2014. Fabricação de açúcar e etanol a partir da cana-de-açúcar. Portal Do Biogás. Available at: http://tinyurl.com/h3x72ff.

Torres, D., C. Pray, G. Martha, Y. Jun, S. Msangi, S. Rozelle and F. Avila. 2011. The Brazilian ethanol industry: an overview of its production, technology, location, land use, regulations, and future prospects. Available at: http://tinyurl.com/h4z93pf.

Transpetro. 2007. Transpetro Relatorio Annual. Transpetro, Rio de Janeiro, Brazil.

US Energy Information Administration (EIA). 2015. International Energy Statistics. Available at: http:// tinyurl.com/h97oksz.

UNICA. 2015. Histórico e Missão. Available at: http://tinyurl.com/j4qe4rt.

Union of the Producers of Bioenergy (UDOP). Values of ATR and prices for the ton of sugarcane. Available at: http://tinyurl.com/h4vp2mm.

Valdes, C., K. Hjort and R. Seeley. 2016. Brazil's agricultural land use and trade: effects of changes in oil prices and ethanol demand. ERR-210. USDA Economic Research Service, Washington D.C., WA, USA.

Vieira, M. C., J.F. Lima and N.M. Braga. 2007. Setor sucroalcooleiro Brasileiro: evolução e perspectivas. Available at: http://tinyurl.com/4h2a5y5.

Walker, R., N.J. Moore, E. Arima, S. Perz, C. Simmons, M. Caldas, D. Vergara and C. Bohrer. 2009. Protecting the Amazon with protected areas. Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA 106: 10582-10586.

Zanão, A.G. 2009. Caracterização da infra-estrutura de armazenagem de álcool no Brasil e análise da sua concentração na região Centro-Sul. Page 72 Master thesis. Escola Superior de Agricultura 'Luiz de Queiroz', Universidade de São Paulo, Piracicaba, Brazil.

Zapata, C. and P. Nieuwenhuis. 2009. Driving on liquid sunshine – the Brazilian biofuel experience: a policy driven analysis. Business Strategy and the Environment 18: 528-541.

AgroPastoril Campanelli: Egy mezőgazdasági cégcsoport növekedési stratégiája

Fordították: Németh Szabolcs – Dr. Török Áron

Az esettanulmányban Victor Campanelli 2017-es visszaemlékezései alapján ismerjük meg családi vállalkozásuk, az AgroPastoril Campanelli történetét. Gondolatai azokra az időkre tekintenek vissza, amikor édesapjának olyan kihívásokkal kellett szembenéznie, mint például egy integrált termelési rendszerbe való beruházás, ami hozzájárult a családi vállalkozás növekedéséhez. Az integrált rendszernek, amely segített a családnak a sikeres üzleti modell kifejlesztésében, a szarvasmarha tenyésztés, valamint a cukornád és a kukorica termesztés is részei. Ebből következően jelenleg a vállalkozás három fő terméke a marhahús, a cukornád és a kukorica, melyekkel egy fenntartható körforgást hoztak létre, hogy garantálhassák a gazdasági, a környezeti és a társadalmi jólétet elősegítő tényezőket. Ezek alapján Victor szerint tökéletes az összhang a három ágazat között. Ez nem csak a jobb föld és munkaerő használat miatt jöhetett létre, hanem az inputok felhasználásának javulása miatt is. Azonban az új idők új befektetési stratégiákat követelnek, ami arra készteti a családot, hogy vegyék figyelembe az új piaci trendeket. Mit kellene tennie a családnak és mibe kellene befektetniük a siker fenntartásához? Fejlesszék a meglévő ágazatok hatékonyságát, vagy új területeken fektessenek be? Új mezőgazdasági vállalatokba fektessenek vagy inkább az agráriumon kívül kezdjenek új üzletbe? Ezek a legfontosabb kérdések, amelyek felmerültek Victorban a cég stratégiájának meghatározásánál és ezeknek a problémáknak a hátterét ismerhetjük meg az esettanulmányon keresztül.

1. Bevezetés

Egy 2017. februári napsütéses reggelen Victor Campanelli az AgroPastoril Campanelli Farm társtulajdonosa és ügyvezető igazgatója irodája felé tartott a brazíliai São Paulo államban található Bebedouro-ban. Cégének 3 fő ágazata van: húsmarha tenyésztés, cukornád-, valamint kukoricatermesztés. A cég jól ismert a brazil termelők körében, köszönhetően a jelentős technológiai befektetéseknek és az egyedi integrált termelési rendszerüknek. Victor vezetés közben a családi vállalkozás jövőjéről és kihívásairól gondolkozik. A kihívások hasonlóak azokhoz, amelyekkel nagyapjának és édesapjának is szembe kellett néznie annak idején: letelepedni egy új országban és új piaci szereplőként belefogni a kávétermesztésbe. Eszébe jut, hogy a vállalkozásunk azért ilyen sikeres manapság, mert felmenői eredményesen néztek szembe az őket fenyegető kihívásokkal. A családban nem csak a kemény munkának van nagy hagyománya, de annak is, hogy jól manővereznek, és kiemelt figyelmet fordítanak az innovációra a gyorsan változó agrárágazatban.

Az AgroPastoril Campanelli üzleti környezete és piacai folyamatosan változnak. A termelők nem engedhetik meg, hogy ne növekedjenek, ha az ágazat élmezőnyében szeretnének maradni és nyereségesen akarnak működni. Az új befektetések szükségessége késztette arra a Campanelli családot, hogy folyamatosan olyan új piaci lehetőségeken gondolkozzanak, amelyek segítik fejleszteni a vállalkozás hatékonyságát és fenntartani a profittermelő képességét. Victor úgy hiszi, hogy mindig tudnak javítani valamit a jelenlegi működésükön. A kérdések tehát adottak: Mivel kellene foglalkoznunk legközelebb és mibe kellene befektetnünk? Milyen irányba kellene tartanunk, hogy fenntartsuk a növekedést? Esetleg új üzleti modellt kellene találnunk, vagy a saját integrációs modellünkbe fektessünk be inkább? Victor azt mondja, hogy a diverzifikáció, a több lábon álló gazdálkodás szükséges, ugyanakkor nagy kihívás is. Ahhoz, hogy sikeresen működhessenek, minden ágazatuknak együtt kell mozognia és fejlődnie. A növekedés következtében új családtagok és vezetők bevonása szükséges a vállalkozásba, ami évről-évre új akadályokat jelent a menedzsmentben. A cég korábban sikerrel vette ezeket az akadályokat, de vajon képes lesz erre a jövőben is?

2. Az AgroPastoril Campanelli története

Paschoal Campanelli, Victor nagyapja, a XX. század elején érkezett Brazíliába Olaszországból, hogy egy kis kávéültetvényt vegyen magának Olimpiában, São Paulo-tól nyugatra. Paschoal alig néhány év alatt sikeres gazdálkodó és ültetvényes lett. Az évek során az alacsony földáraknak köszönhetően lehetősége nyílt a terjeszkedésre és így olyan új ágazatokba is belevágtak, mint a narancstermesztés és a szarvasmarha tenyésztés. A vállalatot végül az Olimpiához közeli kisvárosban Bebedouro-ban alapították meg Paschoal fiai 1982-ben. Annak érdekében, hogy segítsék a működést, a vállalat mellett létrehoztak egy vállalati igazgatótanácsot és egy tulajdonosokból álló felügyelő bizottságot. A vállalat kezdetben kávé és narancs ültetvények vásárlásába fektetett, ebben az időben a szarvasmarhatartás másodlagos tevékenység volt.

1997-ben jelentős termelési problémák támadtak egy baktérim által okozott, citrusféléket támadó betegség miatt, amit „zöldítő betegségként” is ismernek. A betegség számos farmot érintett Brazíliától egészen Floridáig. Ez arra késztette a céget, hogy felhagyjanak a narancstermesztéssel és helyette cukornádtermesztésbe kezdjenek. A narancsültetvények kivágását 2001-ben kezdték meg és 2006-ban vágták ki az utolsó fákat is. A kivágott narancsültetvények helyére fokozatosan cukornádat telepítettek, így 2006-ra már 8.000 hektárra nőtt a cukornádültetvényük mérete. A szarvasmarhatartás még mindig másodlagos tevékenység volt ebben az időszakban is. Azonban Victor, aki ekkor kezdett el komolyabban is foglalkozni a családi üzlettel, felismerte, hogy a szarvasmarhatartás és a cukornádtermesztés között vannak kiaknázható szinergialehetőségek, ezért úgy döntött, hogy nagyobb hangsúlyt fog fordítani a szarvasmarhatartásra is.

Napjainkban a cég ügyeiről egy igazgatótanács dönt, melynek Victor, a nagyapja és más családtagok a tagjai. Minden stratégiai döntést a tanács hoz, de néhány egyéb vezetőnek is vannak kiemelt feladatkörei a vállalatnál. Victor nagyapja felel a szarvasmarha üzletágért, Victor pedig a cég ügyvezető igazgatója. Victor közgazdász végzettségű, s ez az üzleti területen szerzett végzettsége volt elsősorban az, ami átalakította a vállalkozást: ő lett a felelős a céget érintő változásokért és az innovációért is. 2016-ban 315 alkalmazottjuk volt és az árbevételük nagyságrendileg elérte a 65 millió amerikai dollárt. A vállalat jelenleg összesen 15.000 hektáron gazdálkodik.

A vállalat múltját vizsgálva két markáns dologra lehetünk figyelmesek: tradíció és haladás. A család különböző generációi azért dolgoznak, hogy megőrizzék azokat az értékeket, amelyek mentén Paschoal Campanelli megalapította a vállalatot. Ugyanakkor úttörők abban, hogy átültessék a legjobb működési és menedzsment gyakorlatokat, annak érdekében, hogy összhangban maradjanak a piaccal és gazdasági környezetükkel is. Céljuk, hogy úgy állítsák be a termelést, hogy nyereségesek maradjanak, a lehető leghatékonyabban működjenek és megőrizzék vezető szerepüket az ágazataikban.

3. A vállalat ágazatai makro szinten

3.1. Húsmarha ágazat

2016-ban a világ marhahús termelése 60 millió tonna volt, a fogyasztás pedig 58 millió tonna körül alakult. Brazília a maga 9 millió tonnás termelésével 15,4%-os részesedéssel bírt, fogyasztása viszont mindössze 7,5 millió tonna volt, így jelentős exportpotenciállal bír ez az ágazat. Napjainkban Brazília az USA és az EU mellett a világ harmadik legnagyobb marhahús termelőjének egyike. Brazíliából származik a világ marhahús exportjának 10-12%-a. Az exportjuk értéke $5,9 millió volt 2015-ben. Legnagyobb exportpartnerei elsősorban Hong Kong, Egyiptom, Oroszország, Venezuela és Kína voltak.

A marhahús ellátási láncában az első lépés a marhatenyésztés. Ebben a szakaszban a borjakat a leválasztást követően szabad, vagy zárt tartásban hizlalják, melyet a telepek saját előállítású, vagy vásárolt takarmánnyal végeznek. Innen a vágásérett állatok vágóhidakra, majd húsfeldolgozókhoz kerülnek, ahonnan nagy- és kiskereskedők közreműködésével jut el a végtermék a fogyasztókhoz. Brazíliában a szarvasmarha tenyésztés és hízlalás általában vertikálisan integrált telepeken zajlik, nagy üzemméretben és teljesen gépesítve. A húsmarha tenyésztéssel foglalkozó telepek száma gyorsan növekszik Dél-Amerikában. Ezzel szemben a méretgazdaságosság miatt a vágóhidaknál a hatalmas üzemméret és a kevesebb, de nagy szereplő révén a piac koncentráltsága figyelhető meg. Ezt az is jól szemlélteti, hogy Brazíliában három fő vágóhíd bonyolítja a vágások nagy részét. A vágóhidak nagy mérete és piaci

koncentráltsága miatt a marhatenyésztő gazdák alkuereje kicsi, aminek következtében a termelőknek fizetett ár alacsony és kiszámíthatatlanul változik.

Az alacsony profitráta miatt a termelők kockázata igen magas, ezért csak úgy lehetnek sikeresek, ha növelik a hatékonyságukat. A hízlalás hatékonysága a takarmány minőségétől, az állatok genetikájától (ami meghatározza a súlygyarapodás gyorsaságát) és az állatállomány állapotától függ. A nagyobb hatékonyság tehát összességében csökkenti a tenyésztők értékesítési kockázatát. Az előrejelzések azt mutatják, hogy a legelő és szántóföldi termesztést, továbbá a legelő és erdőgazdálkodást egyesítő rendszerek térnyerésének köszönhetően Brazíliában az állatállomány növekedni fog, különösen azokban a régiókban, ahol nem volt jellemző korábban a szarvasmarhatartás.

Victor Campanelli véleménye szerint a marhahús piac változás előtt áll. A marhahús jelenlegi ára viszonylag olcsó a fogyasztók számára, azonban a várakozások szerint ez jelentősen növekedni fog a következő néhány évben, aminek következtében a fogyasztók inkább más húsféléket fognak választani. Emiatt a tenyésztőknek nagyobb hangsúlyt kell fordítaniuk a húsminőségre és a hízlalás hatékonyságára. Az is egy járható út lehet a termelők számára a kockázat csökkentésére, hogy szorosabb partneri kapcsolatokat alakítanak ki a vágóhidakkal. Hiszen a hivatalos és széleskörű szerződések segíthetik a termelőt a tranzakciós költségek és a piaci kockázatok csökkentésében.

3.2. Cukornád ágazat

Világszinten 380 millió tonna cukrot állítottak elő 2016-ban. Ebből a globális export 55 millió tonnát tett ki, amiből Brazília exportja 24 millió tonna volt, ez 40% feletti globális exportrészesedést jelent. Így elmondható, hogy az ország a világ legnagyobb (cukornádból kinyert) cukor előállítója és exportőre. Brazília mellett a világ meghatározó nádcukor előállítói Ausztrália, a Fülöp-szigetek, Mexikó és Guatemala. Ez azért is lehetséges, mert Brazília a természeti adottságaiból következően komparatív előnyökkel rendelkezik a cukornádtermesztésben, amelyet trópusi klímájának és a termelést visszavető természeti katasztrófák hiányának is köszönhet. Ezenkívül Brazília a világ második legnagyobb etanol előállítója, amelyet szintén gyakran készítenek cukornádból. A várakozások szerint az ország cukornádtermelése a következő öt évben el fogja érni a 47 millió tonnát, így exportjuk akár 34 millió tonnára is emelkedhet.

A cukornádtermelők az ellátási lánc egyik első fokán állnak. Ők vásárolják meg a vetőmagot, a műtrágyát és a gépeket az input beszállítóktól. A termelők gyáraknak adják el a cukornádat, akik cukrot (végső felhasználásra és az élelmiszeripar számára), cukor alapú készítményeket és etanolt gyártanak belőle. Feldolgozói szinten nem jellemző a nagy piaci koncentráció Brazíliában, ami erős alkupozíciót biztosít a termelők számára. Azonban a feldolgozó üzem

közelsége igen fontos tényező, mivel a cukornádat a szüretet követő 24 órán belül fel kell dolgozni. Továbbá a várakozások szerint a feldolgozók piaci koncentrációja a globális agráripari trendet követve növekedni fog. Összességében a cukornád piacát stabil, kiforrott piacnak tartják, amely várhatóan nem fog radikálisan változni a következő öt évben.

Néhány országban komoly szabályozások vannak a helyi termelők védelmének érdekében, azonban Brazília jellemzően nem alkalmazott ilyen szabályozásokat az elmúlt 10-15 évben. Sok országban emellett jellemzőek a protekcionista importszabályozások, amelyek leküzdése javítaná a nemzetközi kereskedelmet, ami kifejezetten kedvezne Brazíliának. Ezeknek az akadályoknak a csökkentése várható a következő években, ami jelentősen befolyásolhatja a cukor világpiaci árát, sok lehetőséget nyitva meg a brazil termelők előtt.

Az elmúlt öt évben a cukor ára igen ingadozó volt, ami szorosan kötődik az etanol árához. A cukor árának nagy növekedését az okozta, hogy az energiaárak jelentősen növekedtek 2010 és 2015 között, ezért a termelők a nagyobb jövedelem reményében a cukoripar helyett az etanol gyáraknak értékesítették terményüket. Emiatt Brazília cukorgyártása 2 millió tonnával esett vissza. Azonban 2016-ban a cukorárak növekedni kezdtek, ami várhatóan a következő években is folytatódni fog, így a termelők magasabb bevételekre számíthatnak.

3.3. Kukorica ágazat

A világ legnagyobb kukorica exportőre az USA, habár csak a globális termelés 15%-a kötődik hozzá. Ezért a kukorica világpiaci ára főleg az USA piacain lévő áraktól és a belső kereskedelemtől függ, ami erősen függ az ország kukoricatermelő övezeteinek időjárásától. Ezért a világ többi részén a termelők (különösen a déli féltekén van erre lehetőségük, hiszen itt a kukorica termesztési időszaka az északi félteke téli időszaka alatt van) az USA-ban megtermelt kukoricamennyiség alapján döntik el, hogy mekkora legyen a kukorica vetésterülete gazdaságukban. A 2015-16-os gazdasági évben 963 millió tonna kukoricát termeltek világszere, a fogyasztás pedig 981 millió tonna volt. A 2013-14-es évben tetőzött a kukoricakereskedelem mennyiségét tekintve, ekkor 130 millió tonna cserélt gazdát. Az USA fő versenytársa a világpiacon Dél-Amerika. Brazília 67 millió tonnát termelt és 35 millió tonnát értékesített 2015-16-ban. A magas szintű függőség az USA termelésétől nagy világpiaci áringadozásokat okozhat, ami megnehezíti a termelők helyzetét.

4. AgroPastoril Campanelli

Az AgroPastoril Campanelli vállalatot jól ismerik a hústermelők között az integrált marhahús, kukorica és cukornád termelésnek köszönhetően, amit a vállalat saját farmjain hozott létre. Négy fő farmon folyik a gazdálkodás, a legnagyobb Santa Rosa Farm az állattenyésztés központja (1. táblázat). Itt 4500 hektáron gazdálkodnak és mindhárom ágazatuk jelen van.

1. táblázat: A vállalat területei telepek és felhasználás szerint csoportosítva (hektár)

Telep	Cukornád	Legelő	Gumi	Központ	Hizlaló karám	Szálas-takarmány	Erdő	Összesen
Primavera	–	2674,24	–	4,79	–	–	209,52	2888,55
Santo Antonio	1807,59	–	–	12,15	–	–	267,75	2087,50
Sao Joao	1440,37	–	–	–	–	20,02	352,39	1812,78
Lago Azul	1394,59	–	–	–	–	–	154,21	1548,80
Santa Rosa	858,06	72,32	–	7,77	31,16	94,92	220,79	1285,02
Conquista	–	1082,94	–	1,10	–	–	164,15	1248,19
Sao Francisco	504,26	–	–	0,48	–	–	107,62	612,35
Sao Luis	510,70	20,18	–	5,21	–	–	70,49	606,58
Alvorada	505,64	18,96	–	1,99	–	13,39	44,80	584,78
Iracema	452,75	41,66	–	9,13	–	–	47,36	550,90
Sao Geraldo	458,40	4,21	–	7,08	–	–	72,07	541,76
Sao José	395,29	8,87	–	3,39	–	–	130,09	537,64
Santa Inacia	396,76	11,69	–	4,27	–	–	105,26	517,98
Ipé	–	454,22	–	2,09	–	–	16,99	473,30
Santa Maria	290,05	9,79	–	3,17	–	–	24,12	327,13
Sao Pedro	195,78	–	–	0,62	–	5,01	37,59	239,00
Santa Cruz	70,18	–	2,65	–	–	–	22,14	94,96
Sao José (Alvorado)	72,60	–	–	–	–	–	–	72,60
Összesen	9353,02	4399,08	2,65	63,24	31,16	133,34	2047,34	16029,82

Forrás: Scare et al. (2018)

Emellett itt található a premix takarmányt előállító üzemük is (1. és 2. ábra).

1. ábra: A vállalat elhelyezkedése

Forrás: Scare et al. (2018)

2. ábra: A Santa Rosa farm

Forrás: Scare et al. (2018)

4.1. A vállalat integrált üzleti modellje

A kukorica és cukornád termesztés és a marhatenyésztés mind egy integrált termelési folyamat részei, amely lehetővé tette a Campanelli család számára, hogy egy fenntartható üzleti modellt hozzon létre. A vállalkozás húzóágazata ma már a szarvasmarha tenyésztés, évente nagyjából 60.000 állatot értékesítenek, ez a vállalat bevételének 59%-át adja. A szarvasmarhákat különböző korban vásárolja meg a cég. Az egyik lehetőség, hogy egyéves korban, 280 kg körüli súllyal vásárolnak ünőket/üszőket, majd ezeket a legelőre szállítják, ahol szabadtartásban nevelik őket, amíg az állatok elérik a 400 kg-ot. Ezután istállókban tartják őket a hízlalás végső szakaszában. Az így tartott állatok száma függ az éves csapadékmennyiségtől és a legelők minőségétől, de jellemzően 25.000 és 30.000 egyed között mozog. A másik módszer, hogy a marhákat 340 kg-os súllyal vásárolják meg és egyből intenzív, istállózott tartásban hizlalják őket 115-120 napig, ami alatt nagyjából 180 kg-mal gyarapodik a súlyuk és ezután szállítják őket a vágóhídra. Az állatokat átlagosan 500 kg-os súllyal vágják.

A hizlalás céljából vásárolt és a vágóhidaknak eladott állatokat hetente összesíti a cég, ennek éves alakulása a 2. táblázatban található. A vállalat istállóinak kapacitása egyidejűleg 30.000 egyed. 2014-ben a tőlük származó marhahús 74%-át exportálták az Európai Unióba, a Hilton kvóta részeként. A Hilton kvóta engedélyezi bizonyos országoknak, hogy meghatározott mennyiségű és magas minőségű marhahúst exportáljanak az Európai Unióba, amelyet ott

prémium áron értékesítenek. A kvóta 58.100 tonna magas minőségű marhahús beszállítását engedélyezi az EU-ba az USA-ból, Brazíliából, Paraguayból, Uruguayból, Argentínából, Ausztráliából, Új-Zélandról és Kanadából. Azt azonban nem a Campanelli vállalat dönti el, hogy mennyi húst értékesít a kvóta keretében, hanem a vágóhidak, amelyek olyan mutatók alapján döntenek, mint a vágósúly és a kor.

2. táblázat: A cég által (továbbhízlalási céllal) vásárolt és (vágóhidaknak) eladott szarvasmarhák adatai

Év	Szarvas-marhák száma (db)	Vásárolt szarvas-marhák (db)	Vásárlás összértéke (Reálban)	Fajlagos költség (Reálban)	Szarvas-marha eladások (db)	Összes bevétel (Reálban)	Fajlagos bevétel (Reálban)
2015	27 343	18 540	38 179 915	2059	11 287	33 654 896	2893
2014	25 515	43 326	71 406 688	1648	40 778	108 457 062	2660
2013	20 524	39 348	52 313 530	1330	36 639	81 075 062	2213
2012	19 692	32 853	41 526 778	1264	29 945	62 392 370	2084
2011	13 506	25 369	32 916 303	1298	17 995	40 885 772	2272
2010	11 290	15 037	17 079 977	1136	17 697	33 755 761	1907
2009	10 354	13 889	14 383 191	1036	9 757	16 160 987	1656
2008	11 211	10 809	9 871 948	913	10 508	19 870 252	1891
2007	11 011	8 637	6 539 845	757	10 378	14 212 064	1369

Megjegyzés: 1 USD = 3,17027 BRL a 2017. október 18-i árfolyamon számolva.

Forrás: Scare et al. (2018)

A vállalat 8.000 hektáron termeszt cukornádat, amely éves szinten 630.000 tonna megtermelt cukornádat jelent, ez a vállalat bevételének 36%-át adja. Annak érdekében, hogy az éves szinten 36.000 istállóban tartott marhának több rostot biztosítsanak, az aratás után hátrahagyott levél- és szármaradványokat az állatoknak adják. Az így létrejött tarlómaradványok felét az állatok kapják meg, felét pedig biomassza üzemeknek értékesítik. Ez sokkal hatékonyabban használható energia előállításra, mint a már feldolgozott cukornád.

A cukornád évelő növény, azonban néhány év után már nem nyerhető ki belőle megfelelő mennyiségű cukor, ezért rendszeresen újra kell telepíteni. A cukornád újravethető maga után, ez nem csökkenti a termésmennyiséget. A vállalatnál saját kísérletezések alapján 9 évente telepítik újra a cukornádültetvényeket, noha a vetésforgó a többi brazil termelőnél átlagosan 5 év. Victor szerint a cukornád termesztés legnagyobb problémája, hogy a növény növekedése és a munkafolyamatok elvégzése miatt a talajtömörödés mértéke nagy. Ennek megelőzésére

speciális gépeket szereztek és automatizált folyamatokat kezdtek el alkalmazni, így nagyobb tőszámban ültethetik a cukornádat.

A cukornád néhány év utáni kivágását követően másfajta kultúrát ültetnek a területekre, mielőtt újra cukornádat telepítenének. Ez általában földimogyoró szokott lenni, azonban a Campanelli vállalatnál a kukoricát választják, hiszen ez a szarvasmarhák takarmányának egyik legfontosabb alkotóeleme is egyben.

A cég így minden évben 3.000 hektár kukoricát ültet a korábban cukornáddal borított területekre a földek pihentetésének céljából. A kukoricatermesztéshez a legmodernebb technológiákat alkalmazzák, mint például egy komplex precíziós megoldást, ami egy GPS-el felszerelt szenzor segítségével állítja be a megfelelő magtömeget, sorközt és a szükséges műtrágyamennyiséget, emellett az aratást is modern, robotpilótával is felszerelt kombájnokkal végzik.

Az állatok etetéséhez a cégnek 30.000 tonna kukoricára van szüksége éves szinten, ebből az előző években jellemzően 21.000 tonnát állítottak elő saját maguk. A hiányzó 9.000 tonnát a piacról szerezték be, főleg olyan ipari melléktermék formájában, mint a kukoricakeményítő. Ennek a tápértéke nagyon jó, olcsó és könnyen elérhető a régióban, ahol a farmok találhatóak, ezért a szükséges mennyiség piaci beszerzése jó választás a cég számára. A vállalat az ország egyik fő kukorica szilázs előállítója is évi 17.000 tonnával. São Paulo államban a kukorica beszerzési ára magasabb, mint Mato Grosso és Goiás államokban. Ezért itt a kukorica termesztése jobban megéri a cégnek, mintha a piacon vennék azt meg. Ugyanakkor természetesen nyomon követik a piaci árakat, és ha magasak az árak, inkább eladják saját terményüket és alacsony ár esetén felvásárolnak.

Ahhoz, hogy biztosítsák a kukorica és a cukornád jó minőségét, Victor Campanelli természetesen nagy gondot fordít termőföldjeinek állapotára is. Brazíliában rossz minőségűek a földek, ezért a trágyázás elengedhetetlen. A vállalat számára kitűnő megoldást jelent erre a nagy mennyiségű istállótrágya, ami a farmjaikon keletkezik. Ezen kívül a legtöbb műtrágya külföldről érkezik az országba, ami miatt ezek ára igen magas. A cukornád földekre éves szinten 50.000 tonna istállótrágyát szórnak ki, aminek a 70%-át a saját maguk által előállított trágyából fedezik.

A vállalat integrációs folyamata az egyik legsikeresebb üzleti modell a farm integrációban, amit azért hoztak létre, hogy növeljék hatékonyságukat gazdasági és fenntarthatósági célból.

4.2. Az AgroPastoril Campanelli sikerének háttere

Annak ellenére, hogy a vállalat három tevékenysége egy egységbe tartozik, az egyik ágazat jövedelme sem szolgáltat forrást a többi ágazatnak, ezeket külön kezelik. Victor szerint mindhárom ágazatuk önmagában is fenntartható és jövedelmező, máskülönben a piacról szereznék be a szükséges kukoricát és a trágyát. Ezért a kukoricát a cégcsoporton belül piaci áron adják el a szarvasmarha telepeknek és ezek piaci áron értékesítik istállótrágyájukat a cégcsoport farmjainak. Ez lehetővé teszi, hogy mindegyik ágazatukat külön-külön vizsgálják és értékeljék.

A család által kifejlesztett integrációs rendszert több díjjal is jutalmazták. Az egyik ilyen a 2012-ben megkapott Nelson Pineda díj volt, amelyet azt állattartó telepek működési rendszeréért kaptak. 2013-ban egy másik díjat is kaptak az Idea Group-tól, ezt a cukornád termesztési gyakorlatukért. A cég nagy előnye emellett, hogy kereskednek határidős tőzsdén, leginkább a São Pauloban található tőzsdén. Erre azért is szükség van, mert a szarvasmarhatartásnak jelentős fix költségei vannak, így a borjakra és inputjaikra is hedge ügyleteket kötnek.

A vállalat az integrált modellel kizár több olyan tényezőt is, amelyek növelték volna a kockázati szintet az inputok beszerzésénél. A szükséges energiát 60%-ban, illetve a műtrágyát 70%-ban házon belül állítják elő. Ugyanakkor mindezek mellett a cégnek továbbra is figyelnie és mérlegelnie kell, hogy mit érdemes saját termelésben és mit a piacról beszerezni.

Habár a vállalat nyereséges, olyan kihívásokkal kell szembenézniük a közeljövőben, mint az inputok növekvő ára és a feldolgozói piacokon történő vállalati koncentráció növekedése. Milyen lépéseket kellene tennie Victornak, hogy sikeresen nézhessen szembe ezekkel a kihívásokkal?

5. A vállalat jelenlegi helyzete

A mezőgazdasági termelésben ma már nincs helye amatőröknek és kalandoroknak. A Campanelli Csoport úgy látja, hogy a mezőgazdaságra üzletként kell tekinteni. Tudják, hogy a lehető legjobb menedzsment gyakorlatokat kell alkalmazni ahhoz, hogy a cég sikeres maradhasson. A piaci folyamatok értékelésével, a legújabb fejlesztések, technológiák és egyetemi kutatások követésével a vállalat folyamatosan a versenytársak előtt jár. Ez tette lehetővé nekik a sikeres üzleti modell kifejlesztését is.

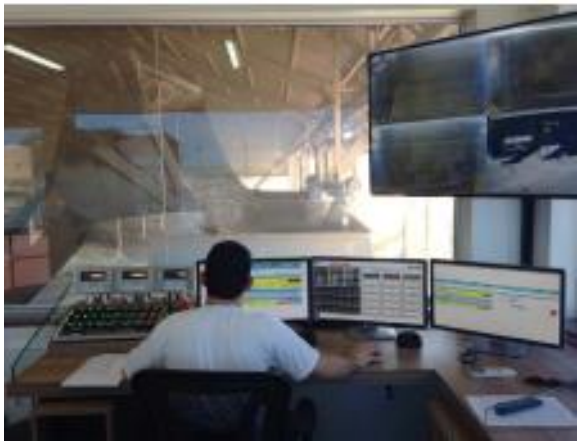
Victor szerint a vállalatnak két alappillére van: technológia és együttműködés. A család célja, hogy folyamatosan fejlesszék azokat a műveleteket, amik ezen a két pilléren alapulnak. Természetesen ennél a modellnél is vannak nehézségek, de bebizonyosodott, hogy a modell alapvető szerepet játszik a sikerükben. Ehhez mindig ellenőrzik, felülvizsgálják annak működését, és ha a piaci árak kedvezőbbek, átmenetileg akár fel is függesztik a nem kifizetődő tevékenységeket. Emellett figyelnek arra, hogy mindegyik ágazatukat fejlesszék, hiszen ellenkező esetben ez hosszú távon visszafogná a húzóágazatokat is.

5.1. A termelési tevékenységek jelenlegi állapota

A cég arra törekszik, hogy a legjobb menedzsment gyakorlatokat használja minden ágazatában. A szarvasmarha telepeken például szimulációkat végeznek annak érdekében, hogy kiderítsék, mi az optimális takarmány-összetétel az állatok számára és utána ez alapján vásárolják a takarmányt, hogy a lehető leghatékonyabb legyen a hízlalás. Az ilyen szimulációknál igyekeznek minden lehetséges kimenetelt figyelembe venni. Természetesen évközben igyekeznek elkerülni a tápok összetételének változtatását, de hosszú távon a lehető leghatékonyabb összetétel a cél.

A szarvasmarha ágazatban a siker kulcsa az etetés és a takarmányelosztás hatékonyságának biztosítása. Ezt az is mutatja, hogy a vállalat 3 éve pont amiatt váltott új etetés-figyelő szoftverre, mert a korábbi hatékonyságával nem voltak elégedettek. Jelenleg minden etetési folyamat automatikusan nyomon követett és menedzselt, amelyet számítógépes szoftver irányít (4. és 5. ábra). A rendszer szabályozza, hogy melyik vályúba pontosan mennyi takarmányt kell adagolnia az etetőkocsinak. A rendszer emellett kitűnő menedzselési platformot is biztosít, amelyen keresztül visszakövethető, mennyi és milyen összetételű takarmányt adtak az egyes karámokban. A szoftver arra is lehetőséget nyújt, hogy pontosan felmérjék az egyes állományok, gulyák etetési költségeit és így meghatározzák a tartásuk hatékonyságát is.

4. ábra: Az etetés központi koordinálása



Forrás: Scare et al. (2018)

5. ábra: Az etetés felügyelése terepen

Forrás: Scare et al. (2018)

A vágóhidak megerősödése, méretnövekedése nehezebb helyzetbe hozza a tenyésztőket. Sao Paoloban ez a folyamat nem volt olyan erős, mint az ország más részein, ezért itt nagyobb a vágóhidak száma. Noha ez nagyobb kihívás, az AgroPastoril Campanelli mégis inkább a nagy vágóhidakkal tárgyal, hiszen ők nagy tételben is képesek felvásárolni a vállalat állatait.

Ahogy az korábban is említésre került, a vállalat trágya igényének 70%-át az állattartás során létrejövő istállótrágyából fedezik. Az istállótrágya nem tartalmaz elég nitrogént számukra, ezért azt a piacon vásárolt nitrogén műtrágyával dúsítják. A saját istállótrágya használata olcsóbb, mint a műtrágyáé, mivel ennek ára igen magas az országban. A megfelelő trágyakijuttatáshoz drónos rendszert is alkalmaznak, ami a cukornádültetvény színe alapján határozza meg, hogy mikor és melyik parcellában van szükség tápanyag kijuttatásra.

Saját biomassza erőművük is – ami trágyából állít elő elektromos áramot – az egyik farmjukon került tesztelésre. Azonban a változó energiaárak kockázatossá és gyakran veszteségessé tették ennek működtetését, ezért jelenleg nem állítanak elő trágyából energiát a vállalatnál.

A cukornádtermelés is teljesen automatizált és számítógép-felügyelt. Annak érdekében, hogy csökkentsék a talajtömörítést, széles kerekű és robotpilótával is ellátott traktorokat használnak. Elektromos jelek segítségével határozzák meg azt is, honnan érdemes talajmintákat gyűjteni a teszteléshez.

Az erózió megelőzésének érdekében egy olyan módszert használnak, amelynél az aratást követően nem végeznek tarlóhántást és egyéb talajmunkákat, így az első munkafolyamat, amit a tarlón végezek, a következő vetéskor lesz. Átlagosan 15 tonna cukornád levél és származadvány marad a földeken hektáronként. Ezzel a módszerrel növelhetik a talaj nedvességtartalmát és a művelési költségeket is csökkentik, ami igen fontos a fenntarthatóság szempontjából, főleg ebben a vízben szegény régióban.

5.2. A premix gyár

A vállalat legutóbbi befektetése a premix előállító üzem, ahol az állataik számára készítik a takarmánykeverékek alapját képező vitaminokból, mikro és makro elemekből álló permixet. A premixhez keverik ezután hozzá a nagyobb mennyiségben használt takarmány összetevőket. Korábban a mikro és makro tápanyagokat vásárolták, és ez képezte a takarmány alapját. Az AgroPastoril Campanelli-nél látták, hogy a takarmánygyártó cégek jelentős profitrátával dolgoznak és felismerték, hogy nekik is rendelkezésükre áll a gyártáshoz szükséges felszerelés és kapacitás, így elkezdtek premix takarmányt gyártani, nemcsak maguknak, de más termelőknek is. A gyártást 2016-ban kezdték meg és Tecnobeef márkanév alatt értékesítik a terméket, habár jelenleg még csak partnereiknek adnak el, hogy teszteljék a terméket a

széleskörű piaci értékesítés előtt. Ha teljes kapacitáson fog működni a termelés, akkor az előállított premix csupán 10%-a elég lesz, hogy fedezzék saját szükségleteiket, a többit pedig a piacon kívánják értékesíteni. A gyártás kapacitása napi 100 tonna lesz és 10% körüli haszonkulcsra számítanak. Az egyik legnagyobb előnyük a takarmánygyártás elkezdésekor az volt, hogy a többi szarvasmarha tenyésztő is ismeri és bízik a Campanelli névben. Kétfajta termékük lesz: alaptermékek és egyedi, külön rendelésre összeállított premixek, amiket just-in-time módszer alapján fognak gyártani, a rendelés beérkezésekor. A gyártási költségen kívül a jövőben az értékesítői és területi képviselői hálózat, a marketing és a reklámköltségek fognak még felmerülni. Az üzem létesítési költsége viszonylag alacsony volt ($9,6 millió), különösen más korábbi beruházásaikhoz képest (pl. az energia-előállító üzemük bekerülési értéke $23,4 millió volt).

5.3. Kihívások

Az elmúlt időszakban a vállalat költségei jelentősen emelkedtek. Ennek fő oka a munkabérek, az energia és a műtrágya árának emelkedése volt. Brazíliában jelenleg a farmok jobb fizetést biztosítanak a dolgozóknak, mint más munkahelyek, emiatt a bérverseny miatt a munkabér egyre inkább meghatározó a vállalat költségstruktúrájában. Az energiahordozók és az energia árai (gázolaj, áram) ingadoztak az elmúlt pár évben, de ebben az időszakban emelkedő tendenciát mutatnak. A trágya egy részét is külső forrásból szerzi be a cég, aminek az ára szintén emelkedett. Mindezek mellett a vállalatnak az is nehézségeket okoz, hogy az ország gazdasága rosszul teljesít az utóbbi években. Viszont Victor szerint a cég által alkalmazott integráció és az ágazatok nagyfokú együttműködése segít abban, hogy kiküszöböljék a piaci áringadozásokat és az emelkedő árakat, hiszen az említettek közül sok inputot házon belül állítanak elő a különböző ágazatok egymásnak.

6. Merre tart a cégcsoport?

Az integrációs rendszerük sikere világossá tette számukra, hogy a jövőben is szem előtt kell tartaniuk az innovációs folyamatokat, új technológiákat kell alkalmazniuk és fejleszteniük kell hatékonyságukat. A vállalat tehát most is azon van, hogy új innovációs és befektetési irányokat találjon (mint amilyen a biomassza erőmű és a premix gyár is voltak).

Victor folyamatosan értékeli a ’termeljünk vagy vásároljunk’ opciót (azaz, hogy házon belül állítsanak-e elő valamit, vagy a piacon szerezzék-e be) a döntéseinél. Általában az a legjövedelmezőbb számukra, ha saját maguk állítják elő a cég számára szükséges inputokat. Victor jelenleg három lehetőséget tud elképzelni, amelyek a jövőben elősegítik a cég fejlődését. Az egyik az, hogy a cukornád és a szarvasmarha ellátási láncban nagyobb fokú koordinációt érnek el, így vertikális integráció révén egyre több szintet felügyelhetnének az ellátási láncban. A másik opció, hogy új technológiákat kezdenek el alkalmazni a termelésben, így növelik

hatékonyságukat. A harmadik út pedig, hogy a takarmányágazatban érnek el nagyobb piaci részesedést.

A piaci szereplőknek az ellátási lánc minden fokán szembe kell néznie a tipikus ’termeljünk vagy vásároljunk’ döntéssel. Ha csak a piaci ár és a saját előállítás költségei felől közelítjük meg a kérdést, nem biztos, hogy helyes választ kapunk, hiszen más tényezők is közrejátszhatnak. Ha például a piacon nagy a kockázat, fennakadások fordulhatnak elő, és nagy a tranzakciós költség, akkor hasznos lehet egy vállalatnak, cégcsoportnak, ha vertikális integrációt hoz létre, vagy igyekszik az ellátási lánc minél nagyobb koordinációjára. A vertikális integráció előnyei a teljesség igénye nélkül: nagyobb kontroll a termék minősége felett, több információ és adat áll rendelkezésre, az információs aszimmetria kiküszöbölése és a tranzakciós akadályok megszűnése.

A Campanelli Cégcsoportnál az ellátási lánc több lépcsőfokán is jelen vannak, így megvalósul a részleges integráció. Ez egyrészről a szarvasmarhák etetésében jelenik meg, hiszen kukoricát termesztenek, felhasználják a cukornád szénáját és szárát és a premix takarmányt is saját maguk állítják elő. Amit a cégcsoportnak folyamatosan értékelnie kell: jövedelmezőbb, ha saját maga állítja elő a takarmányát, vagy jobban megéri azt a piacon megvenni.

A következő lépés a cég számára a kukoricánál és a cukornádnál is a biotechnológia. A GMO technológiának köszönhetően nyílt lehetőségük arra, hogy sikeresen termesszenek kukoricát a korábban cukornáddal borított területeken. Meglátásuk szerint a biotechnológia és a genetikailag módosított növények széleskörű alkalmazása még jobban fogja őket segíteni, hogy növeljék profitjukat és hatékonyságukat.

A szarvasmarhánál ez valamivel bonyolultabb, mivel az országban szigorú szabályozások vannak arra, hogy milyen termékekkel nem lehet kezelni a szarvasmarhákat, így a DNS tartalmú termékek sem engedélyezettek. Vannak olyan takarmányadalékok, amelyek növelik az állatok fehérje felvevő és izomépítő képességét, így súlyuk gyorsabban növekedhet, azonban ezek szabályozása is szigorú és a cégnek ügyelnie kell arra, hogy betartsa ezeket. Azonban a szarvasmarha piacon minden évben új összetevők és módszerek jelennek meg, így ezeket fontos nyomon követni.

A cég egy új nitrogénkijuttatási módszer bevezetését is fontolóra vette már cukornádföldjein. Jelenleg a termelők a talajba juttatják ki a nitrogént, azonban új kutatások azt mutatták, hogy lombtrágyaként alkalmazva a nitrogén sokkal jobban hasznosítható a növény számára. Ennek megállapítására további kutatások és tesztelések lesznek szükségesek.

Lehetséges jövőbeli opció számukra továbbá, hogy más haszonállatok számára is gyártsanak takarmányt. A gyártási feltételek és az eszközigény ugyanaz lenne, mint a szarvasmarha premix piacán. Sőt a Campanelli család azt mondja, hogy kisebb állatok számára (pl. baromfi) könnyebb is tápot előállítani. Azért kezdtek mégis szarvasmarha premix gyártásba először a Tecnobeef márkanévvel, mivel ezen a piacon már volt neve a családnak, azonban ha itt sikerük lesz, akkor szeretnének belépni a többi haszonállat és a kisállatok piacára is.

Mindig egy lehetséges opció a vállalat számára, hogy növelje üzemméretét. Jelenleg az infrastruktúrájuk által biztosított kapacitás határán állnak. Tehát ahhoz, hogy az üzemméretüket növeljék, további beruházásokat kellene megvalósítaniuk (gépek, eszközök, telephelyek, föld). Vajon nyereségesek lennének ezek a beruházások és megnyitnák az utat a további fejlődés előtt?

7. A Campanelli Cégcsoport jövője

Victor mindeközben megérkezik az irodához és bemegy, hogy megigyon egy csésze jó kávét. Miközben belekortyol az erős feketébe, a nagyapja portréjára tekint a falon. A brazil mezőgazdaság jelenlegi helyzetére gondol és arra, hogy milyen kihívásokkal kell szembenéznie a vállalatnak a jövőben. Biztos abban, hogy az AgroPastoril Campanelli cégcsoportnak fontolóra kell vennie a beruházási lehetőségeit. Tudja, hogy folytatniuk kell a belső folyamataik fejlesztését, hogy továbbra is nyereségesen értékesíthessék termékeiket. Eldöntötte, hogy össze fog hívni egy családi megbeszélést a cég jövőjét illetően, hiszen tudja, hogy kényelmes lehet a cég számára a már elért pozícióban maradni, azonban a hosszú távú fennmaradáshoz mindig fejlődni kell és előre kell tekinteni. Victor tudja, hogy a céget jellemző együttműködésre és technológiai innovációra épülő vállalati kultúrájukkal a jövőben is az iparág élmezőnyében maradhatnak. Emellett bízik benne, hogy a családi menedzsment képes lesz arra, hogy továbbra is Brazília legsikeresebb farmjai között tartsák őket számon.

8. Kérdések

1. Az utóbbi időben felvásárlások és cégegyesülések miatt erős vállalati koncentráció és méretnövekedés figyelhető meg azokon a piacokon, amelyeken az AgroPastoril Campanelli is mozog. Milyen problémákat okoz és milyen lehetőségeket rejt ez az AgroPastoril Campanelli számára?

2. Az AgroPastoril Campanelli nagy gondot fordít arra, hogy elemezze a cégen belül előállított inputok önköltségét és ugyanezen inputok piaci árát. Volt az utóbbi időszakban olyan változás ezeknek a termékeknek a piacán, amely jövedelmezőbbé tette a cégen belüli előállítást? Melyik termékeknél fordult ez elő?

3. Az esettanulmány több fejlődési lehetőséget is felvázol a vállalat számára: premix táp készítése más haszonállatok piacára, befektetés új gyártási technológiákba, vertikális integráció kialakítása az egyik ágazatuk ellátási láncában, vagy az üzemméretük növelése. Melyik lehetőség lenne a legjobb a vállalat számára? Miért? Milyen tényezőket kell figyelembe venni a döntés meghozatalakor?

Felhasznált irodalom

Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC). 2015. Brazilian beef exports. Elérhető: http://www.abiec.com.br/Exportacoes.aspx

D'Costa, V. 2016. IBISWorld Industry Report C1115-GL. Global sugar manufacturing. Elérhető: http://tinyurl.com/yadgtod6

Gerber, P.J., A. Mottet, C.I. Opio, A. Falcucci és F. Teillard. 2015. Environmental impacts of beef production: review of challenges and perspectives of durability. Meat Science 109: 2-12.

Knoll, S., C.S.S. Marques, J. Liu, F. Zhong, A.D. Padula és J.O.J. Barcellos. 2017. The Sino-Brazilian beef supply chain: mapping and risk detection. British Food Journal 119(1): 164-180.

Scarem R. F., Gray, A. W., Farinha, R. L., Fullerton, E. C. és Neves, M. F. 2018. Growth strategies for a commercial farm: the AgroPastoril Campanelli case study. International Food and Agribusiness Management Review. 21(1): 161-177.

USDA Foreign Agricultural Service. 2017a. Grain: world markets and trade. Elérhető: http://tinyurl.com/yblk8ysm

USDA Foreign Agricultural Service. 2017b. Production, supply, and demand. Elérhető: http://tinyurl.com/zwdoyyu

USDA Economic Research Service. 2017c. Corn and other feed grains: trade. Elérhető: http://tinyurl.com/yblk8ysm

Starting Block: Esettanulmány egy inkubátor konyháról

Fordították: Orbán Éva – Dr. Török Áron

Ez az esettanulmány körüljárja azokat a kihívásokat, amivel egy non-profit inkubátor konyha alapítójának meg kell küzdenie, amikor a konyha hosszú távú életképességére törekszik. Az inkubátor konyhák olyan inkubátorházak, amelyek az élelmiszerrel kapcsolatos start-up vállalkozásoknak biztosítanak engedéllyel rendelkező konyhákat. Az esettanulmány az igazgató szemszögéből mutatja be a konyha megalapítását, fejlesztését, és a nehézségeket, amikkel szembe kellett néznie. Az eset az alábbi téren lehet hasznos a hallgatóknak: 1) vitatkozni lehet a siker és az érték definícióján a vállalkozások terén, 2) értékelni lehet az inkubátor történetét és teljesítményét, 3) bemutatni a kihívásokat 4) egy fenntartható vállalati stratégiát fejleszteni az inkubátor konyhák részére. A megcélzott közönsége leginkább egyetemi kurzusokon részt vevők, illetve szakemberek.

1. Bemutatkozás

Ron Steiner lelkesen vezeti körbe látogatóit az általa alapított közösségi konyhában, Michiganben. Frissensült ételek illata érződik a levegőben, mindenki sürög-forog. Nem titkolja a vállalkozásának filozófiáját, és folyamatosan mosolyog. Elidőzik a Yoda poszternél, a Csillagok háborúja Jedi mesterénél, és így szól:

„Tedd, vagy ne tedd, de ne próbáld.”

Besétál egy leendő ügyfél, aki salsát szeretne készíteni és árulni. Vagy sütiket, vagy pástétomot. Steiner rohan, hogy üdvözölje. Ezek a találkozások teszik izgalmassá Steiner mindennapjait. Azonban a közelmúltban elkezdett azon tűnődni, hogy mi lesz a Starting Block sorsa. Hogyan lehet egyensúlyt teremteni a lehetőségek és a szenvedély között a konyha hosszú távú fenntarthatóságának javítása érdekében? Ez az eset bemutatja a Starting Block indulását, fejlődését és a jelenlegi helyzetét. Körülírja a Starting Block földrajzi és gazdasági környezetét, Steiner és csapatának készségeit, stratégiáit, a konyha működését és a szolgáltatásokat, amiket nyújt, a kultúrát, ami köré kiépült és a kihívásokat, amelyekkel a Starting Block szembe néz.

2. A Starting Block

A Starting Block egy közösségi konyha az 1900 fős, Hart nevű kisvárosban, Michigan államban, az USA északi részén. A közösségi konyha egy inkubátorház, amiben engedéllyel rendelkező konyhát tudnak bérelni és használni az ügyfelek. Ennek lényege, hogy a

vállalkozásukat el tudják indítani és fejleszteni, és mivel saját konyhát nem kell építeniük, így mentesülnek az ezzel járó költségek alól. A Starting Block 2006-ban indult civil szervezetként három részmunkaidőben dolgozó alkalmazottal. Az épület 10.900 négyzetláb (kb. ezer négyzetméter) nagyságú, aminek nagyjából fele irodákból és tárgyalókból áll. A másik felében, körülbelül 2.500 négyzetláb (kb. 230 négyzetméter) területen található a közösségi konyha, ami 600 négyzetlábnyi (kb. 56 négyzetméter) konyhából, illetve raktárakból és tároló helységekből áll. Az épület körülbelül 30 ügyfelet lát el, akik sokféle terméket állítanak elő, lekvárokat, granolát, fűszerkeverékeket és különféle csatnikat. Az ügyfelek vállalkozásai a Starting Blocktól függetlenül működnek. A Starting Block csapata vállalkozói tanácsadást és felkészítést is végez igény szerint.

Amikor a létesítmény megnyílt, még nem volt egyetlen inkubátor konyha sem Michigan nyugati részén. A területen hagyományosan gyümölcs- és zöldségtermesztés zajlik. Nagy múltja van az élelmiszerfeldolgozásnak, de mostanában leállt a vállalkozói aktivitás ezen a téren, mert nem volt korábban olyan közösségi konyha, amit használni lehetett volna.

1. ábra: A Starting Block épületének bejárata egy nyílt napot hirdető bejegyzésben

Forrás: a Starting Block facebook oldala

3. A kezdetek

Amikor Steiner visszavonult a korábbi munkájából – a számítógépek és azok alkatrészeinek marketingjével foglalkozó vállalkozásából –, Californiából Michiganbe költözött, ahol rengeteg vállalkozási lehetőséget talált. Az állam gazdasága évek óta gyengült, és még a változatos mezőgazdasági területei is érintettek voltak ebben. Nyugdíjas kora ellenére a helyi Oceana Megye Fejlesztési Vállalat igazgatója lett 1998-ban. A kezdeti elképzelése az volt, hogy

a térség gazdaságát high-tech vállalkozásokkal lehet a legjobban fejleszteni. „Ebből elég hamar kiábrándultam" – emlékszik vissza, és elmeséli az első találkozóját a környék egyik legnagyobb élelmiszeripari vállalkozójával. „Azt mondtam, remélem, hogy az egyik Szilikon-völgyi ismerősöm eljön ide Oceana megyébe és talán lehet itt majd egy mikroprocesszor gyár, vagy valami hasonló." Erre azt válaszolta, „Ez érdekes. Látom új vagy itt." Kinéztünk az irodája ablakán, és azt mondta: „Mit látsz itt? Gyönyörű gyümölcsösöket. Amikor én először idejöttem, úgy nézett ki, mint a Sonoma völgye. Gyönyörű." A termelő folytatta, „Mi élelmiszert termelünk és állítunk elő itt. Ez a mi gazdaságunk motorja."

Steiner szerint a vállalkozó egy olyan valaki, aki a társadalom nem felismert igényeit meg tudja találni, és aki „elég éber figyelni a környezetét - folyton azon gondolkozni, hogyan lehetne jobban csinálni a dolgokat." Steiner a figyelmét a mezőgazdasági és az élelmiszerrel kapcsolatos innovációkra irányította, és másodállást vállalt a Michigan State University Extension-nél (MSUE), továbbá csatlakozott az egész állam területére kiterjedő mezőgazdasági szektorral kapcsolatos kihívások megoldását célzó kezdeményezéshez. A Michigan Food and Farming Systems (MIFFS) egy civil szervezet, ami 1998-ban alakult azzal a céllal, hogy fejlessze a partnerséget és előmozdítsa a fenntartható élelmiszertermelést és gazdálkodást Michigan államban. Dr. Chris Peterson-nal, a Michigan State University (MSU) Agrárközgazdasági Tanszékének vezetőjével együtt a MIFFS 2001-ben megalapította a 'Michigan Partnership for Product Agriculture'-t (MPPA). Az MPPA igyekszik a mezőgazdaságnak jelentősebb szerepet adni az állami gazdasági fejlesztések terén és a vállalkozások számára hálózatba kapcsolni az erőforrásokat. Peterson és az MIFFS, valamint az MPPA tagjai felölelik az Egyesült Államok Mezőgazdasági Minisztériumát (US Department of Agriculture, USDA), a Michigani Mezőgazdasági Minisztériumot (Michigan Department of Agriculture, MDA), és a Michigani Farmok Irodájának (Michigan Farm Bureau) személyzetét és magasan képzett MSU dolgozókat is.

A hozzáadott értékkel rendelkező mezőgazdaság (nem csak termel, hanem különleges eljárásokkal magasabb hozzáadott értékű terméket hoz létre) nagy figyelmet kapott az elmúlt években Michigan államban, és a csoport azon gondolkozott, hogy inkubátor konyhát kellene alakítani, hogy a hozzáadott érték lehetőségét megteremtsék. Inkubátor konyhák több állam vidéki területein megtalálhatóak voltak már. Az USDA képviselője az MPPA-nak azt tanácsolta, hogy az USDA Vidékfejlesztés és Vidéki Vállalkozások Alap jó forrás lehet a kezdeti finanszírozáshoz. A MIFFS két induló támogatást is kapott, illetve használt fel 2004-ben, mindkétszer $283.700-t, hogy fejleszteni tudjanak két inkubátor konyhát Michigan leromlott mezőgazdasági területein. Steiner (akkoriban a MIFFS tanácsában dolgozott) felajánlotta, hogy vezeti a projekt megvalósítását Michigan nyugati részén.

„Akkor megfogott engem ez az ötlet" – mondja Steiner. „Azt mondtam, meg tudom csinálni, és azt hiszem, azt is tudom, hogyan." Elaine Brown, a MIFFS főigazgatója egyetértett, hogy az inkubátor konyhák menedzsmentje igazából nem része a MIFFS programjainak. A MIFFS

tanácsa ezért Steinernek nagy autonómiát adott minden téren. „Két vállalkozást alapítottam korábban" – magyarázza. „Ez a könnyebbik része. A következő állomásom a MIFFS gyűlés után a lansingi kincstárba vezetett. Már tudtam, mi lesz a név, és megalapítottam a Starting Blockot. $20-ba került." Steiner és Brown hangsúlyozzák a bizalom és a rugalmasság fontosságát, ezek a projektek alapjai. Brown elmagyarázta a kapcsolatukat: „Volt a MIFFS tanácsánál, tagja volt a MIFFS-nek, és ismeri a saját képességeit. Vállalkozói háttérrel rendelkezik. Megismerve őt megtudtam, hogy nagy ötletei vannak és nagyon kreatív dolgokat csinál. Az én szabályom az volt, hogy az biztos legyen, hogy ezek a kreatív dolgok megfeleljenek a finanszírozás alapkövetelményeinek. Kellett nekünk valaki, aki sikeressé teszi az inkubátor konyhát, de korábban nem találtunk ilyen személyt."

Az együttműködés fontos része Steiner vállalkozói filozófiájának, „partnernek kell lenni az emberekkel és nem szabad azt gondolni, hogy mindent meg lehet oldani egyedül. Ahogy haladt a Starting Block megalapítása – igazgatótanács toborzása, a finanszírozás biztosítása, alkalmazottak keresése és az épület fejlesztése – Steiner nagyban támaszkodott a társadalmi hálójára, az új és régi kontaktjaira a területen kívül és belül egyaránt. Az USDA a korábbi kapcsolataira, illetve az inkubátor konyha területiségére nagy hangsúlyt fektetett, ezért Steiner a Michigan állambeli országok közösségi vezetőinél el szerette volna érni, hogy fektessenek be ők is a projektbe. A tanácsban voltak képviselők a régió mind a hat megyéjéből[27] és sok profi: egy állami főiskola elnöke, hogy képviselje az inkubátor oktatási célkitűzéseit, a mezőgazdasági szövetkezeti igazgató, egy afroamerikai aktivista, aki olyan városi területeken tevékenykedett, ahol a szupermarketek és egyéb friss élelmiszer-források hiányától szenvedőkkel foglalkozott, önkormányzati tisztviselők, egy könyvvizsgáló és egy termelői szövetkezet igazgatója.

Az USDA támogatás nem biztosította a szükséges kezdőtőkét és a működési költségeket sem. A széles körű tanács tagjaitól Steiner azt kérte, hogy adjanak 20 centet fejenként a kezdeti összeg megteremtéséhez. Az erőfeszítésnek köszönhetően $30.000-t sikerült gyűjteni a hat megyéből. Az MSU GREEEN[28] projektje is jelentős forrásokat biztosított. Ezután kapcsolatba lépett az állami és szövetségi gazdasági fejlesztési szervezetekkel: az Egyesült Államok Kereskedelmi Gazdasági Fejlesztési Szövetségével (US Department of Commerce Economic Development Association, EDA) és a Michigan Gazdaságfejlesztési Testületével (Michigan Economic Development Corporation, MEDC). Végül szükséges volt egy helyi partner, hogy elfogadtassa ezeket a szervezeteket, így kapcsolatba lépett Stan Rickard-dal, Hart város vezetőjével.

[27] Steiner kiterjesztette a földrajzi tartományt a négy megyéről, amelyek eredetileg a megvalósíthatósági tanulmány piaci területén szerepeltek.
[28] GREEEN: Generating Research and Extension to meet Economic and Environmental Needs

Rickard elismerően mondja Steiner kapcsolatteremtő képességével kapcsolatban: „A város be lett vonva két támogatási lehetőségbe, amit Ron intézett." A finanszírozás egy részét a Starting Block jelenlegi épületének megvásárlására fordították, ami akkor éppen eladó volt. „Ismerősök voltunk" – magyarázza Rickard, „de amikor ténylegesen vállunkat egymásnak vetve elkezdtünk dolgozni, az az épület megvásárlásakor volt." Mindkét ügynökség, az EDA és a MEDC is nagyon segítőkész volt, de nagyon nehézkes pályázati eljárás volt. Sok időbe telt, sok papírmunkát igényelt. „De" – teszi hozzá, „megdolgoztunk a támogatásokért." Rickard a gazdasági fejlesztési finanszírozást intézte, hogy megvásárolja az épületet és a Starting Block most alacsony áron bérli a várostól. Rickard az épület korábbi tulajdonosánál elérte, hogy higgyen a projektben és legyen türelemmel a finanszírozási folyamat során. Számos más ajánlat is volt, de a tulajdonos segíteni akarta az inkubátort. „Tehát Isten áldja meg őket, fenntartották nekünk az épületet, amíg meg nem kaptuk a támogatást."

Steiner mostanra a konyha csapatával foglalkozik. Mint a MIFFS-sel való kapcsolatában, itt is a bizalom és rugalmasság az alapja minden választásnak. Jim Henley és felesége, Jane Dosemagen egy éttermet vezettek Hartban és azok között voltak, akiket a megvalósíthatósági tanulmány során felmértek. Henley ismerte Steiner feleségét is a közeli Pentwater Yacht Club-ból, ahol konyhavezető volt. A pár Michiganben szeretett volna maradni, de nem volt számukra előnyös a gazdasági környezet. Amikor Steiner felhívta őket, hogy csatlakozzanak a konyha csapatához, éppen Minnesotába készültek visszaköltözni, ahol 25 évig éltek. Ahogy Dosemagen mondja, „A gyerekekkel én már visszamentem Minnesotába, de Jim még mindig itt volt. A yacht klubban dolgozott a nyáron. Aztán Ronnak jött ez az ötlete, ismertük egymást az étteremből és elég sokat tudott rólunk ahhoz, hogy azt gondolja, jó lesz majd együtt dolgoznunk." Dosemagen kérte Steinert, hogy magyarázza el, mit kellene majd csinálniuk. Steiner azonban még nem készített pontos munkaleírást, de nem is hitt ezekben. Ennek ellenére Dosemagent meggyőzte, „Ronnak volt egy álma és mi megbíztunk benne. Ronnal fogunk dolgozni, Ron egy jó ember, Ron tudja, mit csinál."

Dosemagen és Henley sok olyan készségnek is a birtokában voltak, amik szükségesek voltak az épület fejlesztéséhez és működtetéséhez. Ők hárman felújították az egész épületet, talicskázták a cementet és használták a bontókalapácsokat is, ha arra volt szükség. Steiner elismeri, hogy Dosemagen valószínűleg nem fogadta volna el az állást, ha tudja, hogy ilyeneket kell majd csinálnia. Mivel a házaspárnak olyan egészségügyi biztosításra lenne szüksége, amelyeket a Starting Block nem tudna biztosítani, megállapodtak, hogy Henley végezhessen egy másik munkát is: a helyi iskolai körzet élelmiszer-ellátását kezdte menedzselni. Steiner emberi erőforrásra vonatkozó filozófiája: „Ne olcsón foglalkoztass embereket, hanem keresd meg a megfelelő embereket és legyél rugalmas."

3.1. A konyha felszerelése

A fontos döntések meghozása előtt Steiner elvitte Dosemagen-t és Henley-t az Appalachian Center for Economic Networks-höz (ACEnet) Ohio államba. Az ACEnet az elsők között volt az Egyesült Államokban, ami inkubátor konyhát nyitott, emellett olyan képzéseket csinálnak, ahol el lehet sajátítani az inkubátor konyhák sikerének titkát. „Legjobb 500 dollár, amit valaha elköltöttünk, mielőtt kalapácsot vagy ecsetet vásároltunk volna", mondja Steiner. Azt a tanácsot kapták, hogy inkább használt eszközöket vegyenek, mint újakat. Arra a kérdésre, hogy miért éri meg jobban használt eszközöket venni, Steiner egyszerűen válaszol: „Alkalmazz olyan embereket, akik meg tudják javítani az elromlott eszközöket". A Starting Block ügyfelei bővelkednek a felszerelésjavításhoz kapcsolódó sztorikban. Gene Van Koevering, aki az Uncle Gene-féle perecet készíti, visszaemlékszik egy esetre a szárítógéppel, amit ő és a munkatársa használtak. „Túl gyorsan működött ahhoz, hogy használni lehessen. Ron és mindenki más a földön térdelve szórakozott a fogaskerekekkel és a mindenféle kábelekkel. Jó móka volt. Hihetetlenül készségesek voltak mindannyian, és végül sikerült úgy dolgoznunk, ahogy szerettünk volna."

Steiner szerint addig nem érdemes egy adott eszközt megvásárolni, amíg valaki nem akarja használni. A megvalósíthatósági tanulmány meghatározta, hogy mik azok az eszközök, amelyekre az inkubátor konyhának valószínűleg szüksége lesz (1. melléklet a függelékben), de Steiner szerint nem lehet előre meghatározni, hogy a konyhának egész pontosan mire lesz szüksége. Henley a profi konyhákkal kapcsolatos tapasztalataira támaszkodott, és beazonosította mire lesz szükség mindenképp, légkeveréses sütőre, edényekre, mixer gépekre, hűtőkre és fagyasztókra. Ezek mellett az alapfelszerelések mellett más eszközöket is beszereztek, az ügyfeleikkel együttműködve, az ő igényeikre támaszkodva. Steiner szerint „ezek olyan döntések, amelyeket nem lehet azonnal meghozni" és egy nagyobb filozófia része. „Nem szabad azt gondolni, hogy mindennek meg kell lennie azonnal" - tanácsolja. A Starting Block lehetőséget biztosít arra, hogy az ügyfelek megvegyék az általuk használt speciális eszközöket. Amikor Van Koevring és a munkatársa egy másik épületbe költöztek, az egyetlen, ami hiányzott nekik, egy szárítógép volt. „Megvolt a lehetőségünk, hogy megvásároljuk és magunkkal vigyük a gépet. Megegyeztünk, és meg is vettük."

Az alap konyhai felszerelések már megvoltak és már csak egy MDA engedély kellett a vállalkozás elindulásához. Egy élelmiszerrel foglalkozó üzem nem termelhet addig, amíg egy hivatalos MDA élelmiszerbiztonsági szakértő nem ellenőrizte az épületet és meg nem adta az engedélyt. Egyes esetekben több látogatás is történik, a javasolt változtatások megvalósulását is ellenőrzik. Ezek a változtatások lehetnek a padló, a fal újbóli elkészítése, a padlás vagy a csatornarendszer átalakítása, amelyek gyakran plusz költségekkel járhatnak. Azok a vállalkozások, amik használt eszközökbe fektettek be, lehetséges, hogy több esteben nem felelnek meg az MDA ellenőrzésnek. A Starting Block engedélyeztetésében az volt az egyik legnagyobb kihívás, hogy az MDA nem gyakran engedélyeztetett inkubátor konyhákat, így

sokszor ellentétbe kerültek. Dosemagen azt érezte, hogy az MDA alapvetően támogatta a projektet, de azt is hozzáteszi, hogy nagyon fontos kérdéseket feltenni, hiszen a válaszok megváltoztathatják a szabályozásokat idővel. Egyes esetekben az engedélyeztetés elhúzódó folyamat. A konyha engedélye nem érvényes automatikusan minden élelmiszertípusra, a konyhák csak egyes termékekre kapnak engedélyt. A Starting Block azon dolgozik, hogy szélesítse azon termékek körét, amelyeket elő lehet állítani a konyhában és mostanra az USDA és az FDA engedélyét is megszerezték.

A Starting Block 2006-ban kezdte meg ügyfeleinek kiszolgálását. Steiner csodálkozott, hogy annak ellenére, hogy a megvalósíthatósági tanulmány 1,2 millió dollár maximális költséget jósolt, ennek csupán a harmadát használták fel. Dosemagen és Henley a szakértelmükkel fejlesztették a konyhát kevés költség felhasználásával. Ennek kulcsa a társadalmi kapcsolataik és a tudás voltak, amik között volt épületfelújítás, eszközök megjavítása, élelmiszer menedzsment, pénzszerzés, adminisztráció és vállalkozói tudás is.

2. ábra: A Starting Block felszerelt konyhája

Forrás: A Starting Block facebook oldala

4. Aktuális műveletek

Körülbelül 30 ügyfél használja a Starting Block konyháját a környékről és 200 mérföldön belülről. A termékek között vannak lekvárok, salsa-k, csatnik, granolák, sütik és más pékáruk, nassolni valók, mint például különleges diókeverékek. Az élelmiszerek többsége családi hagyományokból ered és hosszabb idő óta népszerűek a készítők családi és baráti körében. Több ügyfél számára a jelenlegi gazdasági visszaesés adta meg a lökést arra, hogy a terméküket eladják és ezáltal bevételhez jussanak.

Négy ügyfél tovább tudott lépni és megalapítani a saját vállalkozását egy saját konyhában. Például Viki Fuller a Maple Island Pie Company-t a Starting Block-ban kezdte, aztán pedig a saját lakásában alakított ki egy engedélyeztetett konyhát. Van Koevering és a partnere vállalkozása akkorára nőtt, hogy külön csomagoló személyt kellett alkalmazniuk, és Uncle Gene perecét elkezdte árulni a 'Cracker Barrel Restaurants and Old Country Stores' lánc is.

A Starting Block hangulatát nehéz leírni. A benne végzett műveletek kaotikusak, de találkoztak az ügyfelek igényeivel. Négy elem adja a Starting Block folyamatait és műveleteit: 1) ügyfelek képzése; 2) alap szolgáltatások nyújtása; 3) különleges szolgáltatások nyújtása az ügyfelek igényeinek megfelelően, és közben bevétel generálása az inkubátornak; 4) az atmoszféra megteremtése, ahol ez az egész működhet.

4.1. Ügyfelek képzése

Lehetséges jövőbeli ügyfeleknek több okból is előnyös lehet egy inkubátor konyha. Először is, a michigani törvények előírják, hogy az eladásra előállított élelmiszeripari termékeket engedélyeztetett helységben kell előállítani. Másodszor, az inkubátor konyhák lehetővé teszik, hogy az ügyfelek többféle terméket előállítsanak, mint amennyit egy tipikus éttermi konyhában, vagy más hasonló helyen tudnának. Harmadszor, több kisebb vállalkozásnak kicsi a vállalkozói tapasztalata, és igénylik az inkubátor konyha javaslatait és segítségét.

Amikor az ügyfelek először felveszik a kapcsolatot a Starting Blockkal, Steiner-rel, Dosemagen-nel vagy Henley-vel találkoznak. Steiner leplezetlenül lelkes, amikor az emberek álmairól beszél – a szenvedélyről, ami oda vezeti őket, hogy azt csinálják, amit szeretnek, és ezt meg is osszák másokkal. Óvatosságra is int - „Nem csaphatod be őket". Először hazaküldi őket egy házi feladattal, „kis költségű piackutatás", ahogy ő mondja. Azt javasolja a klienseinek, hogy kérjenek a barátaiktól és a családjuktól őszinte véleményt a termékről, javaslatokat arról, hogy hogyan tudnák a terméküket fejleszteni, és ami a legfontosabb, hogy hajlandóak lennének-e fizetni érte. Néhány ügyfelet össze is kötött pénzügyi tanácsadóval. Henley egyetért abban, hogy a marketing az egyik legnagyobb kihívás, amivel az ügyfeleknek

szembe kell nézniük. Megkéri őket arra, hogy csináljanak konkrét számításokat a várható költségekre, és ezt vessék össze a várható bevételükkel, és döntsék el, hogy a terméküket megéri-e eladni. Ha az ügyfelek független íztesztet kérnek, elküldik őket az MSU Élelmiszertudományi és Emberi Élelmezés élelmiszer-átvizsgáló laboratóriumába.

Néhányan arra is rájöttek, hogy a család és a barátok nem mindig jeleznek vissza valósághűen a termékről és a mini piackutatás nem felel meg a valóságnak. Van Koevering mesél az egyik típusú perecének eladási nehézségeiről. „Észrevettük, hogy van egy fajtánk, ami nem annyira nyerő. És nagyon örültem volna, ha ezt már egy évvel ezelőtt tudom. De ez időbe telt. Olyan emberekkel teszteltük az ízét, akiket ismertünk. Ha te és én találkozunk, te megmondod nekem, hogy szereted-e a perecet, vagy nem. De őszintének kell lenned." Az a javaslata, hogy a Starting Block szervezzen vak íztesztek egyes élelmiszerekkel kapcsolatos eseményeken.

Amikor az ügyfelek a továbblépés mellett döntenek, javasolják nekik az MDA-val való kapcsolatba lépést, elintézni az engedélyeket és kifejleszteni a saját márkájukat. A Starting Block egy listát biztosít, amelyen fel van tüntetve, hogy kit érdemes keresni és milyen sorrendben. Ezt Henley így indokolja meg: „Nincs értelme annak, hogy mi ezt megtegyük helyettük. Tudniuk kell, hová kell fordulniuk. Ez az ő engedélyük, ők azok, akik találkozni fognak az ellenőrrel, szóval tudniuk kell majd, miről beszélnek". A maguk részéről az ügyfelek egyetértenek abban, hogy az engedélyek és a márka ellenőrzése bonyolult és időigényes. Többen többféle információt kaptak az MDA-tól, amelyek hosszabb és drágább folyamatot eredményeztek, mint amit észszerűnek tartottak. Néhányan úgy szerették volna gyorsítani a folyamatot, hogy folyamatos kapcsolatban álltak az MDA-val és többször felkeresték személyesen a területi irodát.

Amikor egy ügyfél készen áll a konyha használatára, körbevezetik a konyhában és bemutatják neki azt. Ennek része egy videó, ami bemutatja az előkészületi és az utómunkálatokat is. Attól függően, hogy az ügyfelek mennyire ismerik a konyhai felszereléseket, a csapat az elején velük együtt dolgozik, hogy megmutassák, hogyan kell használni a konyhát, és mindig elérhetőek, ha valamilyen segítségre van szükség. Fran Russell a diókeverékét (The Nuts) korábban egy étterem konyhájában készítette. Az orientációs folyamatról elismerően nyilatkozik. „Biztosra mentek abban, hogy minden a könyv szerint történjen – minden szabályt felolvastak. Figyelnek erre, és arra is, hogy te betartod-e a szabályokat, de rendes emberek. Fizikailag remek helyiség ez a konyha, rendkívül jó a felszerelés benne, mindig tiszta, és külön jó, hogy a konyha használata nagyon rugalmas. A felszerelések legtöbbjének van kereke, így nem vagy egy fixen beállított beállításba kényszerítve. Úgy állíthatod be a konyhát, hogy a legjobban tudjál benne dolgozni."

Az inkubátor konyhákban és más több funkciójú épületben nagyobb a veszélye az allergén anyagok vegyülésének. Nehézség lehet az ügyfelek számára az, hogy pontosan meg tudják állapítani a termékük alapanyagait. A Starting Block ügyfelei az MDA ellenőrével együtt

dolgoznak azon, hogy az allergén anyagok a termékekben beazonosíthatók legyenek és ehhez a laboratóriumot használják. A címkéken fel van tüntetve, hogy a termék olyan üzemben készült, ahol dió, tej és más allergén anyagok is felhasználásra kerülnek.

4.2. Alapszolgáltatások nyújtása

A Starting Block két alapszolgáltatást nyújt: egy olyan konyha biztosítása, amihez alapból az ügyfél nem tudna hozzájutni, és vállalkozásvezetési- és fejlesztési tanácsadást.

4.2.1. Fizikai adottságok

A konyha mellett az ügyfeleknek szükségük van irodahelységekre és tároló helységekre/raktárakra is. Ezt a hármat a Starting Block pénzért tudja biztosítani. Ebben az a kihívás, hogy a legtöbb kisvállalkozó limitált pénzügyi erőforrással rendelkezik és meg kell találni az egyensúlyt a Starting Block finanszírozása és a vállalkozók lehetőségei között. A szolgáltatások díjának meghatározásához a Starting Block kutatást végzett több inkubátor konyha között a megye dél-nyugati részében és az Egyesült Államok területén. Tekintetbe vették a konyhák for-profit és non-profit jellegét, hogy vidéki, vagy városi területen találhatóak és a gazdasági környezetüket is. Az épületegyüttes egyre növekvő bevételeket hozott az évek során. A bérleti díjak a következőket tartalmazzák a Starting Blockban:

1. *A konyha:* Az ügyfelek lefoglalják a konyha használati idejét a faliújságra kihelyezett naptárban. Ennek ára $10 és $15 között mozog óránként, a konyha használatának szintje és az igényelt eszközöktől függően. A konyha felszerelése sütőket, fagyasztókat, tűzhelyeket, robotgépeket, edényeket, töltőgépeket tartalmaz.
2. *Irodabérlés:* Mint más inkubátor konyhák, a Starting Block is biztosít irodát élelmiszerrel és nem élelmiszerrel kapcsolatos vállalkozásoknak is. Az irodákban van vezeték nélküli internetkapcsolat, telefonálási lehetőség és lehet használni a konferenciatermeket is. Egy 90 négyzetméteres iroda $110-ba kerül havonta, egy 225 négyzetméteres pedig $275-ba.
3. *Tárolóhelységek és raktárak:* A Starting Block raklapos tárolási lehetőséget $10 vagy $15-ért kínál havonta, attól függően, hogy mekkora védelmet igényel az ügyfél. A fagyasztók és hűtők díja $1,50/köbláb havonta és $75 raklaponként. A konyha alkalmazottai az ügyfelek által rendelt áruk átvételét is vállalják, ami nagy könnyebbség azoknak az ügyfeleknek, akik messze élnek Harttól, hiszen így nem kell otthonról a konyháig szállítani a beszerzett alapanyagokat. Simone Scarpace nagy mennyiségben rendel természetes pektin szállítmányokat a Kaliforniai ellátójától a Wee Bee Jammin' termékeihez. A pektint egyenesen a konyhába küldik, csakúgy, mint a befőttes üvegeit is. „Minden hónapban kapok néhány raklapnyi befőttes üveget ide, így szükség van egy olyan személyre, aki tudja, hogyan kell kezelni a targoncát. Ez a személy általában Jim,

vagy Ron, aki ezt megteszi. Soha nem volt még semmilyen problémám, egyszerűen csak megmondom nekik, mikorra fog megérkezni a szállítmány. Ők csak annyit mondanak, hogy tartozom nekik néhány üveg lekvárral." Mivel néhány szállító cég több pénzt kér otthonra való privát szállításért, mint a vállalkozóknak való szállításért, így még csökkenek is az ügyfelek költségei.

Az ügyfelekkel szerződést kötnek, amelyben meg vannak határozva a fizetés feltételei és egyéb kötelezettségek. A bérleti díj nem kerül előre felszámításra. Azokat az ügyfeleket, akik egy meghatározott határidőn túl is elmaradnak a fizetéssel, eltiltják a konyha használatától, amíg nem fizetnek. Steiner beszámolt arról, hogy erre az intézkedésre csak kétszer volt szükség a létesítmény megnyitása óta.

4.2.2. Üzleti oktatási és fejlesztési szolgáltatások

A Starting Block egyéni útmutatást nyújt a kisvállalkozások menedzselésében és hálózatépítésében, valamint a vállalkozói tevékenység és a kisvállalkozások menedzsmentje és marketingje területén. Ezeknek a szolgáltatásoknak a partnere a Michigani Állami Egyetemi Termékcentrum volt, amely kulcsszerepet játszott a Starting Block fejlesztésében. A két szervezet szoros kapcsolatot tart fenn. A Termékcentrum segítséget nyújt vállalkozóknak és vállalkozásoknak az élelmiszeripari- és mezőgazdasági termékek, valamint a vállalkozások fejlesztésében. A személyzet, ideértve az innovációs tanácsadók testületét is, iránymutatást ad a piac azonosításában, a termékkutatásban és más fejlesztési döntésekben. Egyes esetekben a Termékközpont kezdeti kapcsolatot biztosított a Starting Blokkal, és további együttműködést folytatott az ügyfelekkel, miközben a vállalkozásuk növekedett. Sue Keegstra, aki a családjának a cseresznye feltétjét készíti a Starting Blokkban, emlékeztet arra, hogy üzletük egyre inkább növekedett, ahogy el tudtak jutni a forgalmazóhoz. Kapcsolatba lépett Matt Birbeck-kel, az ellátási láncok szakértőjével, aki segítséget nyújtott Keegstra üzlete megalapításának kezdete óta. „Nos," mondta Keegstra, „ még soha nem találkoztam forgalmazóval korábban, így Matt eljött az otthonomba, és a forgalmazó is jött, és Matt mindent elmagyarázott. Én csak ültem és figyeltem. És Matt fantasztikus volt."

4.3. Szolgáltatások bővítése

Az élelmiszeripari vállalkozóknak számos szolgáltatásra van szükségük, ahogy a vállalkozásuk növekszik. Az oktatási és fizikai létesítmények mellett a Starting Block az ügyfelek igényeinek kielégítésén és a lehetőségeik bővítésén dolgozik.

4.3.1. Terjesztés

A disztribúció az ügyfelek nagy részének a legnagyobb kihívást jelenti. Sokan saját szállítást végeznek, több száz mérföldet tesznek meg a termék leszállításakor, és egyes esetekben a termék lejárati idejét követően újra kénytelenek megtenni ugyanezt a távolságot. Ez az olyan szolgáltatások közé tartozik, amelyeket szívesen fogadnak a Starting Blockban.

Lynn Smith gyümölcs salsák készítésével kezdte, és más élelmiszeripari vállalkozásokkal is együttműködött. Néhányuk nem tudta kezelni a piaci kapcsolatokkal és szállítással kapcsolatos kihívásokat. Steiner arra bátorította Smith-t, hogy dolgozzon ki egy disztribúciós hálózatot a létesítményre alapozva. Egy másik forgalmazóval kötött partnerség 2009 elején sikertelen volt, de Steiner továbbra is dolgozott ezen az ötleten. Nevetve mondja, „Ron azt mondaná: Szükségünk van egy forgalmazóra." Én azt mondanám: „Nincs pénzem, Ron. Sajnálom, nem vagyok a te embered!" Napirenden volt egy teherautó vásárlása is. „Körülbelül hat hónapig azt mondta: Ezt meg kell tenned, és teherautót keresett nekem. Mindenki teherautót keresett." Egy nap Smith telefonált az autókereskedőnek, aki eladásra kínált egy használt teherautót. Elfogadta, hogy hagyja használni úgy, hogy csak a kilométerekért kellett fizetni. Megegyeztek, hogyha az üzlet sikeres, két év elteltével megveszik a teherautót. Ha nem, visszaadhatja. „Milyen jó üzleti lépés!", lelkesedik Smith. „Eladhatja a teherautóját, és ha majd egy flottára lesz szükségem, vele fogok üzletelni. „Tehát hirtelen", folytatja, „lett egy teherautóm". „Ekkor az emberek elkezdtek a lehetőség iránt érdeklődni." Smith megfontolta azokat a terméktípusokat, amelyek más Starting Block ügyfelektől rendelkezésre álltak, például a granola és a sütik. Látta a lehetőséget, hogy a régió iskolai körzeteit ellássák, és két héten belül már öt kerületből érkezett megrendelés.

4.3.2. Dobszárító feldolgozás

Dave Johnson vezeti a dobszárító vállalkozást, amit az apja indított Fremont-ban, körülbelül 20 mérföldre Hart-tól. A dobszárítás egy technológia az élelmiszeriparban és más iparágakban. Az élelmiszeripari termékeket szuszpenzióvá alakítják, amit két fűtött, forgó dob között szárítanak. A technológia lehetővé teszi a víz eltávolítását a termékből, csökkentve a szállítási költségeket és lehetővé téve a termék új formában való elérését. A nagy- és kiskereskedelmi élelmiszer-termelők nagyobb részének elérése érdekében Johnson kapcsolatba lépett Steinerrel, hogy egy kísérleti üzemet létesítsenek a Starting Blockban. Beépített egy dobszárítót a konyhába, hogy az ügyfelek új típusú élelmiszertermékeket fejleszthessenek ki és tesztelhessék őket. Reméli, hogy bővíteni tudja a szolgáltatást a vállalkozók számára, és új lehetőségeket teremt a hozzáadott érték növelésére a helyi mezőgazdasági termékek esetében.

3. ábra: Dobszárító berendezés

Forrás: A Starting Block facebook oldala

4.3.3. Élelmiszer termékek tesztelése

Az élelmiszer-feldolgozóknak meg kell felelniük a kormányzati előírások által meghatározott minőségi és biztonsági előírásoknak és egyre inkább az egyéni élelmiszer-vásárlóknak is. A legtöbb Starting Block ügyfél benyújtja termékeit valamilyen tesztelésre, például a pH értékkel kapcsolatban, a termék eltarthatóságára vagy a tápértékére vonatkozóan. Steiner az MSU-t és a Summit Laboratóriumot, a régió élelmiszer-vizsgáló laboratóriumait ajánlja, az utóbbi 75 mérföldre található, Grand-Rapids-ban. Annak érdekében, hogy jobban kiszolgálja az ügyfeleket és új szolgáltatást nyújtson a sok gyümölcs- és zöldségfeldolgozónak Nyugat-Michigan-ban, Steiner meg akarta győzni Tom Krueger-t, hogy hozzon létre a Starting Block-ban egy laboratóriumot. „Meg kell tudnod indokolni" – emlékszik vissza Krueger arra, amit Steiner-nek mondott. „Kell lennie egy olyan piacnak, amely támogatná azt a döntést, hogy laboratóriumot hozzanak létre ott." Krueger-t örömmel töltötte el, amikor Steiner felajánlotta, hogy felveszi a kapcsolatot a régió főbb feldolgozóival, és egy napot töltött azzal, hogy találkozzon velük. „És megtettük. Tudod, Ron Steiner mindenkit ismer Oceana-ban. Áprilisban mentünk fel oda [2009], meglátogattuk őket mindannyian. Ez nem csupán a termékek megbízható, kényelmes és gyors tesztelése iránti óriási kereslet volt, hanem a képzés iránti kereslet is." A Summit Laboratórium 2009 júliusában nyílt meg a Start Block-ban. Krueger felvett egy dolgozót a területről, és örült a feldolgozók reakcióinak. Örömmel látta, hogy segítette a régiót gazdaságilag. „Helyben fogom megvásárolni az ellátmányokat, helyi eszközöket fogok vásárolni. Fel fogok venni villanyszerelőket, vízvezetékszerelőket, hogy itt

dolgozhassanak helyben. Itt fogok ebédelni Hartban." Krueger kapcsolatba lépett az Oceana's Herald Journal újsággal, ami szívesen készített vele interjút, és közzétett egy cikket az új üzletágról.

Korlátozott kommunikáció volt a Starting Block ügyfelei és Steiner közt, részben azért, mert sokan nem voltak ott az üzleti órák alatt. Továbbra is hívják a Summit-et a termék tesztelésére, és a laboratórium jelenléte megmenti őket a szállítási költségek alól. Az ügyfelek örömmel fogadják a laboratóriumot. Ten Brink szerint: „Azt gondolom, fantasztikus, hogy van most laboratóriumuk helyben." Krueger azt tervezi, hogy képzéseket ajánl az ügyfeleknek. Megjegyzi, hogy az ügyfelek képzési igényei eltérnek a nagyobb gyártókéktól. „A gyártók képzést igényelnek például a GMP-k (Good Manufacturing Practices), Helyes Előállítási Gyakorlatok és a HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, Veszélyelemzés és Kritikus Szabályozási Pontok) terén, míg a konyhában saját terméküket fejlesztő emberek olyan oktatást igényelnek, mint a ServSafe, ami biztonságos élelmiszerkezelési gyakorlatokat tartalmaz. Tudniuk kell, hogyan kell úgy elkészíteni a terméküket, hogy ne szennyeződjenek, és szennyezzék be a konyha más részeit sem."

4.3.4. Bércsomagolás

Számos Starting Block ügyfél mutat érdeklődést a bércsomagolás iránt. A bércsomagoló élelmiszertermékeket dolgoz fel (leginkább csomagol) mások számára, így az élelmiszer-vállalkozóknak több idejük marad a termékfejlesztésre, a marketingre és más feladatokra. Henley megjegyzi, hogy viszonylagos hiány van olyan bércsomagoló vállalkozásokból, amelyek a kisebb ügyfelekkel is foglalkoznak. A Starting Block így 2009 őszén nekifogott egy bércsomagoló projektnek, aminek keretében Herkner házi cseresznye feltétét palackozta be Sue Keegstra testvéreivel, Lynda Herkner-rel és Judy Harmon-nal. Ez volt a létesítmény egyetlen bércsomagoló tapasztalata eddig, és ez rávilágított a kihívásokra ennek kereskedelmi szintű bővítésével kapcsolatban.

A projekt 600 tégellyel indult el és mindannyian egyetértenek abban, hogy a kezdetektől jó tanulási tapasztalat volt ez. Ahogy Steiner mondja gesztikulálva: „Általában itt indulunk [mennyiségi szempontból], és itt fejezzük be." Először is az eredeti recept mennyiségeit hatszorosára kellett növelni. Dosemagen szerint most már tudják, hogy a csomagolási folyamat általában fokozatosan történik, ami mind a folyamat, mind a minőség tesztelését igényli. Az elsőre előállított tételeknek nem volt egyenletes az összetétele, ami a nem jól beállított berendezés miatt következett be. A feltétet egy nagy főzőedényben készítik, majd betöltik egy töltőbe. A kezelő megnyomja a pedált, hogy egy bizonyos mennyiségű terméket engedjen ki minden egyes edénybe, egyenként. A Starting Block töltőgépe nem volt automata keverővel ellátva. Ennek eredményeképpen néhány edényben túl sok mártás volt, és némelyikben pedig túl sok cseresznye. A probléma megoldódott, amikor Steiner egy létrán állva folyamatosan keverte az anyagot, miközben Henley töltötte az edényeket, egy egész napon keresztül.

Keegstra csodálkozik azon, hogy milyen gyorsan kezdték el az üzleti tevékenységüket, ami újabb kihívást jelentett. „Nagyon gyorsan rájöttünk, hogy elkezdtük kinőni a Starting Blockot, mert nem tudják elég gyorsan csinálni ezt számunkra. Elkezdtünk nagyon gyorsan eladni mindent, mert találtunk hozzá piacot." A személyzet úgy találta, hogy a csomagolási tevékenység bővítése lassú folyamat lesz. A bércsomagolók rendszerint gondosan, szakaszosan csinálják a fejlesztést, és Dosemagen hangsúlyozza, ígéretek nélkül. „Nem oldhatsz meg mindent az első napon" – állapítja meg visszamenőleg. „A termék típusától függően a bércsomagolók legalább hat hónapot várnak a receptek felülvizsgálatára, méretezésére és tesztelésére, aztán palackozzák és csomagolják a terméket, így kiváló minőségűek lesznek és az ügyfelek elégedettek lesznek." Egy hónap után Herkner nagyobb kapacitású, Traverse városban fekvő, a nővéreihez közelebbi csomagolóüzembe költözött. Azonban Keegstra továbbra is nagyra értékeli a Starting Blockot és annak munkatársait, valamint azt, amit segítettek neki elérni. „Ez egy kiváló hely a kezdetekhez. Sokat tanultunk tőlük."

A tapasztalat megerősítette a Starting Block identitását inkubátor konyhaként. „Azért vagyunk itt, hogy segítsünk" – mondja Henley. „Szeretnénk a bércsomagolást végezni, hogy pénzt gyűjtsünk a Starting Blocknak, de a korlátozott létszámú munkaerővel jelenleg ez túl nagy elkötelezettség. Azt ajánljuk, hogy az ügyfelek alkalmazzanak helyieket, hogy mi megtarthassuk tanácsadói szerepünket." Ha mások kifejezik érdeklődésüket a bércsomagolásra, hasonlóan kezdenek, mint a többi ügyfél, a saját termékeiket és saját receptjeiket adaptálják. „Mindig vannak hibák, amikor elkezded" – jegyezte meg Dosemagen. Valójában az ügyfelek körülírják az ilyen tanulási tapasztalatokat – elfogynak az összetevők, piszkosan érkezik a szállítmány, nem jól illeszkednek a címkék. „Ezért jobb az emberek számára, hogy először eljönnek, elkészítik a terméküket, meglátják, hogy ez milyen, megnézik, mire van szükségük, és szembesülnek a hibákkal. Azután már tudják, hogy mit jelent a termékük előállítása." Ha a termelés olyan mértékben nő, hogy az ügyfelek segítségre szorulnak, az ügyfeleknek alkalmazottra van szükségük. A Starting Block biztosítja ezeket az új munkatársakat mindenki számára. Ez a megközelítés reagál a bércsomagolás során gyűjtött tapasztalatokra és a fejlesztés során egy nagyon igényes projekt állt össze.

4.4. Az atmoszféra létrehozása

A létesítmények és szolgáltatások (alapvető és fejlett) kulcsfontosságúak az inkubátor sikeréhez, de úgy tűnik, a vállalkozói légkör megteremtése az utolsó összetevője a Starting Block működési folyamatának. Két összetevő eredményezi a megfelelő a légkört: a kultúra és a vezetés.

4.4.1. Együttműködési kultúra

A tanulási folyamat során, amely mentén a Starting Block mozgatja az ügyfeleket, nem követ egy pontos, előre meghatározott menetet. Steiner szemléletmódja az, hogy nem nyújt segítséget, hacsak az ügyfelek nem kérik. Ehelyett a Starting Block személyzete olyan dinamikus környezetet kívánt létrehozni, amely elősegíti a spontán beszélgetéseket és az innovációt. Vaughn White megsüti Vaughn bácsi sütijét a konyhában, és elmond egy történetet arról, hogy Henley és Steiner kölcsönöztek egy automatizált süti készítő gépet, hogy felgyorsítsák a sütési folyamatot. Mind a hárman megpróbálták kitalálni, hogy működik a gép, és hogy miképpen tudna olyan sütiket készíteni, amik megfelelnek White elvárásainak. „Elbuktunk teljes mértékben" – mondja White. „Ron telefonált a cégnek, és beszéltünk arról, hogy ez miért nem működött. Lényegében meg kellett volna változtatnom a receptemet, és ezt nem voltam hajlandó megtenni." De ebben a folyamatban Henley más megoldást talált. „A fagyasztott tészta jó lenne" – emlékszik vissza White Henley megjegyzésére. Ez arra késztette White-t, hogy dolgozzon ki és építsen egy új sütőberendezést, amit annyira innovatívnak tart, hogy nem is osztja meg a részleteit.

Mások egyetértenek abban, hogy a légkör elősegíti a tapasztalatok megosztását, a hálózatépítést és a kollektív problémamegoldást. „Nagyon barátságos ez, egy olyan környezet, ahol mindannyian társak vagyunk" - mondja Randy TenBrink, aki Randy granoláját gyártja. „Ugyan mi az ügyfeleik vagyunk, napi szinten ötletelünk együtt. Voltak hibák – hiányzott a készletgazdálkodás, a határidők, szállítási hibák voltak, illetve csomagolási hibák is – amelyek mind hozzájárultak üzleti minőségbiztosítási programunkhoz." De én nem azt mondom, hogy „A minőségbiztosításról szeretnék beszélni veletek." Azt fogom mondani, hogy „ezt csináltam, és azt gondolom, hogy ezt fogom majd csinálni, mit gondoltok erről? Nagyon együttműködőek ők." Van Koevering ezt így mondja: „Mindannyian nagyon kényelmesen érezzük magunkat itt. Ahhoz hasonlítanám, mintha egy edzőterembe mennék, ahol mindenki profi. Ott nem érezném magam nagyon kényelmesen. De elmennék egy olyan tévéműsorba, amiben mindannyian lefogytunk. A Starting Block ilyen, jó érzés bemenni, mert mindannyian ugyanolyanok vagyunk."

Még Rickard is, aki Hart város vezetője és nem használja a Starting Blockot, nagyra értékeli a hangulatot. Egy látogatásról mesél: „Csak benéztem, hogy lássam, mi történik ott - izgalmas látni ezeket az embereket ott benn. Látni ezeket a fiatalokat, az új ötleteket, új termékekkel való kísérletezést. Itt vannak ezek az emberek, akik megpróbálják beüzemelni ezt a dobszárítót. És akkor Randy [TenBrink] milyen izgatott volt." A TenBrink nem használja a dobszárítót, de lelkesedett érte. „Megmutatta nekem – Tudod, hogy működik? Itt megy be, ott megy ki, és felér a plafonig!" Olyan izgatott volt a dobszárító miatt, mint a többiek. Ez fertőző." A Starting Block személyzete figyeli a többi termelőt és vállalkozót a környéken. Dosemagen meghívja e-mailben eseményekre, és marketing javaslatokat küld az ügyfeleknek még azután is, hogy abbahagyták a létesítmény használatát. A Keegstra ilyen módon hallott kulcsfontosságú

lehetőségekről, például az MSU Termékközpont éves ’Making It in Michigan’ rendezvényéről és a kétévente megrendezésre kerülő ’Select Michigan farmers’ mezőgazdasági termelők piacáról Lansing központjában. Henley beajánlotta őt egy párnak, akik később az egyik legnagyobb segítségnek bizonyultak, mind beszállítóként, mind tanácsadóként. „Valószínűleg ez volt a legnagyobb dolog, amit a Starting Block tett velünk, hogy összekötött minket velük.” Steiner összekötötte Fuller-t a régió egyik legnagyobb termelőjével. Michigani gyümölcsöt kíván használni, ahol csak lehetséges és Steiner megtette a kezdeti lépést a termelővel való kapcsolat terén.

Egyes ügyfelek érdeklődést mutatnak az összehangolt hálózatépítés iránt. Smith, a Starting Blockra épülő disztribútor azt javasolja, hogy csináljanak olyan csoportokat, amelyek találkoznak és együtt gondolkodnak különböző ötleteken, bár elismeri, hogy ezt nehéz lenne ütemezni. A TenBrink egyetért abban, hogy mindenki elfoglalt. „Jó lenne, ha havi találkozók lennének. Olyan találkozás lenne, ahol ösztönözhetnénk egymást, megoszthatnánk az előrehaladásunkat, marketing tippeket, amelyekkel találkoztunk. De mind annyira elfoglaltak vagyunk.”

4. ábra: Különböző munkafolyamatok a Starting Block konyhájában

Forrás: a Starting Block facebook oldala

4.4.2. Vállalkozói vezetés

Steiner ugyanazokat a tanácsokat adta az ügyfeleknek, amivel ő a Starting Blockot létrehozta: „Előre, minden bizonyosság nélkül. Legyél belenyugodva a bizonytalanságba. Az üzleti döntéseknek ügyfélközpontúnak kell lenniük. Dolgozz együtt. És ne gondold, hogy egyedül mindent elérhetsz."

Sokan egyetértenek abban, hogy Steiner elkötelezettsége, energiája és optimizmusa tette lehetővé a projekt megvalósítását. Egyes kollégák azon gondolkoznak, mik lennének a Starting Block kilátásai Steiner nélkül, ha úgy döntene, hogy visszavonul. „Ron éles ember. Sok embert ismer, és ambiciózus fickó" – mondja Krueger. „De amikor befejezte ezt a helyet, akkor jobb, ha keresnek valakit, aki eléggé ambiciózus helyettesíteni őt." Brown, a MIFFS-től úgy érzi, hogy egy olyan csapatot hozott létre, amely meg tud küzdeni ezzel az esetleges kihívással. „Azt hiszem, van két jó embere. Nem kétséges, hogy vannak olyan kockázatvállalók ott, akik vele dolgoznak. Ami a teljes működtetést illeti, ők meg tudnák csinálni. Megértik, mekkora a kötelezettségvállalás a finanszírozás terén, és valószínűleg Ron segített nekik a kapcsolatok kialakításában és az előrehaladás irányainak meghatározásában. De a valószínűsége annak, hogy valaki bejusson kívülről, és képes legyen erre – nagyon kicsi."

5. Kihívások

5.1. Az ügyfelek kívánságlistája

A Starting Block nem felel meg az összes ügyfél igényének, különösen mivel a vállalkozások növekednek. Ahogy az ügyfelek megoldják az operatív működés során fellépő szűk keresztmetszeteket, újabbak jelennek meg. TenBrink esetében például a granola gyártása szűk keresztmetszet volt, amíg a személyzet a konyhai dobkeverőt nem módosította. „Ettől nagyon gyorsan növekedett a termelésünk mennyisége" – mondja. „A következő szűk keresztmetszet most a csomagolás." Automatizált berendezés nélkül egyszerre egy zacskót tud csak megtölteni. Scarpace a csomagolási igényekről is szót ejt, időt tudna spórolni címkéző gépekkel vagy díszítőelemeket kivágó eszközök segítségével. A személyzet frissítését tervezi ezen a téren. „Azt is megállapítottuk, hogy jobb csomagolóberendezésre és több automatizált berendezésre van szükségünk" – mondja Dosemagen. Az ügyfelek érdeklődést mutatnak az Universal Product Code (UPC) és más kódoló szoftverek iránt is, amelyek drágák a kisvállalkozások számára.

Egyes ügyfelek több segítséget igényelnek, mint amit a számukra kínált képzések nyújtanak. A TenBrink sokak nevében beszél, amikor azt mondja: „Sok mindent csináltam az évek során, de soha nem voltam üzletember." A javasolt témák közé tartoznak az adók, a jogi felelősség, a számviteli szoftverekkel és eljárásokkal kapcsolatos tanácsadás, illetve az egyszerűbb üzleti

kultúra és nyelv megtanulása is. Mások szeretnének többet megtudni a marketingről. Sokan nagyra becsülték azt a találkozót, amelyet Steiner az ügyfelek számára egy nagy áruházlánc képviselőivel rendezett, és szeretnének részt venni több ilyen ülésen. White azt sugallja, hogy a személyzet nyomon követési hívásokat is folytat az ügyfelekkel. „Mindig rendelkezésre állnak, ha kérdésed van, de azt hiszem, ha tudnának, fel is hívnának mindenkit, csak hogy megkérdezzék, hogy vagyunk." Illetve „Az utóbbi időben nem láttunk, hogy halad a munkád? Azt hiszem, ez nagyon hasznos lehet, mert arra ösztönöz, hogy haladj."

Sok ügyfél kezdte vállalkozását kevés tőkével. Smith felhívja a figyelmet arra a korlátra, hogy az induló költségek léteznek, és azon tűnődik, hogy a Starting Block együttműködhetne-e egy pénzintézettel is kis hitelek rendelkezésre bocsátásához. „Ugyanis" – mondja, „általában ez az összeg 1000 vagy 2000 dollárra tehető, és jó lenne, ha ez az elejétől kezdve meg lehetne az ügyfeleknek. Ha 40 órás munkát végzel, és a fizetésed a hét végére el is költöd, úgy az ötleted nem tudod megvalósítani."

5.2. Finanszírozás

A folyamatos finanszírozás kihívás. Steiner szerint a konyha magában nem fedezi a létesítmény cash flow-jának 30-40 százalékát sem, még akkor sem, ha a teljes kapacitás állandóan le van kötve. Bár a Starting Block non-profit szervezet, elhatározta, hogy nem támaszkodik támogatásokra, azzal érvelve, hogy ez egy olyan hiba, amelyet más inkubátor konyhák már elkövettek. Olyan jövedelemforrások létrehozására törekszik, amelyek önfenntartóvá tehetik a Starting Blockot. A vállalkozói oktatás szükségessége a régióban egy lehetőség, Steiner szerint ezen a területen nincs üzleti tanácsadás. Azt tervezi, hogy a magukra maradt munkavállalókra szabott vállalkozói tanfolyamot indít, egy 10 hetes tanfolyamot, amely 3 hétbe koncentrálódik. Eközben a Starting Block rendszeresen foglalkozik olyan témákkal az általuk indított kurzusokon, mint például az alacsony költségű marketing, a számviteli szoftverek használata és az élelmiszerbiztonság. Steiner vállalkozói oktatás órákat ad a közeli állami főiskolákon, az oktatói díját pedig továbbítja a Starting Blocknak.

Steiner nem kap fizetést a Starting Blocktól, megtartotta részmunkaidős állását a MSUE regionális vállalkozói oktatójaként. Ezt így magyarázza: „Minden ilyen oktatónak legalább két oktatásbeli kezdeményezéssel kell rendelkeznie. Azt mondtam magamban, oké, az én kezdeményezésem egy regionális inkubátor konyha létrehozása és igazgatása lesz." Ez a lehetőség kulcsfontosságú volt a létesítmény megalakulásához. Ez egy olyan luxus, amelyet kevés inkubátor konyha engedhet meg magának, és az MSUE költségvetésének veszélyei arra kényszeríthették volna a Starting Blockot, hogy más finanszírozási forrásokat keressenek a rosszabb években a non-profit szervezet számára. A létesítmény pénzügyi helyzete fontos azoknak az ügyfeleknek, akiknek a vállalkozásuk nagyban ettől függ. White azt mondja: „Ha nem támogatnak minket, akkor abba kell hagyjuk" – a veszteség negatív hatást gyakorolna az

üzletekre. A legutóbbi év pénzügyi kimutatását a 2. sz. melléklet tartalmazza. A létesítmény kb. 50 százalékos kapacitáskihasználtsággal működik jelenleg.

5.3. Felszerelés és biztonság

Steiner nagy hangsúlyt fektet a használt felszerelések beszerzésére az újak helyett, és az ügyfelek legtöbbje elégedett ezzel, illetve Henley lelkesedésével, amivel a berendezések javítását végzi, hogy az ügyfelek igényeit kielégítse. Néhányaknak azonban problémát jelent egy elem, egy automata töltőgép, amely csak egyenetlen mennyiséget képes kinyomni.

A nagyüzemi berendezések lehetővé teszik a gyártók számára a termelés növelését, amint ezt TenBrink és mások tapasztalták. Johnson, aki telepítette a dobszárítót, úgy érzi, hogy ez új kihívásokat jelent, és az ügyfelek esetleg nem is tudják ezeket eléggé jól kezelni. A nagyméretű berendezések és az ezzel készült mennyiségek biztonsági problémákat vethetnek fel. Például, amikor a berendezés esetleg széttörik, darabjai beleeshetnek az élelmiszertermékekbe. Hangsúlyozza, hogy az ügyfeleknek tisztában kell lenniük ezekkel a kockázatokkal és következményekkel, biztosítani kell az élelmiszerbiztonságot mind az ügyfeleknek, mind a Starting Blocknak.

5.4. Elhelyezkedés

A Starting Block azzal a szándékkal jött létre, hogy lehetőséget nyújtson a nyugat-michigani gazdáknak a hozzáadott érték növelésére, így az állam nyugati részén található, hogy közelebb legyen a gazdákhoz. Bár számos ügyfél a helyi termelőktől szerzi be alapanyagait, sokan közülük nem követik azokat az elveket, amelyeket a Starting Block kezdetben előnyben részesített. Ugyanakkor számos ügyfél termékei jól értékesíthetőek a városi piacokon, amelyek közül a legközelebbi 60 mérföldre van.

Az ügyfelek és mások mérlegelik a Starting Block elhelyezkedésének előnyeit és hátrányait. Sokan úgy érzik, hogy az egyik legfontosabb előny a létesítmény biztonságos és kollegiális légköre. „Bízol az emberekben” – jegyzi meg Dosemagen. „Mindig nyitva az ajtó. Lehet jönni ide. Egy olyan területen vagyunk, ami igazán biztonságos, és ez nagyon szép dolog. Más helyeken – a nagyobb városokban – nincs meg ez a bizalmi tényező, amivel mi rendelkezünk. A raktárba külön tárolókat építettünk, és mindenkinek megvan a saját tere, de senki sem foglalkozik a másik árujával.” Russell egyetért ezekkel: „Mindenki tiszteletben tartja mások holmiját.” Városi környezetből érkezett és csodálkozik ezen: „Teljesen jól érzem magam így, hogy mindenki jön-megy. Az épület és a parkolási terület jól meg van világítva és nagyon biztonságosak.”

Azonban a helyszín megnehezítheti a vállalkozók bevonzását és egyben a konyha bérbeadásának költségeit növeli. Emellett nehéz a forgalmazók és a kiskereskedők figyelmét felkelteni. Még azokon a workshopokon is, amelyek Steiner reményei szerint bevételi forrásokká fejlődnek, nem mindig vesznek részt sokan. Krueger elmondja, hogy amikor a Starting Blockhoz érkezett, elsőként az élelmiszeriparral kapcsolatos oktatás lett volna, de a résztvevők hiánya miatt ez elmaradt. A térség alacsony népsűrűségét a létesítmény hosszú távú sikerének kihívásaként látja.

5.5. Verseny

Amikor elkezdődött a Starting Block, ez volt az egyetlen inkubátor konyha Nyugat-Michigan területén. A helyben termesztett és feldolgozott élelmiszerek iránti megnövekedett kereslet nemrégiben országos szintű jelenséggé vált és a michigani fogyasztók egyre inkább érdeklődnek a helyi élelmiszerek iránt. Azóta a közeli városokban újabb inkubátor konyhákat hoztak létre, köztük a Grand Rapids és a Kalamazoo városokban. A helyi élelmiszerek iránti kereslet növekedése lehetőségnek tűnik, a verseny viszont egy kihívásnak.

5. ábra – A Starting Block-ban készült helyi élelmiszerek kínálata

Forrás: A Starting Block facebook oldala

6. Mi a következő lépés?

Mint sok vállalkozó, Steiner sem hisz a formális tervekben. Üzleti terv nélkül dolgozta ki és irányította a Starting Blockot, inkább a veleszületett képességekre támaszkodva azonosította a piacokat, partnereket és lehetőségeket, teremtette meg az üzleti identitást és a kultúrát. Kreatív

volt a finanszírozás, a fizikai megvalósítás és más igények kielégítésében. Steiner menedzsment filozófiája magában foglalja a bizonyosság hiányát, és sok kolléga hangsúlyozza a Steiner rugalmasságából származó előnyeit.

Steinernek azonban stratégiai döntésekkel kell szembenéznie azon a téren, hogyan lehet fenntartani a Starting Block életképességét, maximalizálni az erősségeit és csökkenteni a kockázatokat. Mérlegeli, hogy 1) a Starting Block miben sikeres és miben nem; 2) felméri, hogy mely stratégiák voltak hatékonyak és alkalmasak az üzletág következő növekedési szakaszára való átmenetre; 3) elemzi a Starting Block célpiacát, az ügyfelek életében betöltött szerepét és értékpozícióját; 4) meghatározza az ügyfelek legfontosabb sikertényezőit, kritikus kockázatait és stratégiáit az indulásuk és növekedésük tekintetében és 5) meghatározza azokat a tulajdonságokat, amelyeket a vállalkozásokban támogatni kell.

Késő este Steiner elvégzi a papírmunkát és feláll az íróasztalától. A Starting Block csendes, a hallból és a konyhából hallatszódó hangok kivételével. Steiner örömmel gondol az elmúlt évek eredményeire és az általa létrehozott értékekre az államban, egy olyan időszakban, amikor sokan kiestek az üzleti életből. Megállt az ajtónál, hogy átgondoljon néhány javaslatot, melyeket a munkatársai tettek a Starting Block hosszú távú fenntarthatóságának javítására. Korán reggel visszatér.

Kérdések

1. Milyen szolgáltatásokaz nyújt a Starting Block az ügyfeleinek?
2. Milyen problémákkal szembesül a vállalkozás?
3. Adjon megoldási javaslatokat a felmerült problémákra Steiner-nek!

Felhasznált irodalom

Molnar, Lawrence. 2005. Oceana County Kitchen Incubator Market & Feasibility Analysis and Business & Operating Plan: Final Report. Ann Arbor, Mich.: EDA University Center for Economic Diversification, University of Michigan Business School.

http://irlee.umich.edu/Publications/Docs/OceanaCounty_KitchenIncubator.pdf (letöltve: 2014. január 25.).

1. Melléklet: A konyhai berendezések költségei az eredeti megvalósíthatósági tanulmányban

Megnevezés	Ár	Megnevezés	Ár
Mosogató	$ 375	Dupla sütő	$ 7 790
Hűtő/fagyasztó kamra	$ 17 297	Nagyméretű keverőedény	$ 8 000
Hűtő kondenzációs egység	$ 4 488	Nagyméretű fedeles keverőedény	$ 4 993
Fagyasztó kondenzációs egység	$ 6 468	Gáz fritőz	$ 3 872
Raktár polcrendszer	$ 638	Hűtő/fagyasztó kamra	$ 7 307
Munkaasztalok	$ 2 857	Hűtési rendszer	$ 5 957
Kézmosó	$ 347	Fagyasztó kamra polcrendszere	$ 982
Előkészítő asztal mosogatóval	$ 4 363	Hűtőkamra polcrendszere	$ 1 126
Előkészítő gépek	$ 6 656	Szagelszívó	$ 3 542
Keverők	$ 4 273	Páraelszívó	$ 1 968
Szeletelők	$ 2 131	Mosogatógép	$ 2 697
Tálcakocsis hűtő	$ 12 917	Habverő	$ 2 639
Tálcakocsis fagyasztó	$ 8 187	Habverő kocsi	$ 420
Mozgatható hűtő	$ 5 931	Mixer	$ 8 510
Mozgatható fagyasztó	$ 7 260	Kézmosó	$ 162
Dupla sütő	$ 18 843	Munkaasztal	$ 2 248
Dupla gőzsütő	$ 21 257	Zöldségmosó	$ 667
Páraelszívó	$ 20 125	Munkaasztal	$ 1 625
Gőzfürdős forraló	$ 21 626	Fazéktároló	$ 213
Billenthető sütőedény	$ 16 879	Fazékmosó	$ 914
Padlóösszefolyók rácsokkal	$ 1 089	Tiszta edény tároló asztal	$ 536
Nagyméretű munkaasztal	$ 1 089	Szennyes edény tároló asztal	$ 918
Négyégős gáztűzhely sütővel	$ 5 773	Mozgatható tálcatároló	$ 665
Gázüzemű grillap sütővel	$ 6 289	Mérleg	$ 564
Gázüzemű fritőz	$ 9 988	Precíziós mérleg	$ 68
Elektromos tűzhely sütővel	$ 5 974	Szeletelő	$ 1 941
Hatégős gáztűzhely sütővel	$ 5 773	Gyümölcsprés	$ 1 778
Konyhamalac	$ 1 441	Mixerkészlet	$ 621
Jégkészítő	$ 2 096	Molnárkocsi	$ 624
Gáztűzhely	$ 1 569	Szemetes	$ 97
Elektromos sütőedény	$ 5 264	Alumínium sütőlap	$ 225
Csap	$ 220	Gyorsfagyasztó	$ 14 500
		Mindösszesen	**$ 317 652**

Forrás: Molnar (2005), 57-59. oldal

2. Melléklet: **A Starting Block éves cashflow kimutatása**

Bevételek	
Támogatás	$ 208 670
Oktatási díjak	$ 2 940
Iroda bérbeadás	$ 6 123
Raktár bérbeadás	$ 4 947
Konyha bérbeadás	$ 17 747
Egyéb bevétel	$ 3 089
Összesen	**$ 243 516**
Kiadások	
Külsős munkaerő	$ 4 566
Oktatási segédanyagok	$ 13 075
Felszerelések	$ 7 069
Biztosítás	$ 5 699
Bérköltség*	$ 34 387
Szakértői díjak	$ 1 285
Javítási költségek	$ 1 301
Anyagok, segédanyagok	$ 5 266
Rezsiköltség	$ 13 556
Egyén	$ 1 796
Összesen	**$ 88 000**
Nettó eredmény	**$ 155 516**

* Steiner nem vesz fel fizetést a Starting Block-tól

Forrás: Molnar (2005), 57-59. oldal

Kaliforniai víz háború: nehéz döntések előtt a Woolf Gazdaság

Fordította: Dr. Nagyné Dr. Demeter Dóra

Az esettanulmány Kalifornia egyik legtermékenyebb területén a San Joaquin völgyben működő nagy családi gazdaság menedzselésének kihívásait igyekszik feltárni. A Woolf termelő és feldolgozó, diverzifikált termelési és feldolgozási tevékenységet végez, mely során a csökkentett vízkivételi lehetőség eredményeként, állandó növényi kultúrák termelésből történő kivonásával és kényszerű terület pihentetéssel néz szembe. Az esettanulmány kifejti és elemzi azokat az alternatívákat melyek lehetővé teszik a vállalkozás számára, hogy a jövőben is boldoguljon a bizonytalan vízkivételi lehetőségek ellenére.

1. Bevezetés

2009 augusztusában Stuart Woolf, a Woolf termelő és feldolgozó tulajdonosa, nézte, ahogyan a bőtermő mandula fái eltűnnek egy ipari aprítógépben, amely faaprítékká változtatja őket. A Woolf gazdaság egy magántulajdonban lévő, diverzifikált családi gazdaság, amely egyike a kaliforniai San Joaquin völgy leghatékonyabban gazdálkodó farmjainak. Értékes mandula fáit nem az alacsony felvásárlási árak vagy a termelékenység hiánya miatt vágatta ki, hanem mert nem volt elegendő öntözővizük, hogy a fákat életben tartsák. Kalifornia állam szerte a termőterületek ugaroltatva lettek, a gyümölcsösöket pedig kivágták, mert a farmok vízkivételi lehetőségeit csökkentették. Kalifornia gazdasági fejlődésében kulcsfontosságú volt a vízkészletek szövetségi és állami finanszírozású fejlesztése. A szűkös vízkészletekért folyó versengés hol csökkent, hol nőtt, de különösen az elmúlt közel 40 évben volt a legintenzívebb, a mérföldkőnek számító környezetvédelmi jogszabályok megjelenése óta. A gazdálkodók ellenszegültek a környezetvédőknek a „halak kontra farmok” csatában. Néhány esetben az északi gazdálkodók csaptak össze a déli gazdákkal, hogy megakadályozzák az öntözővíz északról délre történő szállítását (1. ábra).

1. ábra: Vízjogi vita, nyugati módra

Forrás: Olson-Raymer (2015)

Az utóbbi években a gazdálkodók súlyos veszteségeket szenvedtek el a vízkivétel csökkentése és az EPA (Amerikai Környezetvédelmi Hivatal) azon feladata miatt, amely a fenyegetett és veszélyeztetett fajok megóvását szolgáló környezetvédelmi források növelését szolgálta. A Woolf gazdaság a vízkivétel csökkentésére a termőterületek kivonásával reagált, de ez, ahogyan ezt Stuart is elismeri, csak egy rövid távú megoldás egy hosszú távú problémára. Ezenkívül ez üzleti szempontból sem fenntartható. A Woolf család 1974 óta gazdálkodik, működésük növelése során a diverzifikált termelésre és a védekezési technológiákba történő befektetésekre fókuszáltak. A mandulán kívül a gazdaság mást is termel, például gabonát, fokhagymát, hagymát, pisztáciát, paradicsomot, borszőlőt és rózsát. Számos feldolgozóüzem van a tulajdonukban, ahol hozzáadott értéket képviselő termékeket állítanak elő, elsősorban mandulát és paradicsom pürét. A Woolf gazdaság jövedelmezősége nagyban függ az öntözést és termék előállítást céljait szolgáló állandó és megbízható vízforrástól. A vízhiány veszélyezteti, hogy családi gazdaságként tudjanak működni. Nyilvánvaló, hogy a jelenlegi vízhelyzet jelentős változtatásokat tesz szükségessé, de mi a legjobb irány, amit a Woolf gazdaság követhet szorult helyzetében?

2. Kalifornia gazdasága

A mezőgazdaság jelentős szerepet játszik Kalifornia gazdaságában. A közvetlen mezőgazdasági értékesítés 2008-ban közel $37 milliárd volt, a kivitel $11 milliárd (CDFA, 2009). A Kaliforniában működő 75 ezer gazdaság és farm amely csak a 4 százalékét teszi ki az amerikai farmok számának, a teljes nemzeti mezőgazdasági termelési értékének 12,8 százalékát adta. Mi több, az Egyesült Államok tíz legtermékenyebb megyéjéből kilenc Kaliforniában található és az állam több mint 14 megyéje $1 milliárdot meghaladó rekord teljesítményt ért el a mezőgazdasági termelésben (CDFA, 2009). A Kaliforniai termékek minőségi hírnévre tettek szert, az Egyesült Államokban és világszerte forgalmazzák őket.

Kalifornia kimagasló mezőgazdasági adottságait a gazdag talajtakarónak, a hosszú tenyészidőszaknak, a napsütéses órák magas számának és természetesen a víznek tulajdonítják. Az intenzív gazdálkodás az 1850-es években kezdődött, amikor az aranyláz miatt ide érkező farmerek, alternatív megélhetési lehetőséget keresve, szarvasmarha tenyésztésbe kezdtek, miután az arany kifogyott. Fokozatosan elkezdtek búzát és árpát termeszteni száraz gazdálkodással, végül a vízigényesebb termények termesztéséhez szükséges vízigényt, a talaj ősi víztartó rétegeire támaszkodva elégítették ki. Később a nagyüzemi gazdálkodás lehetővé tette a komplex víztároló és szállító rendszerekbe történő beruházást, amely lehetővé tette a száraz Központi Völgy öntözését.

A helyben elérhető termőföld, a víz, a munkaerő és Kalifornia egyedülálló klímája a gazdálkodók számára komparatív előnyt biztosított a mezőgazdasági piacokon. 2007-ben a kaliforniai gazdálkodók több mint 400 féle növényt és mezőgazdasági terméket állítottak elő $36 milliárd értékben Az Egyesült Államok gyümölcs és zöldség termelésének, mogyoró fáinak több mint felét képviselve, az állam nemzeti és globális szinten is kiemelkedő minőségű mezőgazdasági termékeket termelt (CDFA, 2009). Kalifornia a különféle növények széles körében az ország egyedüli termelője, beleértve a mandulát, articsókát, őszibarackot, fügét, mandulát, gránátalmát, mazsolát és diót.

A Központi völgy az állam legfontosabb mezőgazdasági területe, egy nagy, sík völgy, amely észak-déli irányban több, mint 450 mérföld hosszú, míg kelet-nyugat irányban 80 mérföld kiterjedésű (CDFA, 2009). A völgy északi részén folyik a Sacramento folyó, emiatt Sacramento völgy néven is ismert ez a terület. Hasonlóképpen a völgy déli része, ahol a San Joaquin-folyó folyik le, San Joaquin néven ismert.

2. ábra: Kalifornia és fontosabb víztároló és szállító rendszerének térképe

Forrás: Olson-Raymer (2015)

3. Vízkivétel és használat Kaliforniában

A rendelkezésre álló vízmennyiség nagyjából 70 százaléka eső és hó formájában hullik le az állam északi, legritkábban lakott területein. A csapadék döntő hányada hó formájában érkezik Sierra Nevada hegységeibe (az állam keleti része), ahonnan a tavaszi olvadáskor a folyókba és

tározókba áramlik. A legnagyobb mezőgazdasági és lakossági használatra fordított vízigény az állam déli részének 2/3-ban jelentkezik (amely magában foglalja a mezőgazdasági területek nagy részét, valamint a nagy népsűrűségű központokat, San Diego-t és Los Angeles-t), ahol az évi csapadék mennyiség mindössze 300 mm körül mozog. Összehasonlítva számos más jelentős mezőgazdasági adottságú állammal és régióval, például Floridával, négyszer annyi csapadékot kap ez a terület évente (NOAA, 2010). Amikor a felszín feletti és alatti elérhető vízkészletek már nem tudták kielégíteni a gazdálkodók igényeit, az állam és a szövetségi kormányok kiépítettek egy komplex víztároló és szállító rendszert a lakossági és mezőgazdasági vízfelhasználók számára. Az 1930-as években belevágtak a Központi Völgy Projektbe (a továbbiakban: CVP). Ennek keretében a szövetségi finanszírozású vállalkozás a vizet a Sacramento-San Joaquin folyó deltájából a szárazabb déli területekre jutatta a Delta szivattyú állomásokon keresztül. Ez a projekt több mint 3 millió angol holdnyi (kb. 1,2 millió hektár) területet lát el vízzel (ez az Egyesült Államok öntözött területének több mint 10 százaléka), 22 gátat és tározót, 11 vízerőművet és 500 mérföld (valamivel több, mint 800 km) csatornarendszert foglal magába. 1960-ban elkezdték az Állami Vízügyi Projektet (a továbbiakban: SWP). Ennek a rendszernek a fő vezetéke egy 444 mérföld (kb. 710 km) hosszú beton csatorna, az ún. California Aqueduct, amely végig fut a Központi Völgyön. A rendszer több mint 23 millió helybélinek szolgáltat vizet, valamint 600.000 angol hold (kb. 243.000 hektár) mezőgazdasági területet öntöz.

A Kolorádó Folyó Vízvezeték a helyi és szövetségi együttműködés élő példája. Az ún. Metropolitan Water District, amely számos dél kaliforniai megyét, valamint Los Angeles-t és San Diego-t látja el, működteti a vízvezetéket. A vezeték a Kolorádó folyó vizét szállítja Parker Dam-ból hat megyébe több, mint 20 millió lakossági és kereskedelmi felhasználó számára. Napjainkban Kalifornia fejlett vízellátását megközelítőleg 40%-ban a mezőgazdaság, kb. 48%-ban a környezetvédelem, további 11 %-ban pedig a városi lakosság veszi igénybe (Department of Water Resources, 2010a).

4. Víz válság: Változások a vízpiacon

Az elmúlt években az aszályok és a környezetvédelmi előírások szövetségi szintű végrehajtása miatt a mezőgazdasági vízkivétel csökkent. 2007 óta Kaliforniában átlag alatti hó és eső mennyiség tapasztalható, ami hozzájárul a természetes és mesterséges tározók vízszintjének csökkenéséhez. Az SWP vízkivételi arányai az 1. táblázatban közöltek szerint alakultak. A népesség növekedés várhatóan tovább súlyosbítja majd ezt a helyzetet. A városi lakosság számának folyamatos növekedése miatt a városok víz iránti kereslete várhatóan növekedni fog. Az államnak 2013-ban 38 millió lakosa volt, ami 2050-re várhatóan 50-60 millióra emelkedik majd. A vízellátó rendszert ezzel szemben 16 millió főre tervezték.

1. táblázat: Az állami vízprojekt által engedélyezett vízkivétel alakulása 2007-2012 között

Év	Engedélyezett kivétel aránya (%)
2006	100
2007	60
2008	35
2009	40
2010	50
2011	80
2012	65

Forrás: Association of California Water Agencies 2012.

Megjegyzés: Az aszályok hatásairól és a kaliforniai vízrendszerekről Bourne (2010) és Paul (2009) munkái nyújtanak részletesebb információt.

Ráadásul az éghajlat változás előrejelzései szerint jósolt változékonyabb időjárás és az intenzívebb aszályok miatt a tavakban és tározókban lévő vízmennyiség várhatóan csökkeni fog a következő években. A fő vízszolgáltatók, köztük az állami és szövetségi kormányok, szabályok és prioritások komplex rendszerére alapozva osztják el a forrásokat. Ezek tartalmazzák a rendelkezésre álló készleteket, a gazdálkodókkal, városokkal és egyéb felhasználókkal kötött szerződéses kötelezettségeket, valamint a törvényhozói és bírósági rendelkezéseket. A csökkentett és változó vízellátás és az ehhez kapcsolódó fokozódó városi vízigények tovább fogják fokozni ennek a korlátozott erőforrásnak a használatát, kiélezve a helyzetet a városok és a mezőgazdaság között. Noha a mezőgazdasági felhasználók még nem tapasztalták, hogy a vízkivételt a városi igények miatt csökkentették volna, a mezőgazdasági célú vízhasználat gyakran a kritikák célpontja, mivel a vízellátó rendszer által szolgáltatott víz nagy százaléka a mezőgazdaságban kerül felhasználásra. A gazdálkodóknak erős szerződéses és hagyományokon nyugvó joguk van a vízforrások használatára. Noha elképzelhetetlen, hogy ezeket a jogokat más csoportok szerezzék meg, a jogalkotási tevékenységek, a bírósági változások, vagy Kalifornia állam javaslattevő szavazási rendszere lehetővé teszik, hogy a szavazók módosítsák az állam alkotmányát és törvényeit.

5. A veszélyeztetett fajokról szóló törvény (ESA) és a Delta lazac esete

Tovább bonyolítja a helyzetet az 1973-as veszélyeztetett fajokról szóló törvény, amely korlátozza a gazdálkodók számára a két korábban említett projekt által létrehozott csatornarendszerből szállított víz mennyiségét. Az Sacramento-San Joaquin folyó deltájában őshonos, ezüstszínű, három hüvelykhosszú Delta lazac (Hypomesus transpacificus) populációjának csökkenése vezetett oda, hogy az Egyesült Államok kerületi bírái korlátozták a

Delta területéről mezőgazdasági célra kiszivattyúzott víz mennyiségét. A tudósok megállapították, hogy a lazacokat veszélyezteti a víz sótartalmának ingadozása, amely a friss víz Deltán történő mozgása okoz, valamint a vizet mozgató szivattyúkba kerülnek, amely megöli őket.

Egy 2007-es szövetségi bírósági végzés leállította a vízszivattyúzást a Deltán, megnövelve a környezetvédelmi vízfelhasználást a halak védelme érdekében. A gazdálkodók számára ez csökkenő vízkivételt jelentett. 2009-ben számos gazdálkodó a hagyományos, általános szerződésben meghatározott vízmennyiségnek kevesebb, mint a felét kapta meg. Amíg a mezőgazdasági közösség úgy látja, hogy ez egy „halak vagy gazdálkodók" típusú vita, a környezetvédők és a tudósok azt gondolják, hogy a lazac populációk csökkenése egy nagyobb problémát indikál, a Delta ökológiai rendszerének összeomlását.

2009-ben Kalifornia állam átfogó törvény csomagot („Víz csomagot") fogadott el, amely „keretrendszert hozott létre a vízgazdálkodók, a törvényhozók és a nyilvánosság számára, hogy átgondolják/mérlegeljék a lehetőségeket és döntéseket hozzanak Kalifornia vízbázisainak jövőjéért" (Department of Water Resources, 2010a). A csomag elsődleges célja biztosítani „a megbízható vízellátást a jövő nemzedékei számára", valamint helyreállítani a „Sacramento-San Joaquin Delta és más ökológiailag érzékeny területek" állapotát (Department of Water Resources, 2010b). A terv meghatározta egy lehetséges elkerülő csatornarendszer vonalát, melyet néha Perifériális Csatornának is neveznek, amely átirányítja a vizet a Delta kanyargós vízi útjai körül. Számos javaslatot megvitattak, egy alternatíva szerint 50 mérföld (kb. 80 km) csatorna kialakítása 2012-es árakon számítva közel $11-12 milliárd költséget jelent.

Végül, a Perifériális Csatorna megépítésének a célja a kiválóbb vízellátás biztosítása, valamint a környezeti állapot javítása lett a Delta területén, a friss vizet szállító vízáramok természetileg érzékeny területek körüli elterelésével. A csatorna megépítésének terve, az ún. utolsó láncszem a Kaliforniai vízellátó rendszerben, amely egyszer kudarcot vallott, mielőtt 1982-ben a projektre szánt állami források kifogytak. Ekkor a szövetségi kormány lemondott a projektről, kifogyott a pénzből, a politikai támogatás pedig csökkent, mivel a közvélemény figyelmét a nagy víz projektek környezetvédelmi díjának bevezetése kötötte le. Amint az állam aktuális vízproblémái kiújultak, megújították a Perifériális Csatorna támogatását. A $11-13 milliárdos ártöbblet az állami költségvetés több milliárd dolláros hiányával együtt óriási akadályt jelent, amivel az utóbbi években szembesültek.

2014 januárjában Brown kormányzó bejelentette, hogy az állam történetének leghosszabb aszálya miatt vészhelyzet áll fent. Az állami jogalkotók korlátozták a másodlagos joggal rendelkező vízfogyasztókat. 2015 márciusában Brown kormányzó bejelentette az első olyan vízkorlátozásokat, amelyek a városokat és községeket a vízfogyasztásuk 25%-os csökkentésére kötelezték a következő évtől (városonként és községenként eltérő mértékben). Áprilisban a vízügyi hatóságok tájékoztatták a másodlagos joggal rendelkező vízfogyasztókat, hogy a

fogyasztásuk korlátozható. Májusban a Sacramento-San Joaquin folyó deltájában gazdálkodók felajánlották vízkészletük egynegyedét a 2015-ös nyári szezonra, akár a területeik parlagoltatásával is. Viszonzásul az állam biztosította a gazdálkodókat, hogy nem kíván további vízcsökkentést bevezetni a vegetációs időszakra (Olson-Raymer, 2015).

6. A Woolf gazdaság

A Woolf gazdaság több, mint 35 éves üzleti tapasztalatával, vezető szerepet tölt be Kalifornia mezőgazdaságában. A termelésben több, mint 75 főállású alkalmazottat, a feldolgozó üzemekben pedig 800 főt foglalkoztatnak. A gazdaság büszke a folyamatos és hatékony működésére. A termesztésben olyan diverzifikált növény csoportokkal dolgoznak, amelyek a legmagasabb hozamot és megfelelő rugalmasságot biztosítanak a piaci árak és a vízellátás ingadozásának kezelésére. Vezető szerepük van az olyan víztakarékos technológiák használatában, mint a csepegtető öntözés. Az álló kultúrák közé a mandula és a pisztácia, míg az éves telepítések közé a gyapot, a paradicsom, a hagyma és a fokhagyma tartozik. A hozzáadott értéket képviselő termékek előállítása magában foglalja 40-50 millió font (kb.18-23 ezer tonna) mandula kezelését és forgalmazását, valamint a paradicsom feldolgozást, ami napi 3 millió font (kb.1300 tonna) paradicsom püré előállítását jelenti. Emellett a közelmúltban a Woolf gazdaság megszerzett két fagyasztott zöldség előállító céget, amelyek egyedi védjegyet és ipari termékeket biztosítanak számukra. A gazdaság által termelt növényekről a 2. táblázat, a San Joaquin völgy vízfelhasználásáról, költségekről és a kiválasztott növényi termelési költségeinek megtérüléséről a 3. táblázat ad pontosabb információt. A 2. táblázat információit a szolgáltató szövetkezet szerkesztette, ami tartalmazza a Woolf gazdaság által is termelt fontosabb növények nagy részét, valamint a völgyre jellemző növényi kultúrákat. A közölt adatok összhangban vannak a gazdaság által gyűjtött saját termelési adatokkal. A táblázatok majdnem teljes képet mutatnak a gazdaság számára a növénytermesztési lehetőségekről. Bár a fokhagyma esetében nem áll rendelkezésre termelési költség, a vízfelhasználás, a költségek és a megtérülés a vörös hagymáéhoz hasonló.

2. táblázat: A Woolf gazdaság termelési adatai (válogatott adatok)

Növények	Terület* (%)	Ár (dollár/kg)	Termésmennyiség (t/ha)	Bruttó jövedelem (dollár/ha)	Bruttó árrés (dollár/ha)
Mandula	19	2,22	15,27	12720	3430
Pisztácia	16,3	5	19,42	19670	14278,5
Hagyma	2,6	1,44	222	6500	1675
Paradicsom (feldolgozott)	33	0,73	532,5	5300	1012,5
Fokhagyma	1,8	0,28	1110	6500	1925
Parlag terület	27,3	-	-	-	-

* A gazdaságban termelt főbb termények százalékos megoszlásában, nem a gazdaság teljes területének arányában.

Forrás: Saját szerkesztés.

3. táblázat: Válogatott termelési és költség adatok

Növény	Öntözési mód	Fajlagos víz használat*	Fajlagos öntözés költség*	Teljes öntözési költség (hektáronként)	Teljes működési költség* (hektáronként)	Működési költségek átlagos nettó megtérülése
Mandula	árasztás (csatorna)	4,25	$110	$1170	$5385	$4617,5
Mandula	mikro szórófejes	3,5	$110	$962,5	$5977,5	$1152,5
Pisztácia	csepegtető (csatorna)	3,92	$110	$1077,5	$3982,5	$6107,5
Borszőlő	csepegtető (forrás)	1,3	$110	$367,5	$7672,5	($360)
Hagyma	csepegtető (csatorna)	3,33	$110	$917,5	$9967,5	$3032,5
Paradicsom (friss)	árok (csatorna)	3,0	$110	$825	$14170	$2730
Búza	felületi (csatorna)	1,67	$110	$457,5	$1447,5	$190
Gyapot	barázdás (csatorna)	2,5	$110	$687,5	$1990	$665
Kukorica	barázdás (forrás/csatorna)	3,67	$110	$1010	$3010	($332,5)

[1]Az itt megadott értékek mértékegysége az „acre-ft” (egy acre 0,405 ha vízterület egy ft 30,48 cm mély talp), azaz egy olyan térfogat nagyság, amely 43,560 m^3-nek felel meg.

* A vizsgálatokban felhasznált különböző vízköltségek hektáronként változtak, hogy a Westland Water kerület díjakat $110 /hold áron tükrözzék. A működési költségek nem tartalmazzák az önköltséget és a beruházási költséget, amelyek magasabb az évelő növényeknél (szőlő, dió) A kukorica tanulmányt úgy módosították, hogy a CA kukorica ára 6 dollár/véka, ahelyett, hogy az eredeti 4 dollár/vékával számoltak volna. A „bushel” itt vékát jelent, ami kb. 35 liternek felel meg.

Megjegyzés: A csatorna felszíni vízforrást jelent, míg a forrás olyan vízforrást ,amit kutakból pumpálnak fel. Alkalmazási mód szerint az öntözési módok a következőek: árasztás, amikor a víz a teljes területen átfolyik; barázdás, amikor a víz a vízvezető árkokban halad át a területen; mikro-szórófejes, amikor kiscsepegtető testek az öntözővizet porlasztó szerelvényben vannak beépítve; csepegtető, amikor a növények tövéhez közel elhelyezett csepegtető testekből lassan, cseppenként jut a víz a talajra. A felületi öntözés a búza esetében tipikusan bármilyen öntöző, ahol a szórófejek a vizet szét porlasztják a teljes felületen vagy a barázdákban.

Forrás: Central Valley Crop Production Cost & Return Studies az Agriculture and Resource Economics Various Years adatai alapján.

A Woolf gazdaság hagyományosan a Westland Water kerület vízbázisára támaszkodott az öntözéses gazdálkodás során. A felszíni vízkivétel a Westland Water kerületnél $2,52-ba kerül köbméterenként (1 acre-ft pontosan 43,560 m^3-nek felel meg, 1 acre-ft $110-ba kerül), ezzel a legolcsóbb vízszolgáltatónak számít. Azokban az években, amikor a vízhozam bőséges, a gazdaság hektáronkénti vízkvótája 6640m^3.

A víz hézag kiküszöbölésére a gazdaság a saját területeinek talajvizét szivattyúzza ki, így pótolva a felszíni feletti vízhiányt. Ennek a költsége $130 (43,560 m^3 víz egységre számítva), és a gazdaság szivattyúzási kapacitása 43,56 m^3 holdanként, azaz közel 110m^3 hektáronként.

Ám a helyi vízforrás oldott só tartalma jóval magasabb, mint a delta felszíni vizeié. Ez a talajokban toxikus só felhalmozódást eredményez. Ráadásul a folyamatos talajvíz pótlás nélküli kivétele talajsüllyedést okoz (a talaj süllyedése a talaj vízkapacitásának folyamatos csökkenését okozza). A talajvíz szivattyúzása csak rövidtávon hozott megoldást, végső soron veszélyezteti a növények egészségét és a talaj minőségét. A kútvíz használata növeli a talaj só terhelését. Ezért a kútvíz nagyobb fokú használatának komoly következményi lesznek a termékek minőségében és mennyiségében, bár néhány növény, például a gyapot, magasabb só koncentrációt is jól tolerál.

Ahhozm hogy a legjobb években a gazdaság területét teljes mértékben hasznosítsák, a Woolf gazdaságnak a felszín feletti és talajvíz készletét vízforrások vásárlásával kell kiegészítenie. Ezeket olyan szervezetektől vásárolja, akik nem használják ki a teljes vízkvótájukat. Ez az utóbbi évek esetében történt így, mivel a vízkészletek csökkentek. A Weslands Water kerülettől az öntözővíz juttatás 2007-ben 50%, 2008-ban 40%, 2010-ben pedig 10% volt. A vállalat az elmúlt években közvetlenül a kerületből kiegészítő vízkészletet vásárolt meg. Ezt a kiegészítő forrást csak végső esetben használják fel, mivel \$260 43,560 m^3 víz egységre számítva (azaz \$6 /m^3) a költsége.

A Woolf gazdaságnak úgy sikerült a vízkészlettel gazdálkodnia, hogy az állandó kultúrák elsőbbséget élvezzenek. Amióta nincs víz, ez a fák elvesztését jelenti, továbbá hektáronként \$2500 dollár telepítési költség veszteséget. Az alacsonyabb vízhozamok első lépésként a termőterület nagyságát kezdték el csökkenteni. Azonban az elmúlt években Stuart, látva a jövőbeni vízkivételi lehetőségeket, úgy döntött, hogy 3000 hektár mandula ültetvényt kivágat.

A helyzetet tovább komplikálja, hogy a mezőgazdasági termelők általában a telepítés után tudják meg, hogy mekkora lesz a számukra biztosított vízkivétel. Az előzetes vízkivétel nagysága a vízforrások becsült nagyságától függ, ami döntően a téli hó mennyiségének becslésén alapul. Ezek a becslések folyamatosan frissülnek, ahogyan a hótakaró olvadni kezd és pontosabb információk állnak rendelkezésre. Azonban a végleges vízkvótát késő tavaszig nem határozzák meg. Stuart szerint az elérhető vízforrások körüli bizonytalanság csökkenti az erőforrások hatékony felhasználását és megnehezíti a tervezést. Ráadásul a Woolf gazdaság vertikálisan integrált rendszerű, a mandula és paradicsom termést a saját tulajdonú feldolgozó berendezésivel dolgozza fel. A legtöbb alapanyag esetében a betakarításkor az árakat még nem ismerik. Innen származik Stuart családi mantrává vált mondása, miszerint „a legrosszabb helyzetre tervezünk, de a legjobbat reméljük”.

A művelt területek arányának csökkenése az egész vállalkozásban érezteti a hatását. A teljes üzemmérethez való visszatérést némileg elutasítják, de a művelt területek csökkenését ellensúlyozzák a növekvő árak, annak köszönhetően, hogy az állam teljes területén csökken a megművelt földterület. Ez különösen nehéz a teljes munkaidős és a szezonális munkaerő csökkenés miatt. Ugyanakkor Stuart a művezetőknek és a kulcspozícióban lévő

menedzsereinek azt mondta, hogy túl fogják élni és a legjobb hozammal rendelkező megfelelő növényekre fókuszálva prosperálni fognak.

Stuart tehát a Woolf gazdaság bizonytalan jövőjén meditál, amely nagyrészt a kaliforniai vízhelyzettől függ. Az éghajlat változása, a növekvő városi vízigény és a környezetvédelmi előírások mind azt mutatják, hogy a mezőgazdaság számára elérhető vízforrások mérsékeltebbek és változékonyabbak, mint amire a gazdálkodók a múltban támaszkodhattak. Úgy érezte, hogy minden megoldási lehetőségnek az asztalon kell lennie, és hitt benne, hogy a vállalatnak olyan eredetei, nem szokványos stratégiát kell folytatnia, ami a Központi Völgyön kívüli alternatív beruházásokat is magában foglal.

Kérdések

1. Mit tekint a Woolf gazdaság legnagyobb problémájának a vízellátásra és hosszú távú sikeres gazdálkodásra vonatkozóan? Hogyan közelítené meg a problémát?

2. Végezze el a Woolf gazdaság vállalkozásainak elemzését és tegyen javaslatot arra, hogyan folytassák a működést a jövőbeni vízhelyzet függvényében!

3. Milyen a Woolf gazdaságot segítő alternatívák vagy programok vannak, melyek pozitív hatással lennének a vízellátásra és a nyereséges gazdálkodást biztosítani tudnák a San Joaquin völgyben?

Felhasznált irodalom

Agriculture and Resource Economics. Various Years. Cost and Return Studies. UC Davis. http://coststudies.ucdavis.edu/current.php (accessed 12 July 2012).

Bourne, J. (2010): California’s Pipe Dream. *National Geographic* 4:132-148. p.

NOAA. 2010. Advanced Hydrologic Prediction Service. NOAA.gov. http://water.weather.gov/precip. (accessed 20 April 2010).

Department of Water Resources. 2010a. California Water Plan. dwr.water.ca.gov. http://www.waterplan.water.ca.gov. (accessed 20 April 2010).

Department of Water Resources. 2010b. Delta Initiatives. dwr.water.ca.gov. (accessed 20 April 2010).

Gayle Olson-Raymer (2015): California's Water Policies: Who controls, distributes, and consumes this scarce resource?(*előadás)* Humboldt State University's Department of History. 2015 http://users.humboldt.edu/ogayle/hist383/Water.html

A sertéshús ellátási lánc menedzselése a Jinzhong Food vállalatnál

Fordították: Maró Zalán Márk – Dr. Török Áron

Manapság az élelmezésbiztonság és az élelmiszerellátás folytonossága az élelmiszeripari vállalatok és a társadalom legfőbb aggodalmává válnak. Az aggodalmak kezelése érdekében a Jinzhong Food vállalat (a továbbiakban: Jinzhong) egyike volt az első kínai húsipari vállalatoknak, ami 2005-ben létrehozott egy integrált sertéstenyésztési szövetkezetet. Az elmúlt évtizedben a Jinzhong sikeresen kiépített egy együttműködést, aminek elsődleges célja a sertéshúsellátás stabilizálása és a sertéshús minőségének javítása. A vállalat által vezetett szövetkezet egy innovatív ellátási lánc irányítási mechanizmust képvisel Kínában. Azonban a sertéshúságazat jelentősen megváltozott a szövetkezet létrehozása óta, és eljött az idő a Jinzhong felsővezetői számára, hogy eldöntsék, hogy továbbra is fenntartsák-e a szövetkezetet.

1. Bevezetés

A Jinzhong Food vállalat (a továbbiakban: Jinzhong) – amelynek székhelye Qianglaiban, a csengtui központú szecsuani tartományban található - egy meghatározó sertéshús-feldolgozó cég Dél-nyugat-Kínában.

2005 júniusában egy forró nyári reggelen Gou Mingjun, a Qionglai Állattenyésztési Iroda helyettes vezetője, Liu Xiang, Jinzhong elnök irodájába besietve ezt mondta: „nézd meg, járványos betegségek tombolnak a környező területeken, és nagyon aggódom, mert ezek hamarosan a mi tartományunkban is megjelennek. Együtt kell működnünk a betegségek megelőzése érdekében. Mit javasolsz, mit csináljunk?” Liu a következőt válaszolta: ”Először is, a kormánynak ösztönöznie kell a gazdálkodókat a védőoltások használatára, annak érdekében, hogy gazdaságaikat ne érintsék ezek a járványok. Másodszor, létre kell hozni egy termelőket tömörítő szervezetet, így ezáltal jobban megismerhetjük a sertéshús termelési folyamatokat, továbbá képzéseket is kaphatnának, hogy képesek legyenek az ilyen járványszerű betegségeket akár hosszú távon is megelőzni.” Liu hozzátette: ”A szervezet létrehozása ugyancsak jó lenne a vállalatunk számára is, mert szerződést köthetnénk a gazdálkodókkal, hogy a sertéseiket nekünk adják el. Ennek eredményeképpen stabilabb és magasabb minőségű sertésellátást érnénk el. Szóval, milyen szervezetet hozzunk létre, és hogyan építsük azt fel?" - Gou szavai hallatára mindketten gondolkozni kezdtek.

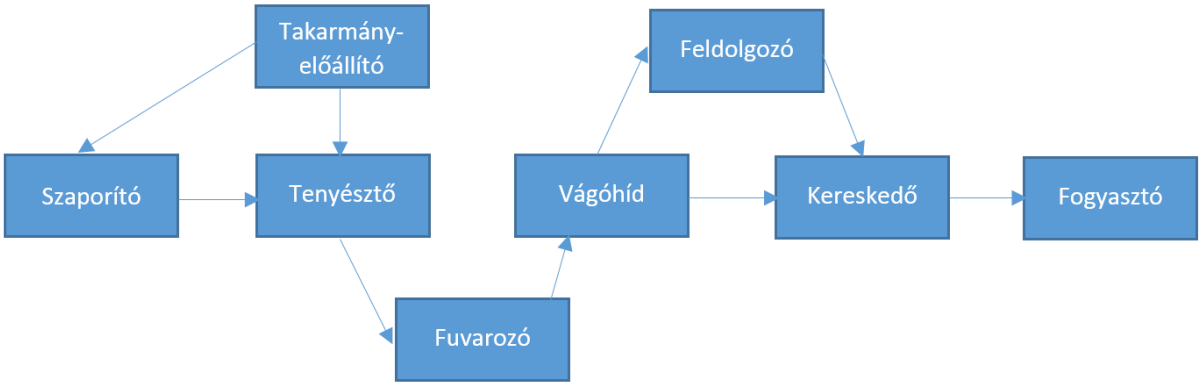
A találkozó után Mr. Gou és Mr. Liu számos megbeszélést folytattak. Gou rájött, hogy volt már példa hasonló együttműködésre a gyümölcs- és zöldségágazatban, és úgy gondolta, jó ötlet lenne létrehozni a Jinzhong által vezetett szövetkezetet a sertéságazatban is. Liu nagyon izgatott volt az elképzelés hallatán, és 2005 augusztusában úgy döntöttek, hogy a Jinzhong cég, a Qionglai megyei önkormányzat és a helyi kis sertéstenyésztők együttműködésével létrehoznak egy 'Jinli' nevű szövetkezetet. Ez volt a legelső szövetkezet a kínai sertéságazatban. 2005 és 2015 között a Jinli Szövetkezet mind a Jinzhong, mind a helyi sertéstenyésztők számára kölcsönösen előnyös volt. A kis sertéstenyésztők a Jinli Szövetkezet útmutatásának és képzésének köszönhetően képesek voltak sertéstenyésztésük minőségének javítására; míg a Jinzhong vállalat sokkal stabilabban működött, hiszen egészségesebb sertéseket szerzett be a helyi gazdálkodókkal való szerződéskötések révén.

Azonban a Jinzhongnak problémákkal is szembe kellett néznie a Jinli Szövetkezettel való koordináció során. Mivel a kínai piacon óriási áringadozások tapasztalhatók, a kis sertéstenyésztők rendszeresen megszegik a szövetkezettel való szerződésüket a piaci árváltozások függvényében. Továbbá a Jinzhong számára lehetetlen teljes mértékben ellenőrizni a kisgazdaságokból származó sertések minőségét, mivel a Jinzhong nem képes figyelemmel kísérni a szövetkezetben lévő gazdaságok teljes termelési folyamatát. Ez potenciális kockázati tényezőt jelent a vállalat számára. Liu Xiang számára az élelmezésbiztonság és a jó minőségű sertéshús stabil kínálata kiemelt prioritást élvez. Ez az eset azt illusztrálja, hogy a Jinzhong hogyan menedzseli az ellátási láncot a Jinli Szövetkezettel együttműködve, megjelenítve azokat az előnyöket és problémákat, amelyeket a Jinli Szövetkezet magával hozott a vállalat számára az elmúlt évtizedben. Ez az esettanulmány arra irányítja rá a figyelmet, hogy segítsen Liu Xiang döntésében: vajon a Jinzhong folytassa-e a jövőben a szövetkezet működtetését, vagy szüntesse meg azt?

2. Sertéshús ellátási lánc Kínában

A sertéshús ellátási lánc számos különböző lánc szereplőit is magában foglalja, úgy mint a takarmány-előállítókat, a sertés szaporítókat és tenyésztőket, a vágóhidakat, a sertéshús-feldolgozó vállalatokat, a különféle sertéshús forgalmazókat és a sertéshús-fogyasztókat (1. ábra). A sertés szaporítók tenyésztik és értékesítik a malacokat. A legjobb reprodukciós és biológiai jellemzőkkel rendelkező fajtákat választják a jó tenyészanyag előállításához. Kína három leghíresebb fajtája a Changbai, a Taihu és a Rongchang, amelyeket főként Északkelet-Kínában, Yangzi területen és Chongqingben tenyésztenek. Az elmúlt 30 évben Kína számos külföldi fajtát importált, mint például a Duroc és a Yorkshire, amelyeket kínai sertésfajtákkal kereszteznek.

1. ábra: A sertéságazat ellátási lánca Kínában



Forrás: Saját szerkesztés Trienekens et al. (2009) alapján

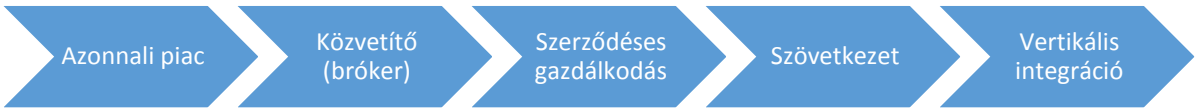
A takarmánygyártók olyan cégek, amelyek takarmányterméket állítanak elő az állatállomány és/vagy az akvakultúra ágazat számára. A kínai takarmányipar piaca a túltermelésének köszönhetően egyre inkább közeledik a telítettség szintjéhez, ezért a verseny az árra koncentrálódik. A sertéstartók olyan gazdálkodók, akik a sertéseket hizlalják és értékesítik azokat a vágóhidaknak. A vágóhidak olyan vállalatok, amelyek levágják az élő sertéseket és különböző hústermékeket készítenek belőlük. Kínában az ezen a területen működő vállalatoknak vágóhídi engedélyekkel kell rendelkezniük, amelyeket nehezen lehet megszerezni. A feldolgozóipar átalakítja a húsokat végtermékekké, például kolbásszá és szalonnává. A kínai sertéshús ellátási láncban a vágóhidak és a feldolgozóipar általában a láncban központi szerepet töltenek be, amelyek együttműködnek a sertéstenyésztőkkel, hogy biztosítsák a sertés-ellátást és annak biztonságát; valamint együttműködnek a láncban lévő kereskedőkkel is a marketing és az értékesítés területén. Kína egyébként a világ vezető sertéshús-fogyasztója.

A vidéki területeken az élő sertésszállítás még mindig gyakori, és a sertésbetegségek továbbterjedésének fő oka a nem higiénikus szállítási feltételek és a beteg sertések egészséges állatokkal történő közös szállítása. A friss sertéshús szállítását általában vágóhidak és feldolgozóipari, vagy logisztikai vállalatok végzik a professzionális hűtőrendszerrel felszerelt járműveiken.

Kínában a láncot irányító szereplők (feldolgozók és vágóhidak) és a mezőgazdasági termelők között öt fő kapcsolattípus figyelhető meg, amelyeket a 2. ábra szemléltet. Balról jobbra: a vállalat olyan azonnali (spot) piacról vásárolhat, ahol nincs szerződés (pl. tranzakciók az állattenyésztő telepeken történnek); brókerektől való sertésvásárlás szerződés nélkül, akik sertéstelepekről vásárolnak (közvetítői kapcsolat); sertéstenyésztőkkel kötött termelési vagy értékesítési szerződések (szerződéses gazdálkodás); a szövetkezetektől való vásárlás, illetve a skála végén található a vertikális integráció, amikor is a sertéstenyésztők a sertések saját bázisú előállítása végett tulajdonosi szinten is kötődnek a felvásárlókhoz. A kapcsolattípusok balról

jobbra egyre inkább vertikálisan integrálódnak, a spotpiac legkevésbé, a vertikális integráció a leginkább integrált típus. A vágóhidak és a feldolgozók egyszerre többféle kapcsolatot is kialakíthatnak a sertéstenyésztőkkel. Általában véve a vágóhidak és a feldolgozók nem vásárolnak a spot piacról a nyomonkövethetőségi és a minőségi problémák miatt.

2. ábra: A sertéstenyésztők és a vágóhidak közötti kapcsolat típusai Kínában



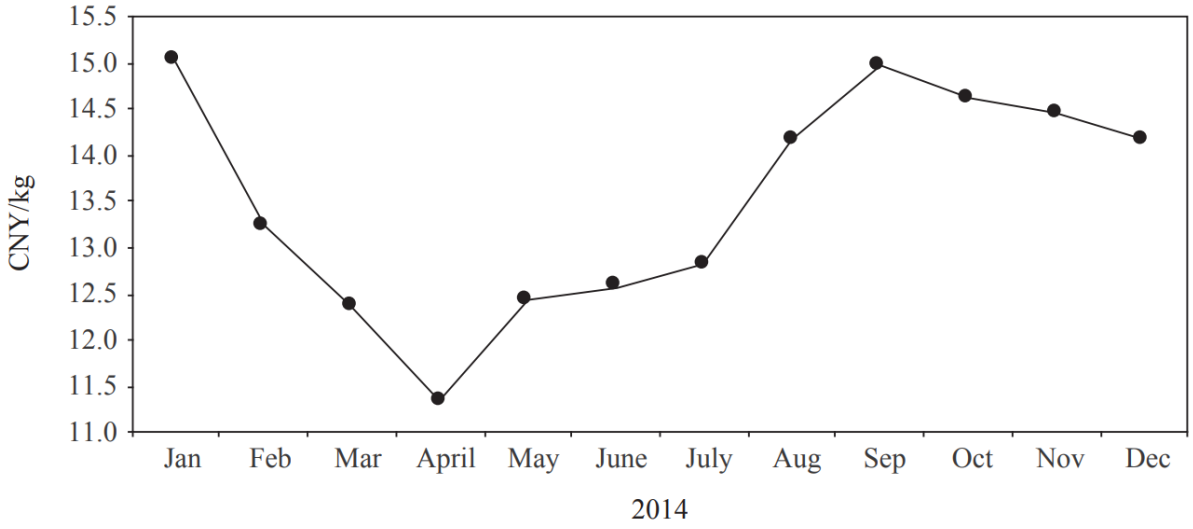
Forrás: Saját szerkesztés Trienekens et al. (2009) alapján

3. Kihívások a kínai sertéságazatban

Számos kihívással kell szembesülnie a kínai sertéságazatnak, mint például az élelmiszer-biztonsági problémák, a sertés/sertéshús árának ingadozása, a környezeti problémák és az elaprózódott üzemméret. Az élelmiszer-biztonság az első és legfontosabb kérdés. A járványos betegségek mindig is veszélyt jelentettek a sertéstenyésztők számára. Az elmúlt 10 év során számos járványos betegség érintette a szecsuani területet (pl.: a fertőző Streptococcus suis, ami az állatok agyhártyáját és légzőszervét megtámadva azok gyors elhullásához vezet), amely a közvélemény figyelmét is felkeltette, és súlyos gazdasági veszteségeket okozott a sertéstenyésztőknek. A nagyüzemi sertéstenyésztőkhöz képest a kistermelők jobban szenvedtek a tőke korlátozott rendelkezésre állása miatt, amely a kockázatok fedezésére szolgál. Továbbá az élő sertésárak ingadozása komoly kockázatot jelent a szecsuani sertéstenyésztők számára, ami különösen jelentős volt 2000 és 2015 között. A 3. ábra a 2014-es év áringadozásait mutatja. Mindezt még jobban szemléltetve: 2015 első felében a közepes méretű gazdaságok átlagos vesztesége 300 CNY[29] (kb. $45) volt sertésenként, viszont az év második felében egy közepes méretű gazdaság átlagos nettó nyeresége 200 CNY (kb. $30) volt állatonként.

[29] CNY = kínai jüan, 1 CNY = $0,15

3. ábra: A hizlalt sertések átlagos ára Szecsuan tartományban 2014 januárjától decemberéig (jüan/kg)



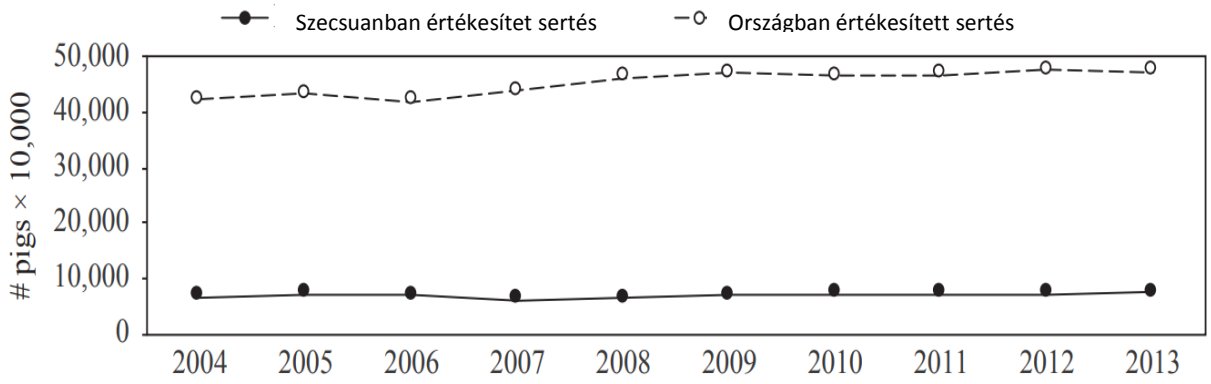
Forrás: Livestock Industry Development Bureau (2016)

Végezetül a kínai sertéstenyésztés jelentős környezetszennyezéssel jár, ami aggodalmakat vált ki a központi kormányzásban és a helyi önkormányzatokban is. A hagyományos sertéstenyésztő gazdaságok közvetlenül a folyókba engedik a sertések ürülékét, ezzel súlyos vízszennyezést okozva. Zhejiang tartományban a kormány kezdeményezte a folyók közelében fekvő gazdaságok bezárását; ez a megközelítés azonban hosszú távon nem oldja meg a környezeti problémákat, mivel ezzel egyidejűleg csökkenti a sertések kínálatát. A szecsuani kormány a nagyüzemi gazdaságok ösztönzésére nyújt támogatásokat, míg a kis- és középvállalkozások támogatásának megszüntetése további problémát jelent a kisüzemi sertéstenyésztők számára. Ezek a méretű vállalkozások így kénytelenek szembesülni azzal a döntéshelyzettel, hogy valami mást kénytelenek termelni/tenyészteni, amennyiben a sertéstenyésztés, mint főtevékenység megszűnik számukra; vagy másik lehetőségként a nagyüzemek munkavállalóivá válnak. Sem a sertéstenyésztők, sem a kormányzat még nem talált hatékony módszert a vízszennyezés problémájának megoldására.

4. Sertéságazat Szecsuanban és Qionglai-ban

Szecsuan tartomány Kína délnyugati részén található, ahol a sertéstenyésztés a volumenét tekintve az országban az első helyen áll, az ország teljes sertéstenyésztésének pedig több, mint 15%-a itt található (4. ábra). Qionglai egy sertéstenyésztési központ ebben a tartományban, amely sertéseket is szállít más területekre, Chengdu-n (Szecsuan tartomány fővárosa) kívül is.

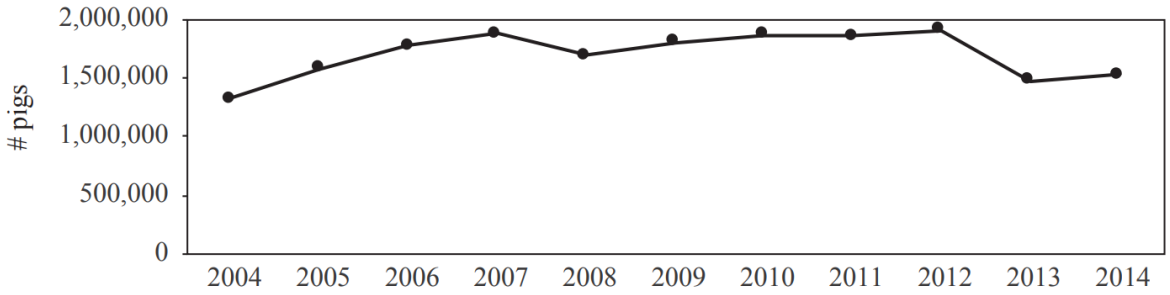
4. ábra: Az év végére Kínában és Szecsuan tartományban értékesített sertések, 2004-2013



Forrás: Saját szerkesztés Kínai Statisztikai Évkönyv (2014) alapján

Qionglai sertéstenyésztési volumene az utóbbi 10 évben nőtt (5. ábra). Qionglai városa jól ismert a mezőgazdasági fejlődéséről, amely magában foglalja a sertés-, a bor- és a tejágazatot is.

5. ábra: Az év végéig értékesített sertések száma Qionglaiban, 2004-2014



Forrás: Livestock Industry Development Bureau of Qionglai (2015)

A sertéstenyésztés Qionglaiban jól tükrözi a sertéstenyésztés helyzetét Kínában, amelyben még mindig a kisüzemi és háztáji sertéstenyésztők dominálnak. A sertéságazatban az 50 darab alatti állatállománnyal rendelkező gazdaságokat háztáji gazdaságoknak, az 50-100 egyeddel rendelkezőket kisüzemi gazdaságoknak, a 100-500 egyeddel rendelkezőket közepes méretű gazdaságoknak, míg a több mint 500 egyeddel rendelkező gazdaságokat nagyméretű gazdaságoknak nevezzük.

Az 1. táblázatban látható, hogy a háztáji sertéstenyésztés 2014 és 2015 között mind egyedszámban, mind pedig arányaiban nőtt Qionglaiban a többi méretkategóriához képest. A fő ok az, hogy a háztáji sertéstenyésztők alacsony piacra lépési korlátokkal néznek szembe. A 2014 második felében bekövetkezett nagy áremelkedés következtében a háztáji gazdák motiváltabbá váltak, hogy több sertést neveljenek fel.

1. táblázat: A sertéstelepek és termelési volumenük Qionglaiban 2014-ben és 2015-ben

	Farmok száma		**Sertések száma**		**%**	
	2014	***2015***	***2014***	***2015***	***2014***	***2015***
Háztáji gazdaságok (< 50)	n.a.	n.a.	354 438	416 873	47,25	59,55
Kisgazdaságok (50-99)	2 069	393	134 973	64 062	18,00	9,15
Közepes gazdaságok (100-499)	1 038	651	181 413	112 556	24,19	16,08
Nagygazdaságok (>500)	61	62	79 176	106 509	10,56	15,22
Összesen	n.a.	n.a.	750 000	700 000	100,00	100,00

Forrás: Livestock Industry Development Bureau of Qionglai (2015)

A kis- és közepes gazdaságokban a sertéstermelés 2014-ről 2015-re csökkent, mind a gazdaságok számában, mind a tenyésztett sertések számában és azok százalékos arányában is. A 100-499 egyeddel rendelkező gazdaságok történelmileg háztáji gazdaságokra épültek, ezért nem beszélhetünk szabványosított és modernizált mezőgazdasági üzemekről. Ennek az az oka, hogy az önkormányzat már nem nyújt pénzügyi támogatást a kis- és közepes méretű gazdaságoknak, hanem pénzügyi ösztönzőkkel járul hozzá a nagygazdaságok fejlődéséhez. Ennél fogva, bár a tenyésztett sertések száma 2015-ben 2014-hez képest nőtt, a nagygazdaságok száma nem változott, viszont jelentős növekedést mutat az átlagos termelési kapacitás.

A 2. táblázat a Szecsuanban 2012 és 2014 között a különböző méretű sertéstenyésztő gazdaságok számát mutatja, és látható, hogy a háztáji gazdaságok uralják a sertéshús előállítását a tartományban.

2. táblázat: Szecsuan tartományban különböző méretű sertéstelepek száma, 2012-2014

Farmok száma	Állatok száma farmonként								
	<50	50-99	100-499	500-999	1 000-2 999	3 000-4 999	5 000-9 999	10 000-49 999	>50 000
2014	7 373 861	224 432	57 832	11 651	3 583	715	371	259	4
2013	7 645 726	221 391	55 825	10 753	3 626	720	370	256	4
2012	9 433 336	287 920	64 481	12 401	4 063	810	457	290	6

Forrás: Kína állattenyésztési statisztikái (2015)

5. A Jinzhong háttere

A Jinzhong vállalat (eredetileg Jinli néven) 1994-ben alakult meg egy kis sertés vágó- és feldolgozó üzemként Chen Naizhong vezetésével, és e családi vállalkozás gyorsan fejlődött az első 20 évben. Chen átalakította a Jinli vágóüzemet egy bejegyzett társasággá, és 1999-ben megváltoztatta a csoport nevét Jinzhong-ra. A Jinzhong elnöke jelenleg Liu Xiang, Chen veje.

A Jinzhong Qionglai ipari parkjában található, ahol különböző cégek élelmiszer-feldolgozóüzemeket hoztak létre, mint például a Yili Group (a kínai tejipari egyik óriásvállalata), a Kinliufook vagy a Jinliufu vállalat (Kína első 10 fehérbor márkájának tulajdonosa), vagy a Wenjun (a legjobb tea márka Szecsuan tartományban). A Jinzhong feldolgozóüzemének kapacitása jelenleg két millió sertés évente. Több mint 20.000 tonna fagyasztott sertéshúst állítanak elő folyamatosan, azonnali és jövőbeli felhasználásra. Számos termékcsaládjuk létezik, amelyeket különböző csatornákon értékesítenek. A 3. táblázat mutatja be a Jinzhong történetének legfontosabb szakaszait.

3. táblázat: A Jinzhong Food vállalat fejlődési szakaszai

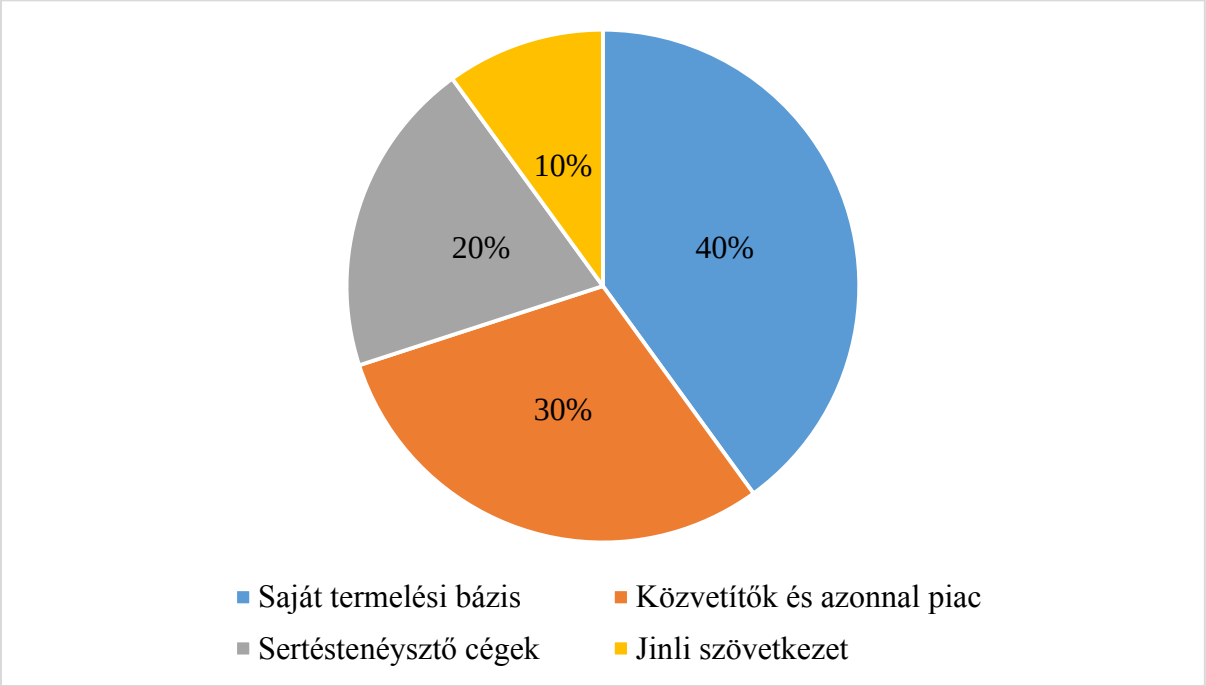
Időszak	Üzleti fejlődés mérföldkövei
1994	Vágó- és feldolgozó üzem létrehozása (Jinli néven).
1994-2004	A Jinli kiterjesztette működését a sertéstenyésztésre is, létrehozott egy 1000 kocás tenyészetet, és kiterjesztette a vágási kapacitását 1 millió sertésre. Elkezdődött a friss/hűtött sertéshús és a feldolgozott sertéshús termékek értékesítése Chengdu területén lévő márkaboltokban (franchise vagy saját tulajdonú).
2005-2009	A csoport neve Jinzhongra változott. Létrejött a Jinli sertéstenyésztési szövetkezet. A saját tulajdonban lévő termelés 100.000 sertésre növekedett évente. Modern vágási technológia beszerzése Hollandiából. Éves vágási kapacitása eléri a 2 millió sertést. Még többet fektettek bele a húsfeldolgozásba és a feldolgozott húskészítmények diverzifikációjába.
2010-2012	Jinlai Feed leányvállalat megalapítása és 100.000 tonna takarmány-termelési kapacitás évente. Chengduban a márkaboltok száma 2012-ben 200-ra nőtt.
2012-2016	Megjelenés a csúcsminőségű sertéshús piacain. Helyi kormányzati források bevonása a fejlesztésekbe. Új feldolgozott élelmiszereket előállító gyártósorok vásárlása és egy japán kereskedelmi vállalattal való együttműködés megkezdése. Jinzhong még jobban integrálta a sertéshús ellátási láncot.

Forrás: Ji et al. (2017)

A vállalat vágó- és feldolgozó rendszerére a Jinzhong egyik kulcskompetenciájaként tekinthetünk. Ez egy modern és fejlett technológiára épülő rendszer, amely a teljes vágási folyamat során biztosítja a hőmérsékletszabályozást.

A Jinzhong a sertéshúságazat egyik vezető vállalata nemzeti szinten, és jelentős hatást gyakorol a helyi gazdaságra és a fenntartható fejlődésre, a foglalkoztatás és a szegénység enyhítése szempontjából. Tevékenységi körébe tartozik a takarmánytermesztés, a sertéstenyésztés, a sertések levágás és feldolgozása, a hűtött ellátási lánc logisztikája (a Jinzhong saját tehergépjármű flottával rendelkezik) és a kereskedelem. A Jinzhong a sertéseket négy csatornából szerzi be (6. ábra).

6. ábra: A különböző csatornákból származó sertéshús mennyiségének százalékos aránya, 2015



Forrás: Saját szerkesztés a Jinzhong vallalat hivatalos oldala (2015) alapán

2014-ben a Jinzhong együttműködésbe kezdett az ItoYokato szupermarketlánccal, hogy itt értékesítse a prémium minőségű sertéshús-termékeit. Célja továbbá a Jinzhong saját forgalmazási csatornáinak (Jinzhong saját márkaboltjainak) egyre nagyobb fokú kihasználása a jövőben a csúcsminőségű sertéshús termékek forgalmazására. 2015-től kezdve a következő öt évben a Jinzhong tovább kívánja integrálni ellátási láncot lefelé, a kereskedelem irányában.

6. Jinli sertéstenyésztési szövetkezet

6.1. Indítékok és szükséges erőforrások egy vállalat által vezetett szövetkezet létrehozására

2005 előtt a sertéstenyésztők hízott sertéseket kínáltak a Jinzhongnak eladásra élő spot piaci árak alapján; és a Jinzhong beszállítói között a kistermelők domináltak. Ebben az időben a Jinzhong rákényszerült arra, hogy mindenféle forrásból vásároljon alapanyagot, azaz a háztáji gazdálkodóktól kezdve, a közvetítőkön keresztül (akik háztáji gazdálkodótól vásárolnak), a kis- és közepes méretű gazdaságokon át, a nagyüzemi sertéstenyésztőig (4. táblázat).

4. táblázat: A különböző méretű gazdálkodók százalékos aránya Jinliben 2005-ben és 2015-ben

Év	Nagygazdálkodók (>500)	Kis- és közepes méretű farmerek (50-499)	Háztáji gazdálkodók (<50)
2005	10%	30%	60%
2015	20%	50%	30%

Forrás: Tian Bishan, a Jinli Szövetkezet ügyvezető igazgatója által szolgáltatott adatok

2005-ben Szecsuan tartomány Ziyang, Jianyang és Lezhi területein a már korábban is említett Streptococcus suis fertőzés pusztított, és a kormányzat, az ágazat és a lakosság jelentős élelmiszerbiztonsági problémákkal nézett szembe. Még a vidéki fogyasztók is a szupermarketekben értékesített sertéshús termékeket részesítették előnyben a gazdálkodóktól való közvetlen vásárlással szemben, köszönhetően a szupermarketekre jellemző magas(abb) minőségi követelményeknek és szabványoknak, amely az élelmiszerbiztonságra irányul.

A sebezhető piac jelentette kockázat kezelésére Jinzhongnak nemcsak a sertéshús kínálat stabilizálására kellett gondolnia, hanem arra is, hogy hogyan biztosítható az egészséges és magas húsminőségű sertések beszerzése. Mivel azonban a Jinzhong vágóhídként és sertésfeldolgozó vállalatként indult, kevés tapasztalata volt a sertés-tenyésztésben és -hizlalásban. A professzionális sertéstenyésztő cégekkel (pl. Wenshi) szemben éppen ezért a Jinzhongnak nincs – és nem is volt - előnye a piacon.

2005-ben Gou Mingjun, a Qionglai Állattartó Iroda igazgatóhelyettese megvitatta a szövetkezet létrehozásának ötletét a Jinzhong vezérigazgatójával. Nem sokáig tartott annak eldöntése, hogy a Jinzhong és a gazdálkodók közösen fektessenek be 1.000.000 jüant a szövetkezet elindításába. A Qionglai kormány 400.000 jüant, a Jinli Group 400.000 jüant és a gazdálkodó tagok 200.000 jüant adtak be a közös kasszába, a termelési méretük alapján. További 1.000.000 jüant fektettek egy olyan biztosítási alap megalapításába, amelyet elsősorban a gazdák járványos betegségek

miatt elszenvedett veszteségeinek ellentételezésére használtak fel. A szövetkezet összes működési költségét a Jinzhong fedezte. Mivel ebben az időben nem létezett szövetkezeti törvény és szabályozás (Kínában ezek először 2007-ben jöttek létre), a Jinli sertéstenyésztési szövetkezet civilszervezetként volt bejegyezve.

A Jinli Szövetkezet igazgatójával – aki egyben a Jinzhong vezérigazgatója is – együtt a Jinli Szövetkezet hat alkalmazottal rendelkezik, akik felelősek a szövetkezeti tagok irányításáért, a sertéságazattal kapcsolatos információk gyűjtéséért, a sertéstenyésztési tanfolyamok ajánlásáért és szervezéséért, a pénzügyi szolgáltatásokért, a logisztikai koordinációért és az élő sertések szállításáért. A Jinli Szövetkezet koordinálja a különböző részlegeket a Jinzhong cégen belül, beleértve a Jinlai takarmány-előállító leányvállalatot, a Jinzhong feldolgozást és logisztikát végző részlegét is. A Jinli Szövetkezet tagjai a Jinlai takarmány-előállító leányvállalattól vásárolnak takarmányt, és sertéseket adnak el Jinzhong feldolgozójába; a logisztikát pedig a Jinzhong logisztikai leányvállalata biztosítja. A Jinli Szövetkezet működtetése során számos tranzakciós költséggel kell számolni, beleértve a termelők/szállítók kiválasztásának előzetes költségét, a Jinzhong nevében a gazdálkodókkal kötött szerződéseket és a gazdálkodóknak nyújtott képzés utáni költségeit, a Jinzhong és a gazdálkodók közötti konfliktusok feloldása irányuló törekvéseket és lépéseket, valamint a termelők és a belső szervezeti egységek közötti koordinációt.

6.2. A Jinli Szövetkezet irányítási struktúrája és a tagokkal való kapcsolat

Jinli tagjainak száma 6000-ről (2007-ben) 4 000-re (2012-re), és végezetül 2000-re (2015-re) csökkent. Kezdetben a Jinli Szövetkezet különböző méretű mezőgazdasági termelőkkel dolgozott, de közülük túlnyomórészt a háztáji gazdálkodók voltak többségben. Később kiderült, hogy sok háztáji gazdálkodó opportunistán viselkedett (például nem adta el sertéseit a Jinli Szövetkezetnek), így a Jinli Szövetkezet a közép- és nagyobb méretű sertéstenyésztők felé nyitott. A sertéstenyésztő tagok öt városban vannak Qionglaiban és a környező területeken. A 4. táblázat mutatja a különböző típusú gazdaságok százalékos arányát, amelyekből a Jinli Szövetkezet sertései származnak. Látható, hogy 2005-höz képest a nagy gazdaságok száma megduplázódott (10%-ról 20% -ra); a háztáji gazdaságok száma felére csökkent (60%-ról 30%-ra); és a kis- és közepes méretű gazdaságok száma 2015-ben (2005-höz képest) 30%-ról 50% -ra emelkedett.

A szövetkezeti irányítás érdekében a Jinli Szövetkezet létrehozott egy tagi bizottságot, egy igazgatótanácsot és egy felügyelő bizottságot. A döntések nem az "egy tag egy szavazat" elv alapján kerülnek meghozatalra, hanem sokkal inkább a Jinzhong felső vezetése hozza meg azokat. A farmereknek nincs valódi demokratikus döntéshozó erejük. Joguk van azonban bármikor kilépni a Jinli Szövetkezetből, ha előzetesen értesítik erről a szövetkezetet. Viszont a Jinli Szövetkezetnek is jogában áll a farmerek tagságát megszüntetni, ha nem megfelelő az együttműködés a két fél között.

A Jinli Szövetkezet és a sertéstenyésztők közötti kapcsolat egy kétoldalú érmének tekinthető. Egyrészt a vállalat és a sertéstenyésztők elérik közösen a várható előnyöket; másrészt vannak olyan problémák, mint a szerződésszegés. Bár a Jinli Szövetkezet korlátozza a háztáji gazdálkodókkal folytatott együttműködést, nem szünteti meg a kisgazdaságokkal való szerződéskötéseket, hanem szigorú figyelemmel kíséri tevékenységüket, és fejleszti a kistermelőket a Jinzhong követelményeinek kielégítése érdekében, a velük való kommunikációval, a sertések ellenőrzésével és a sertések számában bekövetkező változások figyelemmel kisérésével.

Amikor a kisüzemi sertéstermelés közepes vagy akár nagy léptékűvé válik, a Jinli megváltoztatja a hosszú távú célkitűzéseit. A szerződéses gazdálkodással összehasonlítva a Jinli Szövetkezeten keresztül történő vásárlás azt jelenti, hogy mind a vállalat, mind a gazdálkodók kevésbé aggódnak a különböző problémák (pl. szerződésszegés) miatt, és így a tranzakciós költségek (felügyeleti költségek) mindkét félnél alacsonyabbak.

A Jinli Szövetkezetben a tagok vásárolhatnak hitelre is takarmányt. A tenyésztők Jinli takarmányt vásárolhatnak anélkül is, hogy a tranzakció pillanatában fizetnének érte; és amikor sertéseket adnak el a szövetkezetnek, akkor a Jinli levonja a takarmányköltséget a megvásárolt sertések utáni kifizetendő összegből. Ez azt jelenti, hogy ha a Jinzhong nem teljesíti a szerződést (azaz nem vásárolja meg a gazdák sertéseit rossz piaci körülmények között), a gazdálkodóknak nem kell visszafizetniük a takarmányköltséget, és ennek következtében vállalatnak veszteséget kell elszenvednie.

Másrészről a tagoknak fizetniük kell négy jüant sertésenként, mint garanciát. Ha végül eladják a sertéseket a Jinzhongnak a szerződésben foglaltak szerint, akkor visszaadják nekik ezt a pénzt; máskülönben azonban ez egy elveszett összeg számukra.

6.3. A Jinli Szövetkezet szerepe

Guo Hongxiang, Jinzhong PR részlegének igazgatója a Jinli Szövetkezet szerepét így írja le: ”A Jinzhong a termék minőségét és biztonságát a márka értékéhez igazítja. Ezért a fogyasztóink hűségesek a márkánkhoz. A Jinli Szövetkezet az egyik eszköze a termékbiztonság és a termékek biztos forrásból történő származásának.”

Tian Bishan, a Jinli Szövetkezet ügyvezető igazgatója hasonló nézőpontot képvisel: ”A Jinli Szövetkezet hídként szolgál a vállalat és a gazdálkodók között. Segít a Qionglai régió gazdálkodóinak nyereségesebbé tenni a sertéstenyésztést, és a gazdálkodókat arra is felkészíti, hogy a sertéseket sokkal biztonságosabb és tudományosabb módon tenyésszék és neveljék.”

A Jinli Szövetkezetnek nem célja, hogy a gazdálkodókkal folytatott tranzakciók nyereségesek legyenek. Ehelyett hídként szolgál, amely összeköti a Jinzhongot és a sertéstenyésztőket, valamint a Jinzhongba ágyazódik, hogy koordinálja a Jinzhong különböző részlegeit. A sertések megvásárlása során a Jinli a piaci árnál magasabb árat fizet.

Összefoglalva, a Jinli Szövetkezet több nagy területen is szerepet játszik abban, hogy a Jinzhong vállalat és a gazdálkodók kölcsönösen előnyökre tegyenek szert:

- Információt és képzést nyújt a gazdálkodóknak, beleértve a sertéstenyésztésben alkalmazott legjobb gyakorlatokat, mint például a betegségmegelőzést és a gyógymódokat. Ezen kívül arra is felkészíti a gazdálkodókat, hogy a sertéstenyésztésben modern módon használják az információs technológiákat (például füljelzők a sertéstenyésztési adatok rögzítésére).
- A Szövetkezet a Jinzhong és a gazdálkodók, valamint a gazdálkodók és a többi gazdálkodó között információs csatornaként működik. Például a Jinlin keresztül a gazdálkodók problémáikat és kéréseiket hatékonyabban eljuttathatják a Jinzhongnak.
- Fontos szerepet játszik a Jinzhong és a gazdálkodók közötti hosszú távú kapcsolat kiépítésében, és mindkét fél elköteleződésében a kölcsönös előnyök elérése érdekében.
- A különböző állatorvosi szolgáltatásokat (pl.: oltások) alacsony áron kínálja. A Jinli Szövetkezet rendelkezik egy állatorvossal, aki ingyenes állatorvosi tanácsadási szolgáltatásokat nyújt a szövetkezeti tag gazdáknak.
- Koordinált és ingyenes szállítást biztosít a gazdálkodóknak a Jinzhong logisztikáján keresztül.
- A Jinli takarmányt biztosít, amely jobb minőségű és olcsóbb, mint a hasonló takarmányok a piacon. A tenyésztők azonban más márkájú takarmányokat (pl. Tongwei) is használnak. A Jinli takarmányhasználat ösztönzése érdekében a Jinli Szövetkezet közelmúltban lehetővé tette a közepes méretű sertéstenyésztőknek (100-500 egyed) - akiknek nem volt tagságuk (formálisan nem tagok) -, hogy integrálódjanak a meglévő tagokkal annak érdekében, hogy élvezhessék a Jinli takarmány előnyeit.
- Felelős azért, hogy a szerződéses árak tárgyalása során a gazdák nevében eljárjon, és hogy garantált árat és magasabb nyereséget érjen el a tagok számára. A piaci ár alapján rögzített védőárra szerződés jön létre a taggazdák és a Jinli között. Ha a piaci ár alacsonyabb a szerződéses árnál, akkor a szerződéses árat kell alkalmazni; ellenkező esetben a piaci árat alkalmazzák. Ilyen forgatókönyv esetén a Jinli megvásárolja a tenyésztők sertéseit a 0,1-0,5 jüannal magasabb áron, mint a piaci ár. Így a gazdálkodók több nyereséget realizálhatnak, mint a spot piacon. A Jinli Szövetkezet a gazdálkodókat kétféleképpen támogatja. Az első az, hogy a mezőgazdasági termelők sertéseit védő áron vásárolják; a másik az, hogy bónuszt ad a gazdálkodók számára 5 jüan/egyed értékben a szövetkezetnek értékesített sertések után. Azok a gazdálkodók, akik évente több mint 1000 egyedet adnak el a szövetkezetnek, 0,5 jüant kapnak sertésenként, akik

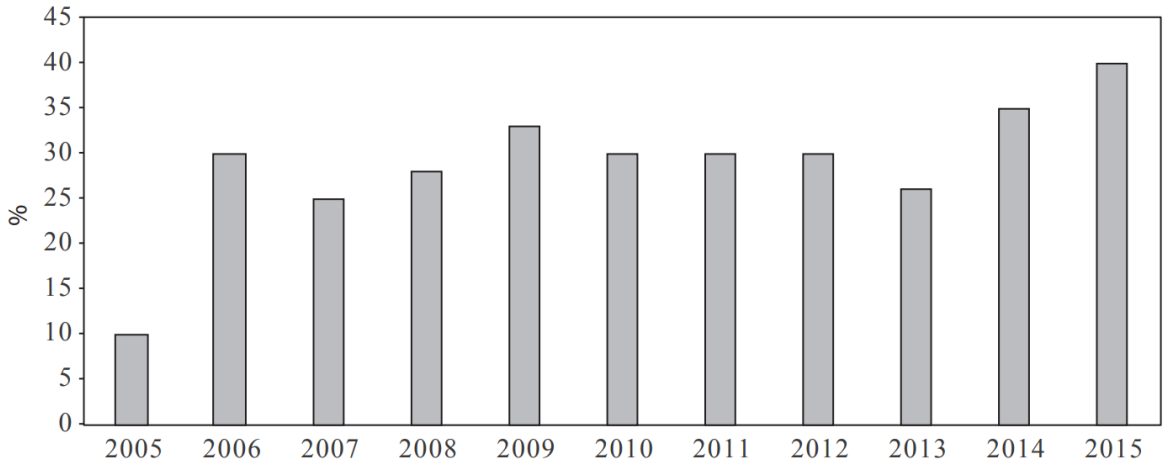
pedig több mint 2000 egyedet adnak el, azok 1 jüant kapnak sertésenként. A Jinzhong a Jinli Szövetkezetén keresztül fizeti ki a termelőknek adott összes juttatást.

7. A Jinli Szövetkezet nyújtotta előnyök a Jinzhong számára

2005 és 2015 között a Jinzhong sertéshús-beszerzése a Jinli Szövetkezeten keresztül 10%-ról 40%-ra emelkedett (7. ábra). Az elmúlt tíz évben a Jinli stabil kapcsolatokat épített ki tagjaival, akik együtt dolgoznak a Jinlivel és sertéseiket a Jinzhongnak értékesítik. 2005-höz képest a Jinzhong kevesebb élő sertést vásárolt a piacon, ami azt jelenti, hogy a Jinzhongot kevésbé befolyásolja a kínálati bizonytalanság és a beszállítók opportunista magatartása. Ezzel egyidejűleg a Jinzhong növelte saját sertéstenyésztését (a 2004-es 10.000-ről 2004-re 100.000 egyedre), és magasabb szintű minőségellenőrzéssel biztosítja az élelmiszerbiztonságát.

Ez ismét hozzájárul a sertésellátás stabilizálásához. Ezen kívül saját termelési tapasztalatával és az együttműködéseknek köszönhetően a Jinzhong jobban megismerte a sertéstenyésztési folyamatokat, és jobban tudja ellenőrizni az élelmiszerbiztonságot. A Jinzhong sertéshús ellátási láncában soha nem volt jelentős élelmiszerbiztonsági probléma. A konzisztens minőségellenőrzés és a jobb márkamenedzsment révén a Jinzhong a márkaképével sikeresen összekapcsolta a prémium minőségű és biztonságos termékeket, ami magasabb szintű vásárlói hűséget eredményez.

8. ábra: A Jinzhong Jinlin keresztül megvalósuló sertésbeszerzése, 2005-2015, %



Forrás: Ji et al. (2017)

8. Hogyan tovább?

Ahogyan megjegyzi Tian Bishan, a Jinli Szövetkezet vezetője: ”Bár a Jinli Szövetkezet segített a sertéshúsellátás stabilizálásában, a gazdák nem kötelesek eladni a sertéseket Jinzhongnak. A sertés beszerzési árak nagyon instabilak. Amikor az élő sertések piaca javul (például 2015 második felében), a gazdák általában sertéshús kereskedőknek adnak sertéseket, mert magasabb árat kínálnak, mint a Jinzhong. Jelen pillanatban még könnyebb a Jinzhong számára sertéstenyésztő vállalatoktól a sertések megvásárlása, mivel ezek a tranzakciók egyszerűek és problémamentesek. Tehát nem vagyunk biztosak abban, hogy ki kellene-e dolgoznunk egy új mechanizmust, amely a helyi gazdálkodókra a Jinli Szövetkezet tagjaként még nagyobb hangsúlyt fektet, vagy egyszerűen a sertések más csatornákból való beszerzésérére kellene-e fókuszálnunk.” Ezért kulcsfontosságú döntés a Jinzhong felső vezetése számára, hogy tartsa-e fenn a Jinli Szövetkezetet, vagy más beszerzési csatornák után nézzen.

Kérdések

1. Hogyan néz ki a sertéshús ellátási lánca a Jinzhong Food-nál?
2. Milyen ellátásilánc-menedzsment problémák lépnek fel a vállalatnál?
3. Mik a legfőbb kihívások és milyen megoldásokat javasolna?

Felhasznált irodalom

China statistical yearbook. 2014. Complied by National Bureau of Statistics of China. China Statistics Press. Beijing, China.

Ji, C., Jia, F., & Trienekens, J. 2017. Managing the pork supply chain through a cooperative: the case of Jinzhong Food Co. Ltd. International Food and Agribusiness Management Review, 20(3), 415-426.

Livestock Department of the Ministry of Agriculture. 2016. Livestock association in China. Elérhető: www.caaa.cn.

Livestock Industry Development Bureau in Sichuan. 2016. Elérhető: http://www.scagri.gov.cn.

Livestock Industry Development Bureau of Qionglai. 2015. Elérhető: http://tinyurl.com/j5hlf8z.

Trienekens, J., B. Petersen, N. Wognum and D. Brinkmann. 2009. European pork chains: diversity and quality challenges in consumer oriented production and distribution. Wageningen Academic Publishers, Wageningen, the Netherlands.

IKEA: Globális beszerzés és a fenntartható bőr kezdeményezés

Fordította: Dr. Gyarmati Gábor

A bőripart hagyományosan a fejlett és fejlődő országokon átívelő globális műveletek jellemezik. A nagy távolságokból és az eltérő kultúrákból fakadó különbségek miatt számos fenntarthatósági kérdés merül fel a globális bőr ellátási lánc mentén. Ezeknek a kérdéseknek a kezelése mind felelősséget, mind pedig kihívást jelent a multinacionális vállalatok számára, különösen a globális beszerzési (GB) tevékenységekben. Ez a tanulmány jó példa arra, hogyan lehet a fenntartható bőrre vonatkozó kezdeményezést megvalósítani az IKEA globális beszerzési folyamatában. A tanulmány az IKEA fenntartható bőrre vonatkozó kezdeményezését mutatja be, az arra szabott GB-stratégia és -struktúra által, továbbá fenntartható GB referencia értékkel szolgál a multinacionális cégek számára, és párbeszédet tesz lehetővé arról, hogy miként hajtsák végre a fenntarthatósági kezdeményezést a GB végrehajtása közben. Az esettanulmányt fel lehet használni a graduális és posztgraduális képzésben az agrárgazdaságban és üzleti életben, az MBA-ben és a vezetőképzésben a fenntartható ellátásilánc-menedzsment és a társadalmi felelősségvállalás területein.

1. Bevezetés

Egy napsütötte délután, Peter Agnefjäll, az IKEA csoport elnöke és ügyvezető igazgatója (CEO), a Csoport menedzsment tagjaival az igazgatótanács üléstermében ült és összefoglalta a múlt év eredményeit, valamint megvitatták a következő átszervezési kérdéseket, amelyekkel a Csoport az elkövetkező három évben szembe fog nézni. Az IKEA Csoport vezető kiskereskedelmi vállalat és sok éve foglalkozik fenntarthatósággal. A mai üzleti környezetben a multinacionális vállalatok globális nyomás alatt állnak a fogyasztók, a kormányok, a média és a nem kormányzati szervezetek (NGO) oldaláról, nehogy a környezeti és szociális kérdéseket elégtelen módon kezeljék. Az IKEA egyike a vezető vállalatoknak a fenntartható globális beszerzési (FGB) gyakorlat tekintetében.

Pete Agnefjäll arra a következtetésre jutott, hogy a 2016-os pénzügyi év sok szempontból figyelemre méltó volt számukra. Az értékesítés 34,2 milliárd euróra növekedett. A bevásárlóközpontok (IKEA Centers) bérleti díjaival együtt összesen a bevételek 7,4% -kal, 35,1 milliárd euróra nőttek. Eközben 2016. augusztus 31-én eladták termék-fejlesztésüket, ellátási láncukat és termelési cégeiket az Inter IKEA Csoportnak, valamint az üzleteikben felszolgált ételeiket még egészségesebbé és fenntarthatóbbá tették. Peter Agnefjäll örömmel nyugtázta a múltbeli eredményeket, ugyanakkor számos kérdés is felmerült benne.

Jelezte, hogy ezt követően a Csoport azt tervezi, hogy fenntartható kezdeményezést valósít meg a bőr ellátási láncában ami megköveteli a GB szervezeti felépítésének átalakítását, hogy az jobban megfeleljen az FGB stratégiájának. Azonban egy ilyen kezdeményezés végrehajtása bonyolult a különböző kihívások miatt, mint például a nagy távolságok a szállításban, a tengerentúli szállítók menedzselésének nehézségei vagy a jelentős erőforrás-beruházások és kulturális különbözőségek okán. A GB-kezdeményezések végrehajtásához Peter Agnefjäll a következő kérdéseket javasolta Csoport menedzsment csapatának megfontolásra: az IKEA célja a GB termék szintű átszervezése, így felmerül a kérdés, hogy mi a megfelelő GB stratégia és struktúra a fenntartható bőr kezdeményezés megvalósításához? Hogyan alakítja az új GB stratégia és struktúra a fenntartható bőr kezdeményezést? Milyen folyamatokat vehet át az IKEA a fenntartható bőr kezdeményezés megvalósítására?

Ezek a kérdések éles vitát váltottak ki a Csoport menedzsment tagjai között. A kérdések megválaszolásához először feltárjuk a bőrtermékek és ellátási láncuk, majd az IKEA cég hátterét, valamint részletesen bemutatjuk az IKEA GB stratégiáját és struktúráját. Végül a bőr kezdeményezést mutatjuk be a GB stratégia és struktúra fényében.

2. Bőrtermékek és ellátási lánc

A bőrrel és bőrtermékekkel kereskednek a legtöbbet a világon. Becslések szerint a bőrtermékek nemzetközi kereskedelme meghaladja a 80 milliárd dollárt évente és várhatóan tovább fog növekedni a növekvő népesség és az urbanizáció mellett az egész világon (ITC, 2015). Ennek oka, hogy a bőripar a hús- és tejipar melléktermékeire támaszkodik, mivel azok adják nyersanyagait. Az elmúlt három évtizedben a növekvő népességből származó hús és tej iránti kereslet drámai növekedése megkönnyítette a bőrállomány bővítését a világ minden részében. A hús négy fő fajtája, azaz a szarvasmarhafélék, a baromfi, a sertés és a juh egyben a legfontosabb bőrfajtákat is jelentik. Az 1. táblázat a világ népességének és a szarvasmarha bőr állományának a kapcsolatát mutatja 2017-ben. A globális szarvasmarha állomány 2017-ben 998,3 millió darab volt, eközben a világ népessége elérte a 7,4 milliárdot, ami 0,13 állatot jelent egy főre vetítve. Az 1. táblázat a legmagasabb értékkel rendelkező 10 országot mutatja be 2017-ben az egy főre jutó szarvasmarhaállomány tekintetében.

1. táblázat: A világ népessége és a szarvasmarha állomány alakulása 2017-ben

Rangsor	Ország	Szarvasmarha (millió db)	Népesség (millió fő)	Állatállomány egy főre vetítve
1	Uruguay	11 845	3 444	3,44
2	Új-Zéland	9 903	4 565	2,17
3	Argentína	53 515	43 847	1,22
4	Ausztrália	27 750	24 309	1,14
5	Brazília	226 037	209 567	1,08
6	Fehéroroszország	4 320	9 481	0,46
7	Kanada	12 100	36 286	0,33
8	Egyesült Államok	93 500	324 118	0,29
9	India	303 350	1 326 801	0,23
10	Törökország	14 047	79 622	0,18

Forrás: FAS (2017)

A bőrt számos ágazatban használhatják, mint pl. lábbeli, bútorkárpitozás, ruházat, bőráruk, járművek kárpitozása, kesztyűk. A bőr ellátási lánca hosszú és összetett, amely rendszerint az alábbi lépéssorozatot tartalmazza, amit az 1. ábra mutat be.

1. ábra: A bőr ellátási lánca

Forrás: Ernst and Young (2013)

Az 1. ábra egy általános bőr ellátási láncot foglal össze, amely három fázisból áll. Az 1. fázis azt mutatja, ami az állattól a nyersbőrig vagy a bőrig terjedő szakasz; a 2. fázis a nyersbőrtől a kész bőrig terjed (Ernst and Young, 2013); végül pedig a 3. fázis a kész bőrtől a bőrtermékig terjedő gyártási folyamat, amely általában egy sor műveletből áll, beleértve a vágást, a hasítást, a csiszolást, a szerelést, a varrást, a kiegészítéseket és a befejező műveleteket (UNIDO, 2010). A fenntarthatósággal kapcsolatos kérdések a bőr ellátási lánc minden szakaszában

előfordulhatnak, például az erdőirtás, az éghajlatváltozás, az állatjólét, a rossz munkakörülmények, a vízpazarlás és a szennyezés.

Ezek a fenntarthatósággal kapcsolatos kérdések tükrözik a bőr ellátási láncban a tevékenységeknek a környezetre, az állatok jólétére, a közösségre és az emberi jogokra gyakorolt esetleges negatív hatásait, amelyeket a bőrtermelés és a komplex globális ellátási hálózat eloszlása miatt nehéz nyomon követni. Az 1. fázis (nyersanyagok) általában olyan országban / régióban található, ahol fejlett az állattenyésztés, például Ausztrália, Brazília és Új-Zéland. A 2. fázis (termelés) olyan országban / régióban található, ahol alacsonyabb költségű a munkaerő, pl. Kína, Indonézia és Vietnám. A 3. fázis (fogyasztás) a magas életszínvonalú országokra jellemző, például az Egyesült Államok, az európai országok, főként Olaszország, az Egyesült Királyság, Németország, Franciaország és Japán (Ernst és Young, 2013). Az ilyen nagy távolságú globális lánc és a kulturális különbségek az országok között csökkentik a bőr ellátási lánc átláthatóságát, növelik az értékelés és a nyomon követhetőség nehézségét. Ezért a bőr ellátási lánc fenntarthatóságának javítása nem csak felelősséget, hanem kihívást is jelent a szereplők számára az egész bőr ellátási lánc mentén, amelyre a nemzetközi márkáknak általában a legerősebb a ráhatásuk. Az IKEA az egyik vezető márka, amely kiemelkedik a fenntartható bőr kezdeményezésben, a globális beszerzési tevékenységekben.

A 2. táblázat vázolja fel azokat a konkrét kérdéseket, amelyek a bőr előállítási láncának egyes lépéseinél előfordulhatnak.

2. táblázat: Fenntarthatósági kérdések a bőr ellátási lánc mentén

Kérdés	Állatállomány	Vágás	Előkészítés	Kérgesítés és befejezés	Bőrtermék
Klímaváltozás	x	x	x	x	x
Biodiverzitás és erdőirtás	x				
Lég-, víz- és termőföld szennyezés	x	x	x	x	x
Vízhasználat és víz elérhetőség	x	x	x	x	x
Hulladék	x	x	x	x	x
Állatjólét	x	x			
Erőforrás hiány	x				
Földvásárlás	x				
Kár	x	x	x	x	x
A helyi kisgazdák diszkriminációja	x				
A dolgozók és közösségek egészsége és biztonsága	x	x	x	x	x
Gyerekmunka	x	x	x	x	x
Kényszermunka és emberkereskedelem	x	x	x	x	x
Egyesülési szabadság	x	x	x	x	x
Munkafeltételek	x	x	x	x	x

Forrás: Ernst and Young (2013)

3. Az IKEA és annak fenntarthatósági programja

3.1 Az IKEA háttere

Az IKEA egy több nemzetiségű, holland székhellyel rendelkező csoport, amely készre szerelhető bútorokat, konyhai berendezéseket és háztartási tartozékokat tervez, gyárt és értékesít. Az IKEA 2003 óta a világ legnagyobb bútorboltja. Az akkori 17 éves Ingvar Kamprad Svédországban alapította 1943-ban. A vállalat neve olyan betűszó, amely az Ingvar Kamprad, Elmtaryd (a gazdaság, ahol felnőtt) és Agunnaryd (szülővárosa, Svédország déli részén) szavak

kezdőbetűiből fakad. A cég úgy ismert, mint a különböző típusú készülékek és bútorok modernizált formatervezésű cége és annak belsőépítészeti munkája gyakran a környezetbarát egyszerűséghez kapcsolódik. Ezenkívül a cég a költségellenőrzésről, a működési részletekről és a folyamatos termékfejlesztésről is ismert. Ezek a vállalati attribútumok lehetővé tették az IKEA számára, hogy az elmúlt évtizedek során átlagosan 2-3% -kal csökkentse árait a globális terjeszkedés időszakában. Mindezeket üzleti stratégiájukban foglalják össze, azaz "a jól megtervezett, funkcionális lakberendezési termékek széles választékát kínálják olyan alacsony áron, amelyet a lehető legtöbb ember képes megfizetni" (IKEA honlap).

2016 decemberében az IKEA 48 országban 392 áruházat, 11 országban 22 szedd fel és rendeld pontot, 15 országban 41 bevásárlóközpontot és 18 országban 38 elosztóhelyet tulajdonol és működtet. A 2016-os pénzügyi évben (2015 szeptemberétől 2016 augusztusáig) az IKEA 783 millió üzletlátogatással és 425 millió bevásárlóközpont látogatással rendelkezett és 34,1 milliárd euró értékben értékesített a 2017-es gazdasági évben, ami 3,5% -os növekedést jelentett az előző évhez képest. Eközben az IKEA honlapja körülbelül 12 000 terméket tartalmaz, lefedve ezzel az IKEA teljes kínálatát. Több mint 2,1 milliárd látogatást tettek webhelyein és 1,4 milliárd eurós online értékesítést ért el az IKEA csoport tizennégy országának piacán a 2016-os pénzügyi évben, amely 9% -kal növekedett az előző évhez képest (IKEA Group, 2016).

Az IKEA-nál hosszú hagyománya van a fenntarthatóságnak és annak működésben való alkalmazásának. A cég szeretne vezető szerepet vállalni a fenntarthatóságnak az üzleti tevékenységbe való integrálásában. Steve Howard, az IKEA Group Főtisztviselője (CSO) TED videójában beszélt arról, hogy „a fenntarthatóság kérdése elérkezett a ”kedvtelésből csináljuktól” a ”meg kell csinálni” állapotig. Ez arról szól, hogy mit csinálunk itt, most, és az aktív korunk hátralévő részében ... Ha üzletvezető vagy és még nem fűzted a fenntarthatóságot üzleti modelled középpontjába, akkor tedd meg azonnal.”

Az IKEA elképzelése az, hogy sok ember számára jobb hétköznapi életet teremtsen és az emberekre és a bolygóra vonatkozó pozitív stratégiát alkalmaz, hogy elérje ezt az ideát. A stratégia három szempontra fókuszál: az ügyfelek millióit ösztönzik arra és teszik lehetővé számukra, hogy fenntarthatóbb életet éljenek az otthonukban; törekszik az erőforrások és az energia függetlenségére és vezető szerepet játszik abban, hogy jobb életet teremtsen emberek és közösségek számára azáltal, hogy hat rájuk. Ezáltal az IKEA minimális követelményeket állapít meg a környezeti és társadalmi fenntarthatóságra vonatkozóan, ideértve a munkakörülményeket az egész ellátási láncon keresztül, például az IWAY-t (IKEA, 2016) – ez az IKEA-s módja a termékek, anyagok és szolgáltatások vásárlásának. Az IWAY az IKEA szállítói magatartási kódexe, amely biztosítja a szállítókkal való kölcsönös megértést a fenntarthatósággal kapcsolatban. Az IKEA létrehozta az IWAY funkciót, amely felelősséget vállal az IKEA magatartási kódexének betartásának ellenőrzéséért. Az IKEA 1999 óta használja az IWAY-t annak érdekében, hogy a termékeket környezetbaráttá és társadalmilag elfogadhatóvá tegyék. Továbbá, az IKEA különös figyelmet fordít az ellátási lánc

veszélyeztetett csoportjaira, például a migráns munkavállalókra és az otthoni munkavállalókra, biztosítva, hogy hozzáférhessenek a tisztességes foglalkoztatáshoz, beleértve a béreket, a munkakörülményeket és a munkajogokat (IKEA Group, 2016).

3.2. Az IKEA fenntarthatósági programja

Az IKEA hosszú évek óta elkötelezett a fenntarthatóság iránt. Peter Agnefjäll szerint „sürgős intézkedésekre van szükség az éghajlatváltozás elleni küzdelemhez – ettől függ számos közösség és üzlet sikere szerte a világon. Ez az, amiért az IKEA csoport belemegy mindenbe, hogy része legyen a megoldásnak. Úgy látjuk, hogy az éghajlatváltozás az innováció, a beruházások és a megújulás ösztönzője."

Az ENSZ Fenntartható Fejlesztési Céljait követve az IKEA saját fenntarthatósági programot alakít ki, hogy irányítsa és ösztönözze magát a fenntarthatóság megvalósítására a globális műveletekben. Az IKEA feltérképezte a stratégiáit a célokkal szemben és hét célt ezek közül konkrétan azonosított, amelyek a legnagyobb mértékben járulhatnak hozzá a stratégiához. A kitűnő eredmények hét célja: a nemek közötti egyenlőség, a megfizethető és tiszta energia, a tisztességes munka és a gazdasági növekedés, az egyenlőtlenségek csökkentése, a felelős fogyasztás és termelés, az éghajlatváltozás, valamint az élet és a föld. A felelősségteljes beszerzés az élet és a föld céljával kapcsolatos fő stratégia. E stratégia alapján az IKEA kulcsfontosságú nyersanyagokat, például gyapotot, fát és bőrt biztosít fenntartható forrásokból.

Eközben a legversenyképesebb ellátási piac és a beszállítók megtalálása érdekében az IKEA megvizsgálja a szállítók kiválasztásának tényezőit, beleértve a teljes költségeket, a minőséget, a rendelkezésre állást, a fenntarthatóságot és a preferált partnereket. Stefan Karlsson, az IKEA Fenntarthatósági Megfelelés menedzsere a kínai IKEA vevőközpontnál a következőket mondta:

„Az IKEA egy globális vállalat és szinte a világon mindenhol vannak üzleteink. Számos tényezőt megvizsgálunk, mikor globálisan szerzünk be. Egyrészt alacsonyabb anyagköltséget követünk a jó minőség fenntartása mellett. Másrészt, mint vezető nemzetközi márka, megvan a felelősségünk a fenntarthatóság fenntartásában a globális beszerzési tevékenységünk területén. Ebben a folyamatban a hosszú távú partnerkapcsolat kiépítésére törekszünk beszállítóinkkal, amelyek mindegyike biztosítja az anyagok elérhetőségét és megosztjuk saját fenntarthatósági céljainkat a szállítóinkkal."

Az IKEA felelősségteljes beszerzést valósít meg azzal, hogy túlmutat a közvetlen beszállítókon annak érdekében, hogy biztosítsa a fenntartható erőforrás-gazdálkodást a többszintű ellátási láncok között. A fenntartható erőforrás-gazdálkodás védi az IKEA termékeihez kapcsolódó nyersanyagokat és biztosítja a fenntartható ellátási láncot, ami elengedhetetlen az üzleti élet

hosszú távú fenntarthatóságához. A nyersanyagok közé tartozik a fa, a pamut, a pálmaolaj és a bőr. 2015 júniusáig az IKEA Alapítvány olyan programokat vezetett be, amelyek elősegítik a gyermekek jogainak védelmét, a gyermekmunka elleni küzdelmet és lehetőségeket teremtenek a gyapot ellátási lánc közösségeiben élők számára Indiában és Pakisztánban, valamint a brazil bőr ellátási lánc közösségeiben is.

2015 augusztusáig az IKEA bőr beszerzésének 100% -a krómmentes, és 2015 szeptemberétől az összes IKEA bőrterméket "nedves-fehér" cserzéssel vagy más króm-mentes alternatívákkal állítanak elő, mivel a króm nagyon szennyező. 2016 augusztusáig az IKEA elérte a szarvasmarha bőrének és irhájának nyomonkövethetőségét a vágóhidakig visszamenően. 2017 augusztusáig az IKEA biztosította az összes bőr nyomonkövethetőségét a vágóhidakig visszamenően és elkezdte megvalósítani a társadalmi és állatjóléti kérdésekre vonatkozó követelményeket.

Peter Möller, az IKEA Svédország területi komfort fenntarthatósági menedzsere kijelentette, hogy a fenntartható bőr kezdeményezés célja (1) a nyomon követhető ellátási lánc; (2) az ellátási láncon belüli követelmények meghatározása; és (3) az IKEA követelményeinek biztosítása az átlátható ellátási láncban. Peter világosan megmagyarázta, hogy az IKEA mit ért állatjólét alatt: ”Ami a követelményeket illeti, természetesen benne van az ellátási láncban az állatok jóléte, de a munkavállalók jóléte is. Meghatároztuk az Öt Szabadságjogot az állatjóléti munkánk irányítására, vagyis a bőr ellátási láncában lévő minden állatnak (1) szomjúságtól vagy éhségtől mentesnek kell lennie; (2) kényelmetlenségtől mentesnek kell lennie; (3) fájdalomtól, sérülésektől és betegségektől mentesnek kell lennie; (4) a természetes viselkedés szabadságát kell nekik biztosítani; és (5) a szorongástól való mentességet is el kell érni. Ami a munkavállalók jólétét illeti, az főként arról szól, hogy a munkafeltételek megfeleljenek az IWAY-ban rögzített egészségügyi és biztonsági előírásoknak az ellátási láncon belül.”

4. Az IKEA globális bőr ellátási lánca

4.1. Az IKEA bőrprofilja

Jelenleg a nagy üzleti negyedek és a nemzetközi márkák kiskereskedői azzal szembesülnek, hogy a fogyasztók és a civil szervezetek elvárják, hogy tisztában legyenek azokkal a követelményekkel, amelyek a termékforrások és termelési feltételek ismeretéből fakadnak. Így a kiskereskedőknek és a márkáknak biztosítaniuk kell, hogy a bőrforrások legálisak legyenek és összhangban legyenek a veszélyeztetett vadon élő állatfajok nemzetközi kereskedelméről szóló egyezményekkel. Az elmúlt években a bőripart többször támadták az emberi jogi, a környezetvédelmi és az állatvédelmi szervezetek, mivel úgy vélték, hogy a bőripar megsérti a vonatkozó jogszabályokat a munkakörülmények, a környezetvédelmi ellenőrzések és az állatjólét területén. Válaszul ezekre a kihívásokra, hogy bizonyítsák ennek ellenkezőjét, a bőr

ellátási láncok nyitottá és átláthatóvá váltak, egyre több márka és kiskereskedő próbál bevezetni nyomonkövetési rendszert a bőr ellátási láncok számára. A globalizáció korában a bőripar nyomon követhetősége egyre bonyolultabbá vált. A folyamatban a nyersbőr termelésétől a gyártáson át az értékesítésig különböző szereplők több érdekcsoportja is részt vesz. A bőrgyártás számos fizikai-kémiai folyamatot is magában foglal, ami a monitoring számára kihívást jelent (ITM, 2017).

Ennek kapcsán az IKEA együttműködik a külső érintettekkel, hogy foglalkozzanak a környezetvédelmi és szociális kérdésekkel a bőr ellátási lánc mentén. Például az IKEA együttműködik a beszállítóival és vegyipari vállalatokkal a kemikáliák használatának, a széndioxid kibocsátásnak és a vízfogyasztás csökkentése érdekében. Ennek a megközelítésnek az alkalmazásával az IKEA 2015-ben elérte a 100% -os krómmentes bőr beszerzését és használatát, és bizonyos mértékig csökkentette a széndioxid-kibocsátást és a vízfogyasztást. Eközben a munkafeltételek javítása érdekében az IKEA meghatározza azokat a minimális követelményeket (IWAY), amelyek többek között a munkavállalók egészségére és biztonságára, a maximális munkaidőre és a minimális bérekre vonatkoznak a legfontosabb beszállítóinál. Ezen kívül az IKEA különös figyelmet fordít az állatjólétre és kidolgozza a szállítókra vonatkozó egyedi iránymutatásokat, amelyek főként az állatok humánus kezelésének kérdéseire és arra vonatkoznak, hogy mennyire hagyják az állatokat természetes módon élni. Az állatjólét iránti elkötelezettség fontos az élelmiszer-összetevőként használt állati eredetű nyersanyagoknál vagy a lakberendezés terén, például a bőrnél.

4.2 IKEA globális bőr ellátási láncok

Az IKEA évente kb. 3 millió m^2 bőrt használ a lakberendezési termékek, köztük a kanapék és a szőnyegek esetében. Ez nyolc bőr beszállítótól és három szőrme beszállítótól származik. Az IKEA által használt bőr három alapanyagból származik. Brazília adja évente az IKEA által használt szarvasmarha bőr és báránybőr mintegy felét. Az IKEA bőr beszerzéséért felelős részlege a Bőr Szaktudás Központ (BSZK), amely az egyetlen ilyen jellegű részleg az IKEA-ban, Sanghajban található, köszönhetően a kínai fogyasztók bőrtermékek iránti jelentős igényének és a viszonylag olcsó munkaerőnek.

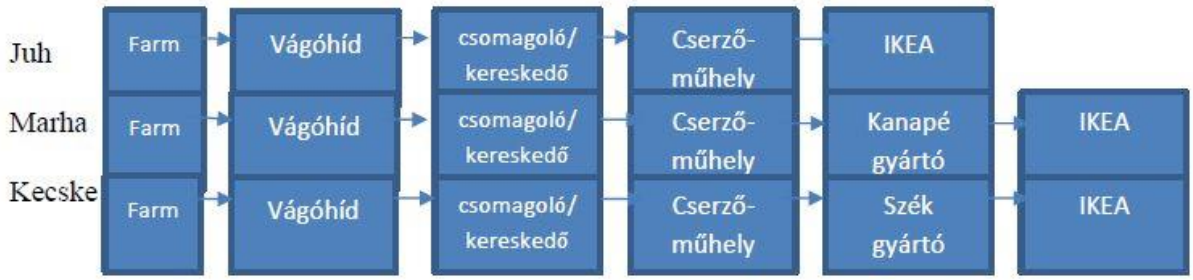
Az IKEA bőripari ellátási lánca magában foglalja a szarvasmarha-tenyésztő gazdaságokat, a vágóhidakat, a bőrtisztítókat és a bőrkikészítőket. Frank Ouyang, az IKEA globális BSZK menedzsere szerint a BSZK világszerte három fajta bőr beszerzéséért felelős, melyek a szarvasmarhák, juhok és kecskék. A globális beszerzés oka a kínai piac erőforráshiánya. A kínai húsfogyasztási szokásoknak köszönhetően sok sertéstenyésztő van, így van bőven disznóbőr, de a szarvasmarha- és juhbőr mennyisége alacsony. Így a Kínában, sőt még az Ázsiában található helyi cserzőműhelyek számára átadott szarvasmarha- és báránybőrök szinte mindegyike importált. Az IKEA háromféle bőr ellátási lánccal rendelkezik, amelyek megfelelnek a háromféle bőrtípusnak, amint azt a 2. ábra mutatja. A szarvasmarhák bőre

elsősorban Dél-Amerikából, Észak-Amerikából, Európából és kis mennyiségben Afrikából származik. A fő célországok közé tartozik Amerika, Brazília, Németország, az Egyesült Királyság, Ausztrália és Franciaország. A birkabőr Ausztráliából és Új-Zélandról származik, kis mennyiségben az Egyesült Királyságból és Argentínából, míg a kecske bőre elsősorban Ausztráliából érkezik.

Frank Ouyang szerint az IKEA háromféle bőr ellátási lánca a gazdaságoknál kezdődik, amelyek többféle különböző típusú farmot is magukban foglalhatnak. Például egy marhatartó farm a tehénnél tartja a szarvasmarhák újszülöttjeit egészen az elválasztásig, majd egy borjú tenyésztő gazdaság borjút vehet a marhatartótól, ami utána felneveli a borjakat, amíg fiatal szarvasmarhákká válnak. Ezt követően a fiatal húsmarhákat általában hizlalótelepre adják, hogy majd húsuk miatt hasznosítsák. Mindezeket a gazdaságokat a bőr ellátási lánc azonos (első körös) szintjén kezelik, majd a láncban tovább haladva a szarvasmarhákat a hizlalótól a vágóhidaknak értékesítik. Lehetséges ugyanakkor, hogy nincs hizlalás és a szarvasmarhákat közvetlenül egy tehénborjú tenyésztő farmról értékesítik a vágóhídnak. Ez függ az ügyfelek igényeitől, például a szarvasmarhafajtáktól, az életkortól és a minőségtől.

A vágóhíd után számos csomagoló és kereskedő van, akiket bevonnak a cserzés előtt. A csomagolók, akik elsősorban a bőr válogatásáért és sózásáért felelősek, először rendszerezik a bőrt különböző szempontok szerint, mint például méret, minőség vagy hegterület. Eközben a bőrnek sózva kell lennie, hogy elkerülje a rothadást. A válogatás és a sózás után a bőrt a kereskedők juttatják el a cserzőkhöz, amelyek Kína esetében helyi vállalkozások.

2. ábra: Az IKEA háromféle bőr ellátási lánca



Forrás: saját szerkesztés

A cserzés után az ellátási láncnak három útvonala van: a juhból készült bőrt közvetlenül az IKEA áruházakba értékesítik; a szarvasmarhából származó bőrt a kanapé gyártóknak, majd az IKEA áruházaknak adják el; a kecskebőrt pedig a szék gyártóinak, majd az IKEA áruházaknak adják el. Ennek oka az, hogy az IKEA kétféle bőrhasználatot kínál. Az egyiket szőnyegbőrnek (azaz juhból készült bőrnek) hívják, amelyet közvetlenül az IKEA áruházakba értékesítenek, miután megvásárolták a cserzőműhelyből. A másik típus a kárpit bőr (azaz a szarvasmarha és

a kecske bőr), amelyet a kanapékhoz és székekhez kell gyártani, miután megvásárolták a cserzőműhelyből.

5. Az IKEA globális beszerzési koncepciója a fenntartható bőr kezdeményezés számára

5.1. Az IKEA globális bőrbeszerzési stratégiája

Az összes bőrt globálisan szerzik be az IKEA általános GB stratégiáját követve, amelyet öt tényező (költség, minőség, elérhetőség, fenntarthatóság és előnyben részesített partner) jellemez. A beszerzési stratégiát a Három Sarokkő Program részletesebben is leírja az alábbiak szerint.

Alacsonyabb összköltség az alapanyagtól az ügyfélig

Az IKEA a bőripari termékeket alacsony áron értékesíti, együttműködve a beszállítók összes szintjével a bőr ellátási lánca mentén. Ez a megközelítés lehetővé teszi az IKEA számára, hogy közelebb hozza a fenntartható bőr kezdeményezés döntéseit a környezeti hatások keletkezéséhez. Az IKEA a bőrbeszállítókat az ügyfelek igényeihez és elvárásaihoz kapcsolja. A belső funkciók és a külső érintettek integrálásával az IKEA az ellátási lánc egészében megvalósította a fenntarthatóságot a nyersanyagtól az ügyfelekig. Kezdve a bőrtermékek tervezésével a fenntartható nyersanyagok és technológiák kiválasztásán és az állatok jólétének védelmén át a bőrtermelésben dolgozó munkavállalók biztonságának és egészségének biztosításáig.

Eközben az IKEA hosszú távú kapcsolatokat alakított ki a bőr beszállítóival a nagy volumenű beszerzéseken keresztül és megosztja a fenntarthatósági programját a beszállítókkal. Az IKEA általában jelentős mennyiséget vásárol az első körös beszállítóitól, így erős tárgyalási pozícióval rendelkezik a beszállítókkal való tárgyalások során, ami alacsonyabb árakat és jó minőséget eredményez. Továbbá a nagy alkuerő biztosítja, hogy az IKEA részt vegyen a beszállítók kiválasztásában, például előírja, hogy az első körös beszállítók feleljenek meg az összes IWAY feltételnek, míg az alsóbb szintű beszállítóknak a kötelező IWAY feltételeknek kell megfelelniük. A fentiek révén az IKEA alacsonyan tartja a költségeket és ezzel egyidejűleg érvényesíti a fenntarthatósági programot is.

IKEA beszállítók - partnerek a növekedésért

Az IKEA sokszínű és koncentrált beszállítói bázist épített fel a bőrtermékek kínálatához és az ügyfelek igényeinek kielégítéséhez. Az ilyen típusú beszállítói bázis nagyobb rugalmasság mellett több bőrterméket is képes kezelni, valamint gyorsabban reagál a piaci igényekre. Összehasonlítva a korábban rendelkezésre álló ellátási bázis méretével, az IKEA jelenleg kevesebb beszállítóval rendelkezik, és integráltabb módon dolgozik velük, ami hozzájárul a bőrtermékek fejlesztéséhez és a fenntarthatóság szokásos megoldásaihoz.

Az IKEA úgy pozícionálja magát, mint preferált üzleti partner a meglévő és a potenciális beszállítói felé is. Az IKEA-val való partnerséget a kölcsönös tisztelet, a bizalom és az átláthatóság jellemezi. A közös fenntarthatósági célok alapján az IKEA megteremti a feltételeket a beszállítók számára, hogy teljes felelősséget vállaljanak fenntarthatósági teljesítményükért. A szállítók felelősséggel való felruházása segít az IKEA-nak, hogy az ellenőrzés helyett a fenntarthatósági folyamatok fejlesztésére koncentrálhasson, így a beszállítók proaktívabbak a GB fenntarthatósági követelményeinek betartásában.

Egy IKEA beszerzés - egyszerű és professzionális

Az IKEA GB-stratégiákat fejleszt az egyes termékkategóriákra, valamint egyszerű és professzionális módon hajtja végre a beszállítókkal kapcsolatos cselekvési terveket. A munka az IKEA vezetésén alapul és egyben hozzá is járul a vezetéshez. Az IKEA belső üzleti intelligencia programot fejleszt, és közös keretet biztosít a kockázatok meghatározásához, kommunikálásához és enyhítéséhez, hogy a kereskedelem akadályairól, a piacról, a politikai és fenntarthatósági kockázatokról vagy a valuta- és nyersanyagárak volatilitásáról egyetértés szülessen.

A fenntartható célok megvalósítása érdekében az IKEA a stratégiák és cselekvési tervek végrehajtásához szükséges intézkedéseket hoz létre, a projektek kulcsfontosságú kezdeményezéseinek (pl. pamut projekt és fenntartható bőr kezdeményezés) szervezésével. Annak érdekében, hogy az egyszerű, de professzionális FGB bőrgyártási folyamatot lehetővé tegye, az IKEA BSZK az összes állati bőrt megvásárolja. A bőr GB stratégiájának célja nemcsak az erőforrás (például az állati bőr) keresése és a költségcsökkentés, hanem a fenntarthatóság is. Frank Ouyang szerint „A bőrt világszerte vásároljuk, sok előfeltétele van a bőr globális beszerzésének, például nyers bőrünk nem származhat az Amazon vidékről, mert a régió egyes részeiben a pásztorok a legeltetés miatt irtják az erdőt, amely negatív hatással lesz nemcsak a helyi őslakos népekre, hanem az egész ökológiai láncra is; ugyanakkor nyersbőrünk nem származhat az őserdőkből, még akkor sem, ha nem az Amazonas régióról van szó, mert az erdő ezen a területen történő kiirtása is az egész környezet megsemmisülését okozhatja. Így nem használjuk az e régiókból származó nyersbőrt. Fontos szempont az is, hogy

nyersanyagaink melléktermékek, vagyis az állatok a húsuk miatt vannak hizlalva és nem a bőr miatt. Vagyis miután az állatokat levágták, a maradékot, vagyis a nyersbőrt használjuk. Továbbá ritka állatokból származó nyersbőröket nem használunk, ez egy világos előfeltétel.

A vágóhidak fő terméke a húsfeldolgozó vállalatoknak vagy élelmiszer-szolgáltatóknak értékesített hústermék, akik magas alkupozícióval rendelkeznek (pl. McDonald's). Az IKEA viszonylag alacsony alkupozícióval rendelkezik a vágóhidakkal szemben, mivel az állati bőr relatíve kis értékű melléktermék. Ebben az esetben az IKEA számára nem könnyű meggyőzni a vágóhidakat arról, hogy működjenek együtt a fenntartható bőr kezdeményezés megvalósításában.

5.2 Globális beszerzési szervezeti struktúra a bőr esetében az IKEA-nál

Központi GB tervezés

A GB az IKEA-nál központilag tervezett és kategóriákba van sorolva. Négy GB szint van és minden egyes szint különböző módon járul hozzá a GB-hez. Echo Ye, a Shenzhen IKEA kereskedelmi iroda bőr osztályának helyettes vezetője szerint: *„A GB tervezésénél az első szint a hét globális területi menedzser, akik felelősek a hét kategória területért és akik közvetlenül vezetik a kategória menedzserek (KM) munkáját. A második szint a globálisan elhelyezkedő KM-ből áll, akik felelősek az 5 éves GB stratégiai terv elkészítéséért; a harmadik szint KM-kből és üzletfejlesztési menedzserekből áll (ÜFM-k), akik együtt dolgoznak a 2-3 éves taktikai terv elkészítésében az 5 éves GB stratégiának megfelelően; a negyedik szint a helyi ÜFM-ek, akik felelősek az 1-2 éves működési terv kidolgozásáért a 2-3 éves GB taktikának megfelelően, és akik közvetlenül vezetik az üzleti csoportot, amely a helyi beszállítókkal együttműködve szerveződik.”*

A globális szinttől a helyi szintig a GB bőrtevékenysége üzleti csoportként (ÜCS) felépített. Daniel Xu, az IKEA Qingdao kereskedelmi irodájának üzleti fejlesztője azt állítja, hogy az ÜCS általában három főből áll: üzletfejlesztő, készlet tervező és gyártásmérnök. Néha egy termékmérnök is van, aki egynél több ÜCS-t támogat egy időben. Általában az ÜCS egy terméktípusra van kinevezve, pl. kanapé és szék.

Mátrix menedzsment és támogatási funkciók

Az IKEA GB szerkezete mátrix menedzsment alapon központilag tervezett. Az IKEA Választék és Kínálat is több mátrixból és számos támogatási egységből áll. Az egyik példa az IKEA Fenntarthatósági Irányító Csoportja. Steve Howard, mint Fenntarthatósági Vezető (FV),

tagja a csoport menedzsment csapatának, és közvetlenül jelent Peter Agnefjäll-nak, az IKEA vezérigazgatójának. A FV elnökli a fenntarthatósági menedzsment csoportot, amely a fenntarthatósági vezetőket gyűjti egybe a fő üzleti területekről. Együtt vizsgálják a teljesítményt a célokkal összehasonlítva, és stratégiai döntéseket hoznak a fenntarthatóságról az egész IKEA-csoport számára. A célok szerinti haladásról negyedévente beszámolnak a csoportvezetés és a felügyelőbizottság számára. A 2016-os üzleti évben a fenntarthatósági menedzsment csoport magába foglalta a fenntarthatósági politikának és megfelelésnek, a fenntarthatósági innovációnak, a fenntarthatósági kommunikációnak a vezetőit, valamint a fenntarthatósági menedzsereket a Választék & Kínálatról, az IKEA ipar, a kiskereskedelem és a bővítés területeiről. A fenntarthatósági menedzsment csoport 2016 szeptemberétől magában foglalja az IKEA Csoport fenntarthatósági menedzsment csoportját, a fenntarthatósági integráció és fejlesztés vezetőit, a fenntarthatósági politika és a megfelelőség, a fenntarthatósági innováció és a fenntarthatósági kommunikáció, valamint az IKEA központok fenntarthatósági vezetőit az IKEA központból, IKEA IMS-ből, a Vevői Elégedettség Csoporttól és az IKEA Ingatlantól.

Ezen kívül van néhány más funkció és egység, amely az IKEA Választék és Kínálat részlegnél működik, mint például az IKEA alkatrészek, a regionális ellátási csoportok, a logisztikai fejlesztés, az értékesítés és az ellátás tervezése, a szállítás, a beszerzési műveletek, a minőségtámogató központok, az IKEA kommunikáció és a termékfejlesztési központ (Kína).

A bőr GB szerkezete erősen integrált és a bőr kompetencia csoport (BKCS) által vezetett centralizált tervezéssel és mátrix menedzsment struktúrával. A BKCS-t Frank Ouyang vezeti és a csoport egy üzletfejlesztőből, egy gyártástechnikai mérnökből és egy stratégiai beszerzőből áll. A stratégiai beszerző a kanapé üzletág csapatához is tartozik, amelyet a kanapé üzletág üzletfejlesztési menedzsere vezet. A tipikus mátrix struktúrától eltérően, amely egy működési és egy funkcionális jelentési vonalból áll, a bőr GB szerkezete olyan mátrixszerkezetet követ, amely két jelentési sorból áll, amelyek mindegyike terméken vagy nyersanyagon alapul. A bőr nyersanyagok esetében a stratégiai beszállító a BKCS vezetőjének jelent; a bőrt használó kanapé üzletág esetében ugyanaz a stratégia beszerző ugyanakkor a kanapé üzletág üzletfejlesztési menedzserének jelent. Ezzel a megközelítéssel a döntéseket olyan fenntarthatósági témákon alapulva lehet meghozni, amelyek közösek az egyik kategóriánál (pl. a bőr, beleértve a bőr nyersanyagainak és a kanapé termékek beszerzését), és a költségek csökkenthetők, mivel a stratégiai beszerző képes átlátni a bőr vagy kanapé tevékenységek kombinációit is. Ezen kívül a termékek közötti munkacsoportot leszámítva vannak olyan vállalaton átívelő szervezeti munkacsoportok is, amelyek olyan témákkal foglalkoznak, mint az energia, a hulladék, a körkörösség, a közösségi részvétel és a fenntarthatósági jelentések. A szervezeten átnyúló munkacsoportok biztosítják a vezetést, a jó gyakorlatokat, a kutatást és a támogató tevékenységeket a fenntartható bőr kezdeményezéshez kapcsolódóan. A két belső munkacsoport integrálásával a bőr nyersanyagok és a kanapé üzletágak között az IKEA bőr GB gyakorlata hatékonyan és gazdaságosan működik.

Ezzel egyidejűleg a bőr GB gyakorlata magában foglalja a civil szervezetekkel és beszállítókkal való külső integrációt is. A fő kihívásai annak, hogy megvalósítsák a fenntartható bőr kezdeményezés fenntartható célkitűzéseit, elsősorban az állatok és a munkavállalók jólétére irányulnak. Mikor a beszállítókkal kapcsolatba lépnek, a BKCS egy brit civil szervezettel működik együtt, amely elkötelezte magát a jobb gazdálkodási gyakorlatok és amellett, hogy az állatok jólétére vonatkozó tudását átadja a vágóhidak számára. Eközben a vágóhidaknak is biztosítania kellene az állatok jólétét a saját beszállítóinál – a gazdaságoknál. A munkavállalók jóléte az IWAY felelőssége, amely az IWAY szabvány szerint ellenőrzi az első körös beszállítókat és megköveteli tőlük, hogy ellenőrizzék a kijelölt alvállalkozóikat az IMust követelmények alapján.

6. A fenntartható bőr kezdeményezés öt lépése

A bőr ellátási lánc összetett és az IKEA irányítja a fenntartható bőr kezdeményezést az egész láncban. Frank Ouyang szerint az IKEA már nyomon követ a vágóhíd szintjéig és továbbra is azon dolgoznak, hogy nyomon követhető legyen az egész folyamat a gazdaságok szintjéig. Továbbá az IKEA kidolgozta a bőr nyomon követhetőségének követelményét is. 2017 augusztusában az IKEA letesztelte ezt a követelményt a bőr ellátási láncában. Ez azt jelenti, hogy az IKEA elmegy a beszállítókig, hogy ellenőrizze a meglévő követelmények teljesülését, és azt, hogy az a célnak megfelelően működjön. 2017 végéig az összes bőráru teljesen nyomon követhető, és ellenőrizhető, hogy olyan szabványok szerint állították elő, amelyek elősegítik az erdők védelmét és tisztelik az állatok jólétét. Az IKEA törekszik az állatok jólétére azzal, hogy védi és támogatja az állatok jó egészségét és fiziológiai szükségleteit. Az IKEA fenntartható bőr kezdeményezésének öt lépése van az alábbiak szerint.

6.1. Ellátási láncok nyomonkövethetősége

Az első lépés a nyomonkövethetőség, amely az ellátási lánc feltérképezésén alapul. Annak érdekében, hogy a meglévő bőripari ellátási láncot illetően világos képe egyen, az IKEA ellátási lánc feltérképezési gyakorlatot vezet. A bőr ellátási lánca meglehetősen összetett, mivel a gyártás számos lépést foglal magában és a bőr a húsipar melléktermék. A bőr ellátási láncának feltérképezéséhez az IKEA a bőr ellátási láncának szinte valamennyi vágóhídjáról gyűjtött információkat. Az IKEA megkérte a vágóhidakat, hogy biztosítsák a gazdaságok feltérképezését. Ezzel a megközelítéssel az IKEA be tudta fejezni a bőr kínálat feltérképezését 2017 végére. Frank Ouyang szerint *„a bőráru ellátási lánc feltérképezése nem könnyű, mivel a bőr a húsipar melléktermék. Miközben a vágóhidak általában nagyméretűek, a gazdák jellemzően szétszóródva helyezkednek el és kisméretű gazdaságokkal rendelkeznek, amelyeket nehéz követni.”* Az IKEA csak a közvetlen beszállító gazdaságok felé végez nyomonkövetést és ezek a vágóhíd utáni első gazdaságok, amelyek a vágóhidakkal közvetlenül érintkeznek. Az állattenyésztési folyamatban sokféle gazdaság szerepel – vannak, amelyek az állatokat csak fiatal korukig nevelik, míg más gazdaságok az állatokat felnőtt korukig tartják.

6.2 A követelmények fejlesztése

A második lépés az IKEA vágóhídi és szállítási követelményeinek a kidolgozása. Frank Ouyang szerint az IKEA kidolgozta a bőr ellátási láncra vonatkozó nyomonkövetési előírásait, ami az IOS-MAT-0093 (ahol az IOS a rövidítése az IKEA Svédországnak, míg a MAT a rövidítése az anyagnak). Ezt a specifikációt Leo Chen állította elő és adta ki, aki az IKEA bőripari kompetenciaközpontjának globális bőrmérnöke. Leo Chen szerint ez a specifikáció írja le az IKEA-nál használt bőrök nyomonkövethetőségi követelményeit, és e követelmények az IKEA társadalmi és környezetvédelmi felelősségvállalásán alapulnak szerte a világon.

Ez a specifikáció a szarvasmarha bőr és a szarvasmarha szőrme előállítására vonatkozik. A bőr / szőrme eredet területekre vonatkozó követelményei Brazíliára és a világ többi részére bomlanak. Ez azért van, mert Brazília egyedi tulajdonságokkal rendelkezik, azaz az Amazonas régióban található, amely magában foglalja az erdők védelmét és a biodiverzitás problémáit. Ami Brazíliát illeti, ez a specifikáció különösen az Amazon Biome védelmére vonatkozó követelményeket írja le, ami főként a térség gazdaságainak és vágóhídjainak kérdéseivel kapcsolatos. Mind Brazília, mind a világ többi része esetében ez a specifikáció írja le a gazdaságokra, a vágóhidakra és a gyártókra vonatkozó követelményeket is.

6.3 Próbaértékelés

A harmadik lépés a kiválasztott vágóhidakon végzett próbaértékelés. Frank Ouyang szerint *„mivel már visszakövettük a szarvasmarhák, juhok és kecskék vágóhídjait, a következő lépés az, hogy elvégezzük a vágóhidak értékelését. Például az idén augusztus elején 4-5 vágóhidat választunk ki Ausztráliában, hogy rajtuk értékeljük a követelményeinket, beleértve a szabványokat az állatjólétre és a szállításra vonatkozóan. Ebben az értékelésben úgy gondoljuk, hogy sok felfedezés és tanulás lesz, ami segíteni fog abban, hogy véglegesítsük az értékeléseket."*

Három féltől várható, hogy részt vegyen a próbaértékelésben - IKEA IWAY auditorok, valamint az üzleti csapat egy képviselője, a bőrgyárak képviselői és a korábban említett brit civil szervezet állatjóléti szakemberei. Ennek a lépésnek a célja annak értékelése, hogy mennyire reális a kidolgozott szabványoknak való megfelelés, ezért itt még nem a beszállítók megfelelt/nem megfelelt típusú értékelése zajlik.

6.4. A követelmények véglegesítése és bevezetése

2017 közepéig az első és a második lépést elérték; a harmadik lépést megvalósították azzal, hogy két ausztrál vágóhidat értékeltek 2017 augusztusában. Ezután jöhet a negyedik lépés, a követelmények véglegesítése, majd utolsó lépésként a követelményeket bevezetik az IKEA globális bőráru-ellátási láncában. A próbaértékelések során szerzett tapasztalatok alapján az IKEA véglegesíti a követelményeket és a teljes ellátási láncban kiépítik a programot.

A 2016-os üzleti év végére az IKEA a bőr nyersanyagok 100%-át fenntartható bőrből szerezte be. A fenntartható bőr kezdeményezés végrehajtása részben hozzájárult az IKEA fenntarthatósági programhoz, ami például azt jelentette, hogy a felhasznált energia 31,8%-a megújuló energiaforrásokból származott az első körös beszállítóknál, ami 7%-os növekedést jelentett a 2012-es üzleti évhez képest. További eredmény az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának 13,7%-os csökkenése, valamint 27,4%-ot csökkent a vízfogyasztás a 2012-es üzleti évhez képest. Mindeközben 2016 végére az IKEA munkatársainak több mint 88%-át részesítették munkavédelmi oktatásban és egészséges körülmények között dolgoztatták.

7. Következtetések és kitekintés

A fenntartható bőr kezdeményezés megvalósítása számos javulást eredményezett az IKEA fenntarthatósági teljesítményében, beleértve nem csak a gazdasági teljesítményt, hanem a társadalmi és környezeti teljesítményt is. Az IKEA sikeres bővülést ért el a világpiacon, valamint szoros és hosszú távú kapcsolatokat létesített a beszállítókkal, vállalva a globális vezető szerepét a fenntarthatósági programban. A fenntartható bőr kezdeményezés szemlélteti, hogy az IKEA FGB stratégiája és struktúrája jól működik összetett globális ellátási láncban, és az IKEA fenntarthatósági programjának kulcsfontosságú mozgatórugója. Bár eddig a fenntartható bőr kezdeményezés még nem volt teljes mértékben befejezve, várható, hogy az IKEA több bőrrel kapcsolatos fenntartható kezdeményezést is végre fog hajtani és végül eléri a teljesen fenntartható ellátási láncot.

A bőr ellátási láncának szereplői között meglévő nagy távolságok és kulturális különbségek miatt még mindig vannak olyan problémák, amelyek különös figyelmet igényelnek az IKEA vezető pozíciója ellenére. Ilyen kérdéskör például az első körös beszállítókon túli további szállítói körök - különösen a tengerentúli szállítók - hosszú távú fenntarthatóságának elérése, ami kihívást jelent mind az IKEA, mind az egyéb multinacionális vállalatok számára.

A jövőben az IKEA-nak új kihívásokkal is szembe kell néznie. Először is, az IKEA-nak fontolóra kell vennie a mátrixszervezet korlátait. A különböző szinteken lévő menedzserek közötti lojalitás konfliktust szülhet az erőforrások elosztása miatt, valamint a munkatársakat

összezavarhatják a különböző csapatokban játszott szerepeik. Ezenkívül az IKEA alacsony bőripari alkupozíciójának köszönhetően a fenntartható bőr kezdeményezés megvalósítása továbbra is kihívásokkal néz szembe, például a vágóhidak meggyőzésével az IWAY szabványoknak és az állatjóléti követelményeknek való megfelelés kérdésében, illetve hogy milyen mechanizmusokat lehet elfogadni a többkörös beszállítók irányítására, és hogyan lehet az állatjóléti ismereteket átadni a vágóhidaknak és a gazdaságoknak.

Kérdések

1. Kik az IKEA bőr ellátási láncának szereplői?
2. Milyen elllátásilánc-menedzsment problémák merülnek fel az esettanulmányban?
3. Milyen intézkedéseket hoz az IKEA a fenntartható bőr ellátási lánc érdekében?

Felhasznált irodalom

Ernst and Young. 2013. Sustainability in the leather supply chain. Available at: http://etiskhandel.no/ Artikler/10450.html.

Foreign Agricultural Service (FAS). 2017. Livestock and poultry: world markets and trade. Available at: http://tinyurl.com/n2wdnuk.

IKEA. 2016. IWAY Standard. Available at: http://tinyurl.com/ycvzm4sg.

IKEA Group. 2016. Sustainability Report FY16. Available at: http://tinyurl.com/y94j7cgx.

International Leather Maker (ITM). 2017. Comprehensive report on leather supply chain traceability. Available at: http://tinyurl.com/ybk26m6w.

International Trade Centre (ITC). 2015. Leather. Available at: http://www.intracen.org/itc/sectors/leather.

UNIDO. 2010. Future trends in the world leather and leather products industry and trade. Available at: http:// tinyurl.com/y6wj3ofx.

Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet: szempontok a mezőgazdasági üzletág értékesítéséhez

Fordította: Dr. Mizik Tamás

Ez az esettanulmány egy agrárszövetkezeti struktúrát vizsgál az Egyesült Államokban, pontosabban egy olyan üzleti vállalkozást, amelyik egyrészt mezőgazdasági inputokat értékesít a tagok számára, másrészt értékesíti a tagok által megtermelt mezőgazdasági terményeket. A döntési helyzet arra vonatkozik, hogy az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezetnek (United Agricultural Cooperative) értékesítenie kell-e a szövetkezet mezőgazdasági üzletágát. Ez az egység műtrágyát, vegyszereket és vetőmagot forgalmaz. A szövetkezet most kapott egy felvásárlási ajánlatot a Pinnacle Mezőgazdasági Holding Kft-től, egy gyorsan bővülő mezőgazdasági kiskereskedelmi cégtől. Az esettanulmány lehetővé teszi az olvasók számára mind a részletes pénzügyi információk, mind a szövetkezet politikai környezetének a megismerését. Mindezek alapján a tanulmány felteszi a kérdést az olvasónak is, hogy a megismert információk alapján milyen döntést javasol: a szövetkezet eladja-e a mezőgazdasági üzletágát, vagy tartsa meg?

„Ha a tevékenységünket kiterjesztettük volna a keletiről a nyugati partra, akkor lehetőségünk nyílt volna arra, hogy a műtrágyát vagy a növényvédőszert a szárazság vagy terméskárosodás sújtotta területekről olyanra vigyük, ahol felhasználásra kerülnek. Mivel nincs ilyen lehetőségünk, ez csak növeli az árcsökkenés és a veszteség kockázatát."

Jimmy Roppolo, vezérigazgató[30]

1. Bevezetés

2012 nyarán Dean Williams felhívta Jimmy Roppolo vezérigazgatót és megkérdezte, hogy az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet (www.unitedag.net) hajlandó lenne-e eladni a mezőgazdasági üzletágát? Roppolo tudta, hogy Williams a Mezőgazdasági Holding Kft ügyvezető alelnöke. Azzal is tisztában volt, hogy a Sanders, a Pinnacle Mezőgazdasági Vállalat üzemeltetési márkája, aktívan bővül a régióban.

Roppolo felidézte, hogy "az első reakcióim az volt, hogy nem adunk el semmit a szövetkezetből. Egyben kell maradnunk". Miután karrierje jelentős részét a szövetkezet

[30] Az idézetek forrása – oldalszámmal ellátva – szerepel a felhasznált irodalomban. Azonban ezek jelentős része a szerzők által készítetett személyes interjúkból származik. Az interjúk a Texas A&M Kutatási Megfelelőségi és Biológiai Biztonsági Igazgatóság Intézményi Felülvizsgálat Tanácsa előírásainak megfelelően készültek, a projekt azonosítója 2011-0626D.

alkalmazásában töltötte, főleg mezőgazdasági területen, Roppolo nagyon komolyan gondolta, hogy a mezőgazdasági üzletágat meg kell tartani.

Roppolo tisztában volt vele, hogy az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet a vegyszereket és a vetőmagot a Winfield Solutions-től, a Land O'Lakes vállalat részlegétől vásárolta és nem közvetlenül a gyártóktól. "A Winfieldnek nem volt hosszú távú terve a környéken. Kevés befektetés történt." Visszatekintve Roppolo emlékezett arra, hogy korábban egy szövetségi szövetkezet, a Farmland Industries volt a legfontosabb műtrágya és vegyszer beszállító Texas állam óceán parti részeiben. De a "Farmland kivonult a kockázatok miatt és a Winfield is bármikor így tehet." Ekkor az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet beszállítói támogatás nélkül maradna. "Erős alapjaink vannak a gyapottisztításban, a gabona kezelésében és a tároló kapacitásokban, de a műtrágyában és vegyszerekben nincsenek." Itt Roppolo annak az illusztrálására használta a nincsenek erős alapjaink kifejezést, hogy az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet versenytársainak sokkal erősebb volt az ellátási lánca vagy a vertikális integrációja a műtrágya és vegyszer piacon. Ezért kedvezőbb kiskereskedelmi árakat tudnak biztosítani a termelőknek.

2. A vállalat története

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet több egyesülés eredményeképpen jött létre. 1976-ban az El Campo Termelői Szövetkezet (alapítás: 1928) egyesült a Hillje Termelői Ligával (alapítás: 1940) és megtartotta az El Campo Termelői Szövetkezet nevet (El Campo Farmers Cooperative). Később, 1982-ben az El Campo Termelői Szövetkezet összeolvadt a Modern Termelői Szövetkezettel (alapítás: 1928), valamint a vállalat neve kis mértékben módosult El Campo-i Termelői Szövetkezetre (FCEC – Farmers Cooperative of El Campo). Végül az FCEC 2012-ben összeolvadt a Danevang Termelői Szövetkezettel[31], létrehozva ezzel a mai Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet Kft-t.

Jelenleg az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet központja az amerikai Texas államban található El Campo, a tevékenységi köre 80 mérföld sugarú körre terjed ki, ami húsz megyét foglal magába. A városban található a szövetkezet nagyméretű, modern mezőgazdasági input raktára, egy kis felvonó, kőolaj és CNG[32] kutak, valamint egy gyapot raktár. A közeli Hillje városában egy nagy gyapottisztító és egy nagy gabona felvonó található. Ez a két létesítmény a szintén közeli Danevangban is megtalálható. Emellett általános üzletek vannak Danevang, Eagle Lake, Edna és El Campo településeken. Végezetül Victoria kikötőjében is van egy gabona felvonó. Ez a létesítmény szolgálja a vízi, vasúti és közúti szállítást.

[31] Az 1928-ban alapított Danevang Termelői Szövetkezet volt az első szövetkezet Texas államban.
[32] CNG = Compressed Natural Gas, sűrített földgáz.

Jimmy Roppolo 1970-ben szerzett agrárközgazdasági diplomát a texasi A&M Egyetemen. Első munkahelye a Farmland Industries volt, ahol menedzserasszisztensi pozíciót töltött be a helyi Termelői Szövetkezet Egyesületnél (Bryan, Texas, USA). Egy éven belül a Farmland áthelyezte a Callahan Megyei Szövetkezethez (Baird, Texas, USA). A vállalat igazgatótanácsa alkalmazta a takarmánymalom, a száraz műtrágya üzem és a mezőgazdasági bolt működtetésének a felügyeletére. Ebben a munkakörben Roppolo megtanulta, hogy bár ő nem mezőgazdasági termelő, de elegendő információhoz jutott ahhoz, hogy segíteni tudjon a mezőgazdasági termelőknek jobb marketing stratégiát kidolgozni mind a gabona értékesítésére, mind a termeléshez szükséges inputok használatára.

1976-ban Roppolo rövid ideig egy szabadalmi cégnél dolgozott, de hamarosan visszatért a Farmland Industries-hez értékesítői pozícióba és a texasi öböl partjánál fekvő szövetkezetek tartoztak hozzá. Ekkor még nem tudta, hogy a legnagyobb ügyfelei az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet elődei voltak. Hamarosan teljes idős menedzserasszisztens lett a Danevang Termelői Szövetkezetnél (1978-1982), majd 1985-től kezdve dolgozik az El Campo-i Termelői Szövetkezetnél. Összességében az eddigi karrierje során mindössze 24 hónapot dolgozott a szövetkezeten kívül. A szövetkezeti munkája során a műtrágyák, vegyszerek, takarmányok és a gabonakezelés terén szerzett komoly tapasztalatokat mind a gabonakereskedelem, mind a gyapottisztítás vonatkozásában.

3. A vállalat tevékenysége

A mezőgazdasági üzletág vetőmagokat, vegyszereket és műtrágyákat forgalmaz. Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet további fontos tevékenységei a gyapottisztítás és a kapcsolódó tevékenységek; gabonatárolás és -kereskedelem; termék- és üzemanyag értékesítés. A mezőgazdasági bolt (a termékértékesítés részeként) a mezőgazdasági termelők, a vidéki és városi lakók által használt eszközök széles skáláját értékesíti.

2013-ban az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet 150 776 bála gyapotot tisztított meg. Az 1. táblázat azt mutatja meg, hogy 2013-ban a gyapot 20 973 484 dollárral járult hozzá a bevételhez és 8 854 452 dollár értékben a bruttó árréshez. A gyapot főbb értékesítési alkategóriái közé tartozik a gyapotmag értékesítése 12 365 011 dollár értékben; gyapottisztítási díjak 7 388 980 dollár és a gyapottárolási díjak 1 020 195 dollár. Fontos kiemelni, hogy a gyapotszál értékesítése nem az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezeten keresztül történik, hanem közvetlenül az érintett szövetkezeti tag és a gyapotszál vevője között zajlik.

1. táblázat: A vállalati tevékenység elemzése az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet adatai alapján ($, 2013. április 30-i állapot szerint)

Tevékenység	Bevétel	Értékesítés költsége	Bruttó árrés
Gyapottisztítás	7 389 880	804 161	6 585 719
Gyapotmag	12 365 011	11 286 224	1 078 787
Egyéb	198 398	28 647	169 751
Raktározás és kiszállítás	1 020 195	0	1 020 195
Gyapot összesen	20 973 484	12 119 032	8 854 452
Cirok	19 610 067	18 733 078	876 989
Búza	532 238	50 481	27 428
Kukorica	17 029 891	16 302 513	727 378
Szójabab	2 079 623	2 057 968	21 655
Gabona összesen	39 251 819	37 598 469	1 653 450
Vetőmag	4 052 152	3 654 111	398 041
Vegyszerek	5 929 434	4 772 434	1 157 000
Műtrágya	13 303 615	12 114 478	1 189 137
Egyéni alkalmazások	101 869	0	101 869
Növénytermesztés összesen	23 387070	20 541 023	2 846 047
Takarmány	6 588 466	5 529 699	1 058 767
Termékértékesítés	8 091 474	6 072 082	2 019 392
Bolt	570 752	323 292	24 746
Egyéb	1 549 056	1 414 389	134 667
Eszközök összesen	16 799 748	13 339 462	3 460 286
Üzemanyag	12 257 270	11 588 292	668 978
Összesen	112 669 391	95 186 178	17 483 213

Forrás: Siebert-Park (2018), 575. oldal

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet legfontosabb versenytársai a gyapottisztításban a Moses Gin (Wharton), a Hungerford Growers Gin (Hungerford), a Farmers Gin (Palacios), a Vanderbilt Termelői Szövetkezet (Vanderbilt), az EdCot Co-op Gin (Odem) és a Moreman Community Gin Egyesület (Port Lavaca, Texas).

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet termékértékesítő részlege az új El Campo áruház, a 37 ezer láb^2 területű[33] létesítmény A-től Z-ig terjedő termékválasztékkal. Ezek közé tartozik az állategészségügyi-, (munka)ruházati-, gépjármű-, elektromos-, baromfi ellátási eszközök, mezőgazdasági gépek alkatrészei, kötőelemek, takarmány, fegyverek, kéziszerszámok, fűtés és hűtés, háztartási cikkek és ajándékok, gyep és kert, festék, kisállat kellékek, vízvezeték, szerszámok és sporteszközök.

A boltnak van Facebook oldala, amelyen keresztül reklámozzák a különböző akciókat. A honlap alapján az üzlet így hirdeti magát:

Kik vagyunk – mit csinálunk

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet üzletében minden megtalálható a mezőgazdasági termelők számára. Mi egy teljes eszközüzlet vagyunk, készleten vannak mezőgazdasági alkatrészek, kerítés, állategészségügyi termékek, takarmányok és sok más termék is. Még lakberendezési cikkeket és ajándékokat is kínálunk. Arra törekszünk, hogy ügyfeleink számára teljes körű szolgáltatást nyújtsunk, beleértve a különleges megrendeléseket, szarvasmarha marketinget, takarmány kiszállítást és sok mást. Büszkék vagyunk arra, hogy több mint 20 megyét szolgálunk ki Texasban.

Az 1. táblázat alapján látható, hogy 2013-ban az eszközértékesítés 16 799 748 dollárt tett ki és a bruttó árréshez 3 460 286 dollárral járult hozzá. A verseny ezen a területen is erős, a legjelentősebb versenytársak a Tractor Supply Company, a Sutherlands, a Walmart, a Rioux Hardware, a McCoy's, a Shoppa's Farm Supply, a Hlavinka Equipment és a Wharton Feed. Az 1. táblázatból az is kiderül, hogy az üzemanyag értékesítése összesen 12 257 270 dollár értékben járult hozzá a bevételhez és 668 978 dollár értékben a bruttó árréshez. Az üzemanyag piacon a fő versenytársak a PAK Petroleum, a Rice Farmers Szövetkezet, a Sun Coast Industries és a Thomas Petroleum.

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet gabonatároló kapacitása 5,65 millió véka.[34] A vállalat cirokot, búzát, kukoricát és szójababot vásárol, raktároz és értékesít. A szövetkezet közös marketingcsomagokat kínál, amelyek lehetővé teszik a résztvevők számára a minimális piaci ismertséget anélkül, hogy bonyolult marketing döntéseket kellene meghozniuk. A tagok előleget kapnak a felajánlott gabona után. Az 1. táblázat azt mutatja, hogy 2013-ban a gabonából összesen 39 251 819 dollár bevétel származott, ami 1 653 450 dollárral járult hozzá a bruttó árréshez.

[33] Ez 3437,4 m^2.
[34] A gabona összetételétől függően nagyjából 150 ezer tonna.

A gabonakezelésben és -kereskedelemben a szövetkezet versenytársai a Coastal Warehouse (Wharton) és annak Hungerford Grain leányvállalata (Hungerford és Beasley), a Nine Point Grain (El Campo) és a Garcia Grain. A Cargill szintén egy aktív gabonavásárló, valamint egy gabona export terminált működtet Houstonban. Emellett a piacon még sok, kisebb gabonabróker is működik.

A 2. és 3. táblázat sorrendben az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet eredménykimutatását (jövedelemkimutatását) és mérlegét mutatja be. A vállalat eszközarányos megtérülési mutatója 17,1% volt 2013-ban. Ez az érték az adózás előtti eredmény (net margins before income tax, a 2. táblázat alapján 6 811 308 dollár) és az eszközállomány (total assets, a 3. táblázat alapján 39 734 917 dollár) hányadosaként számítható ki. Ugyanebben az évben a Szövetkezet pénzügyi tőkeáttétele alacsony volt, mindössze 1,9, ami viszonylag kismértékű eladósodottságot jelent. A pénzügyi tőkeáttétel az eszközállomány (39 734 917 USD) és a saját tőke összegének (total equity, 21 317 490 dollár) az aránya. A vállalat saját tőke-arányos nyeresége rendkívül magas, 31,9%; ami az adózás előtti eredmény (6 811 308 dollár) és a saját tőke (21 317 490 dollár) hányadosa. Fontos megjegyezni, hogy az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet összesített adózás előtti eredményének 41%-a származott más szövetkezeteknek a vállalaton keresztüli értékesítéseiből.

A 2. táblázatból látható, hogy az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet adózás előtti eredménye 6,8 millió dollár volt 2013-ban. A vállalati tiszta nyereség és a szövetségi adóelőleg levonását követően a tagoknak osztalékfizetésre 5,3 millió dollár került kihirdetésre. Ez az összeg 0,30 dollár/véka volt a gabona és 19,16 dollár/bála a gyapot esetében. A többi tevékenység vonatkozásában a kifizetés nagysága 5 cent a mezőgazdasági vásárlás, 2 cent az üzemanyag vásárlás és 4 cent az eszközvásárlás minden dollárja után.

2. táblázat: Eredménykimutatás az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet adatai alapján ($, 2013. április 30-i állapot szerint)

Gyapot részleg	20 973 484	
Gabona részleg	39 251 819	
Mezőgazdasági részleg	23 387 070	
Eszköz részleg	16 799 748	
Üzemanyag részleg	12 257 270	
Az értékesítés árbevétele		112 669 391
Az értékesítés költségei		95 186 178
Bruttó árrés		17 483 213
Gyapothoz kapcsolódó díjak	3 356 184	
Gabonához kapcsolódó díjak	3 005 030	
Más részlegek bevétele	441 291	
Egyéb működési bevétel		6 802 505
Bruttó árrés és egyéb működési bevétel		24 285 718
Költségek		20 312 054
Vállalaton keresztüli értékesítés díjai	2 655 529	
Egyéb bevételek	182 115	
Összes egyéb bevétel		2 837 644
Adózás előtti eredmény		6 811 308

Forrás: Siebert-Park (2018), 577. oldal

3. táblázat: Mérleg az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet adatai alapján ($, 2013. április 30-i állapot szerint)

Követelések	6 881 293	
Készletek	11 232 462	
Egyéb	1 797 478	
Forgóeszközök összesen	19 911 233	
Ingatlanok, gépek és berendezések	11 663 838	
Befejezetlen építés és földterület	2 769 771	
Tulajdon más szövetkezetekben	5 289 975	
Egyéb	100 000	
Befektetett eszközök összesen	19 823 584	
Eszközök összesen		39 734 817
Rövid lejáratú kölcsönök	5 719 735	
Szállítókkal szembeni tartozások	5 107 457	
Fizetendő osztalék	2 625 615	
Nyugdíjtőke	899 595	
Egyéb	1 260 405	
Összes rövid lejáratú kötelezettség		15 612 807
Összes hosszú lejáratú kötelezettség		2 804 520
Kötelezettségek összesen		18 417 327
Saját tőke	13 081 630	
Eredménytartalék	6 348 250	
Egyéb	1 887 610	
Saját források összesen		21 317 490
Források összesen		39 734 817

Forrás: Siebert-Park (2018), 577. oldal

A fenti osztalék 50%-a év végén, készpénzben kifizetésre került. A fennmaradó 50% a mérlegbe került beállításra fizetendő osztalékként. Erre vonatkozóan a kifizetés határideje még nem került megállapításra. Azonban az Igazgatótanács nemrég hozott határozatot arról, hogy tíz éves időintervallumon belül kifizeti a fennmaradó osztalékot a kijelölt tag-tulajdonosoknak. Amint az az eredménykimutatás és a mérleg alapján látható, az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet pénzügyileg stabil lábakon áll. Az Igazgatótanácsnak és a menedzsmentnek

azonban számos oka volt arra, hogy elégedetlenek legyenek a mezőgazdasági üzletág teljesítményével.

4. A mezőgazdasági részleg működési környezete

A 4. táblázat az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet mezőgazdasági részlegének rendkívül erős versenykörnyezetét mutatja be. A 2014-ben elért 16 milliárd dolláros árbevétellel az Agrium (a Crop Production Services anyavállalata) a legnagyobb kiskereskedelmi mezőgazdasági értékesítő volt az Egyesült Államokban (CropLife, 2015). Az Agrium negyvennégy államban és világszerte összesen 1450 üzlettel és 15 500 alkalmazottal rendelkezik. Az Agrium vertikálisan integrált vállalat a forgalmazás, a gyártás és a bányászat területén.

A Helena Chemical Vállalat, miközben közel sem olyan nagy, mint az Agrium, szintén komoly versenytárs, 39 államban 348 üzletük és 4 000 alkalmazottjuk van. A Helena szintén jelentős kiskereskedő, forgalmazó és gyártó. A J. R. Simplot 14 államban és külföldön is működik. A Simplot 85 helyszínen 10 000 embert foglalkoztat a termelői kiskereskedelmi értékesítésben, valamint a forgalmazás, gyártás és a bányászat területén. A Wilbur-Ellis 18 államban működik, 175 üzlettel és 4 000 alkalmazottal. A Wilbur-Ellis a forgalmazás és a gyártás területén tölt be jelentős szerepet. A Wilbur-Ellis tulajdonában van egy bentonit agyagbánya, de az Agriumhoz vagy a J. R. Simplothoz hasonlítva nem túl aktív a bányászatban.

A méretük lehetővé teszi ezen vállalatok számára, hogy saját márkanéven/védjeggyel fejlesszenek, reklámozzanak és értékesítsenek termékeket. A CropLife Top 100 2014 felmérése alapján a legnagyobb amerikai mezőgazdasági kiskereskedelmi cégek összesített árbevétele 29,9 milliárd dollár volt. A 100 legnagyobb vállalat közül az első 7 árbevétele egyenként meghaladta az 1 milliárd dollárt (Hopkins, 2015). Ez a 7 cég – sorrendben – (az Agrium tulajdonában lévő) Crop Production Services, Helena Chemical, Growmark Inc., Wilbur-Ellis, CHS, Pinnacle Mezőgazdasági Vállalat és a J. R. Simplot.

4. táblázat: Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet mezőgazdasági részlegének versenykörnyezete[35]

Cég/Működési terület	Üzletek száma	Alkalmazottak száma	Bányatulajdon és működtetés	CropLife Top 100 helyezés	Saját márkanevek
Agrium (a Crop Production Services-zel együtt)					Loveland, Dyna-Gro, Echelon, stb.
44 állam és külföld	1 450	15 500	Igen	1.	
Helena Chemical Company					Nucleus, Outlaw, Sinker Ball, stb.
39 állam	348	4 000	Nem	2.	
J. R. Simplot					Apex, Best, One, Simplot, stb.
14 állam és külföld	85	10 000	Igen	7.	
Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet					Nincs
20 állam (Texas)	5	100	Nem	Nem szerepel a listán	
Wilbur Ellis					Foli-gro Max Set More-Leaf, stb.
18 állam	175	4 000	Igen	4.	

Forrás: Siebert-Park (2018), 578. oldal

A nagy versenytársakkal összehasonlítva, az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet csak öt helyszínen van jelen Texas állam 20 megyéjében. A vegyszert és a vetőmagot korábban a Winfield-től, a Land O'Lakes szövetkezet egyik részlegétől vették. A Winfield a sajátmárkás és védjegyes vegyszerek és vetőmagok széles skáláját kínálja. Azonban annak érdekében, hogy a tagjai számára versenyképes árakat tudjon kínálni, az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet fontosnak tartotta az alacsony kiskereskedelmi eladási árakat. A vállalat relatíve kis mérete azonban nem tette/teszi lehetővé a közvetlen, kedvező nagykereskedelmi feltételek mellett történő vásárlást ezen termékek gyártóitól.

[35] A táblázatban szereplő vállalkozások közül az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet piaci részaránya 20%.

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet a legolcsóbb forrásból vásárolta a műtrágyát és eljuttatta azt a Victoria kikötőjéhez közeli öböl parti létesítményébe. A műtrágyát előre kell megvásárolni. Azonban a műtrágya határidős árutőzsdei szerződésnél jellemző a mélység[36] hiánya, aminek következtében nem lehet teljesen fedezni (hedge) az árkockázatot. Ez megnehezíti a pénzügyi veszteségek elkerülését, amennyiben a tárolás ideje alatt csökken a műtrágya ára.

Az eszköz részleghez hasonlóan a mezőgazdasági értékesítéseknél ugyanúgy potenciális problémákat okoztak a számlákkal kapcsolatos követelések. A mezőgazdasági részleg árrései jellemzően alacsonyak, míg az egyes tagok értékesítései általában jelentősek. Emiatt – az eszköz részleggel összehasonlítva – a mezőgazdasági értékesítés sokkal nagyobb, a késedelmes fizetésből adódó kockázatokat hordoz magában.

5. A Pinnacle ajánlat

A Sanders a Pinnacle Agriculture Distribution, Inc. márkaneve, egyben a Pinnacle Mezőgazdasági Vállalat leányvállalata. 2014-ben a Pinnacle 26 államban 160 helyszínen volt jelen, 1500 munkavállalót foglalkoztatott és az Egyesült Államok hatodik legnagyobb mezőgazdasági kiskereskedője volt (CropLife, 2015). A Pinnacle főbb márkanevei közé tartozik a Sanders®, a Providence Agriculture®, a Performance Agriculture®, az AgOne Application Services® és még sok más. A 4. táblázatban felsorolt versenytársaitól eltérően a Pinnacle-nek nincs bányászati tevékenysége. 2013-ban a Pinnacle 9 vállalatot vásárolt fel, 2014-ben pedig további 28-at.

2012 nyarán Dean Williams, a Pinnacle Mezőgazdasági Holding Kft. ügyvezető alelnöke felhívta Roppolot. Williams tájékoztatta, hogy a Sanders mezőgazdasági vállalkozásokat vásárol meg és ezért érdeklődnek az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet ezen üzletágának a megszerzése iránt. 2013 tavaszán Kenny Cordell, a Pinnacle Mezőgazdasági Holding Kft. alapítója és vezérigazgatója egyéni látogatást tett az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezetnél. A szövetkezet termelő-tagjaihoz képest Roppolo tudta, hogy „ennek (az eladásnak) jónak kellett lennie a termelők számára. Egy másik versenytárs segíthetné őket.” Némi csalódottsággal azt is hozzátette, hogy „megpróbáltunk olyan irányba menni, ahol a Sanders már ott volt. Még mindig próbálunk áttérni a precíziós mezőgazdaságra. Rengeteg pénzt és időt fordítottunk már erre.”

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet pénzügyi vezérigazgatója, April Graves kezdetben azon töprengett, hogy „miért kell ezen végigmenni? De aztán nyitott szemmel nézett rá.” Korábbi tapasztalatai és a rendelkezésre álló elemzések rávilágítottak a mezőgazdasági részleg

[36] A mélység annak a mérőszáma, hogy mekkora nagyságú megbízás mozdítja el a piaci árat. Minél likvidebb egy piac, annál nagyobb a mélysége.

stratégiai és pénzügyi problémáira. Megállapította, hogy „a termékeinket a beszerzési ár alatt értékesítettük és reménykedtünk, hogy a végén kapunk forgalmazói visszatérítést.” Az ilyen visszatérítések – amit például a Winfield is adott – a szezon végén kerültek elszámolásra, vagyis jóval azután, hogy az eredeti termékeket az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet eladta a tagjainak.

Az 5. táblázat a mezőgazdasági részleg tíz éves átlagos pénzügyi teljesítményét, valamint a 2008-2013 közötti időszak részletes adatait mutatja be. A tíz éves átlagprofit -8 478 dollár volt. A mezőgazdasági részleg negatív eredményének az oka a 2010-ben elszenvedett 1 974 955 dolláros veszteség. Abban az évben a vállalat – ahogy korábban is mindig – az előző nyáron vásárolt műtrágyát, hogy a termék rendelkezésre álljon a következő vetési időszakra. Erre télen és kora tavasszal kerül sor, ami a szokásos vetési idő az ország déli részében. Azonban 2010-ben nagyon esős volt az időjárás, ami késleltette a vetést. Az emiatt kialakuló erős piaci versenyben – a piaci részesedésük megőrzésének az érdekében – a forgalmazók jelentősen csökkentették az áraikat. A megfelelő árupiaci fedezet hiánya az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezetnél óriási veszteséget eredményezett a bekövetkező, átlagosan 44%-os árcsökkenés.

5. táblázat: Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet mezőgazdasági részlegének a pénzügyi teljesítménye

	10 éves átlag	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Vetőmag értékesítés	2 561 386	4 052 151	3 702 926	3 005 660	2 015 852	2 589 594	2 341 717
Növényvédőszer értékesítés	4 081 574	5 929 434	3 754 324	4 036 703	3 076 759	2 932 477	4 508 049
Folyékony műtrágya értékesítés	6 139 717	11 954 906	9 315 242	8 155 556	5 366 066	5 441 858	7 045 386
Szilárd műtrágya értékesítés	626 353	949 124	864 06	530 996	664 929	980 46	431 959
Egyéb értékesítés	64 726	501 452	20 484	50 223	30 003	0	13 918
Összes értékesítés	13 473 754	23 387 067	17 657 036	15 779 138	11 153 609	11 944 389	14 341 029
ELÁBÉ*	12 141 097	20 541 023	15 568 390	13 750 861	11 690 141	10 721 997	12 637 399
Bruttó árrés	1 332 657	2 846 044	2 088 646	2 028 277	-536 532	1 222 392	1 703 630
Kiadások	1 523 749	2 759 841	1 872 653	1 736 521	1 662 250	1 891 733	1 662 001
Működési nyereség	-191 094	86 203	215 993	291 756	-2 198 802	-669 341	41 629
Vállalaton keresztüli értékesítés díjai	143 024	659 923	361 114	85 364	79 143	39 651	66 508
Egyéb bevételek	144 8	333 628	214 497	181 728	144 685	129 711	108 644
Nettó árrés	96 732	1 115 754	791 604	558 848	-1 974 955	-499 979	216 781
Gyapot és gabona keresztfinanszíro-zási költség	105 21	369 771	496 853	185 474	0	0	0
Módosított nettó árrés	-8 478	745 983	294 751	373 374	-1 974 955	-499 979	216 781

* ELÁBÉ = az eladott áruk beszerzési értéke

Forrás: Siebert-Park (2018), 580. oldal

Az ilyen nagy veszteségek újbóli előfordulásának lehetősége a következő kérdést vetette fel. Ha egy részleg a fedezeti pont körüli szinten működik, miközben a tagságnak csak egy részét szolgálja ki, akkor megéri-e ilyen súlyos veszteséget kockáztatni, ami akár az egész szövetkezet eredményét is érdemben érintheti?

Az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet több elszámolási rendszert is működtet, amelyekkel a nyereség szétosztásra kerül az egyes részlegek között. Ennek alapján az osztalék százalékos nagyságának a kiszámítása és kifizetése üzletáganként külön-külön történik. Így az azonos részlegek tagjai/tulajdonosai azonos nagyságú osztalékot kapnak. Ugyanakkor a teljes osztalék

nagysága annak a függvénye, hogy az adott tag mekkora forgalmat bonyolított el a szövetkezettel és mely részlegeken keresztül.

Az 5. táblázatból látható, hogy a 2011-2013 közötti időszakban a gabona- és gyapot részlegtől kapott kereszttámogatások 185 474, 496 853 és 369 771 dollárt tettek ki. Ezek a szövetkezeten belül átutalt támogatások voltak. „Gabonát és gyapotot használtunk minden évben a mezőgazdasági részleg finanszírozására a terméshozam alapján történő visszatérítés (kereszttámogatás) alapján." Tehát ezeket a visszatérítéseket a mezőgazdasági részleg tulajdonosai kapták a gyapot- és a gabona részleg kárára; másként megfogalmazva az elszámolási rendszer szükségszerűen csökkenti a gyapot- és a gabona részleg tulajdonosai által kapott osztalék nagyságát. Ennek ellenére mégis „sok hűséges mezőgazdasági ügyfelünk ment máshová, és amikor megkérdeztük ennek az okát, akkor az soha nem a szolgáltatás színvonala, hanem mindig az ár volt." (Roppolo, 2014: 12).

2013 őszén a Pinnacle vezetői az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet igazgatótanácsa előtt tettek ajánlatot a mezőgazdasági üzletág megvásárlására, amihez kapcsolódott egy versenytilalmi megállapodás is. 2014 januárjára az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet igazgatótanácsa, jogtanácsosa, könyvelője és vezetősége nagyon komolyan megfontolta a döntést, valamint a felek titoktartási megállapodást is aláírtak. Ekkor a Pinnacle nekikezdett az eszközök és a számlák értékelésének, hogy megállapíthassa a vételi árat. Eközben az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet igazgatótanácsa folytatta a tranzakció további, részletes vizsgálatát.

6. A döntéshozás

Számos ok szólt a mezőgazdasági részleg értékesítése mellett:

- az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet egyre rosszabbul állt a vásárlókért folyó versenyben
- az üzletág olyan kockázati kitettséget jelentett, amely nem volt teljesen fedezhető
- az árrések alacsonyak voltak (5. táblázat)
- a Pinnacle 3 700 000 dollárral kínált többet az üzletág könyv szerinti értékénél.

Másrészről – az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet többi részlegéhez hasonlóan – a mezőgazdasági részleg is hozzájárult az általános költségek fedezéséhez. Ez a teljes szövetkezeti költség 20%-a volt, összegszerűen 184 573 dollárt tett ki 2013-ban.

Fontos kérdés volt az is, hogy kinek kell döntenie. Ha a tagság dönt, akkor az ezzel kapcsolatos vita a gazdálkodási közösség egészében jelentkezne. A versenytársak, mint a Crop Production Services, a Helena, a Simplot és a Wilbur Ellis valószínűleg kihasználnák ezt a bizonytalanságot arra, hogy a maguk számára megszerezzék az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet ügyfeleinek egy részét. Ez igen komoly fenyegetést jelentett a szövetkezet számára. Erős ügyfélkör nélkül a mezőgazdasági részleg sokkal kisebb értékkel bírna.

Másrészt, ha az igazgatótanács önállóan hozna döntést az eladásról, akkor a nyilvános vitát el lehet kerülni és sokkal magasabb eladási árat lehet elérni. Emellett ez egy kis közösség volt, néhány igazgatósági tagnak a barátai és rokonai a mezőgazdasági részlegen dolgoznak. Az igazgatótanács több tagjának a barátai pedig éppen a versenytársaknál voltak alkalmazásban. Továbbá a jogi tanácsadók tájékoztatták az Igazgatótanácsot, hogy jogában áll a döntést az általános üzleti tevékenységének keretében meghozni. Mindemellett az Igazgatótanács azzal is tisztában volt, hogy még egy jó okból, de meglepetésként történő értékesítési bejelentés komoly kihívást jelentene a tagi kapcsolatok szempontjából.

A fentiektől eltekintve, a Pinnacle földrajzilag az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet működési területén kezdett terjeszkedni. Az értékesítéssel vagy anélkül is nyilvánvalóvá vált, hogy a Pinnacle hamarosan helyi versenytársa lesz a szövetkezetnek. Roppolo vezérigazgatónak és az Igazgatótanácsnak legalább két, nagyon kemény választással kellett szembenéznie: hogyan kell dönteni és mi legyen ez a döntés?

7. Kérdések

1. Mi a mezőgazdasági ellátási szövetkezet fő célja?

2. Hogyan határozhatja meg legjobban a gazdálkodó tulajdonú szövetkezet, hogy milyen üzleti tevékenységeket vállaljon? Hogyan határozhatja meg legjobban a gazdálkodó tulajdonú szövetkezet, hogy megszüntesse-e egyes üzleti tevékenységeit?

3. A fentiekhez kapcsolódóan, hogyan kell értékelni egy szövetkezet egy-egy üzletágát? Válaszában térjen ki mind a rövid, mind a hosszú távú megfontolásokra.

4. A mezőgazdasági részleg eladásával kapcsolatos döntést a tagoknak vagy az Igazgatótanácsnak kellene meghoznia?

5. Javasolja-e az Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet számára a mezőgazdasági részleg értékesítését? A válaszát indokolja.

Felhasznált irodalom

American Institute of Cooperation (1942): American Cooperation 1941. IICA, Washington, WA, USA.

CropLife (2015): CropLife top 100: 2014 ranking of the largest ag retailers in the U.S. Available at: http://www.croplife.com/top100.

Dunn, J. (1988): Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. Journal of Agricultural Cooperatives 3: 83-93.

Hopkins, M. (2015): 12 things you might not know about the CropLife 100. Croplife 178: 44.

Nourse, E. (1992): The place of the cooperative in our national economy. Journal of Agricultural Cooperation 7: 105-110.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage. The Free Press, New York, NY, USA.

Roppolo, J. (2014): The end of an era: sale of agronomy. Connection by United Ag. 2014: 12-13.

Royer, J. (2014): The neoclassical theory of cooperatives: part I. Journal of Cooperatives 28: 1-9.

Torgerson, R. E. – Reynolds, B. J. – Gray, T. W. (1997): Evolution of cooperative thought, theory and purpose. University of Wisconsin Center for Cooperatives. (Reprinted from the Future of the Food and Agricultural System meeting in Las Vegas, NV, USA) Available at: http://tinyurl.com/yd46jvqs.

ConAgra Foods: egy lehetséges sikerrecept értékelése

Fordította: Dr. Mizik Tamás

2012 őszén a ConAgra Foods-nak lehetősége nyílt arra, hogy a legnagyobb saját márkás csomagolt élelmiszer termelővé váljon Észak-Amerikában. A ConAgra fontolóra vette a Ralcorp, egy nagy, saját márkás termékgyártó felvásárlását. Ez egy stratégiai lépés lehetne a ConAgra számára, hiszen a potenciális felvásárlás összhangban van a vállalat növekedési stratégiájával. A Ralcorp árbevétele és eszközállománya a ConAgra egyharmadát teszi ki, ami elég nagy ahhoz, hogy érdemi hatással legyen a ConAgra üzleti stratégiájára és pénzügyi szerkezetére. Ez az esettanulmány biztosítja mind a vállalati szintű, mind a saját márkás iparági adatokat a potenciális felvásárlás értékeléséhez. Az alkalmazott részvényárak tartományai a diszkontált Cash flow[37] értékelés, az összehasonlító értékelés során alkalmazott szorzószámok módszere (Comparable Multiples) és az összehasonlító egyesülési és felvásárlási tranzakciók elemzése (Comparable Merger and Acquisitions Transaction) alapján becsülhetők meg. Az alkalmazott és a tényleges részvényárak adott időszakban történő összehasonlítása elvezet a felvásárlás során és a potenciális vállalati szinergiák érdekében kifizetett ellenőrzési prémium témájához.

1. Bevezetés

Banquet®, Chef Boyardee®, Egg Beaters®, Healthy Choice®, Hebrew National®, Hunt's®, Marie Callender's®, Orville Redenbacher's®, PAM®, Peter Pan®, Reddi-wip®, Slim Jim®, Snack Pack®. Ezeket nézte Jordan Talbot a kis lakásának a kamrájában, ahol annyi ConAgra terméket halmozott fel, amennyit csak tudott. Jordan végzős volt egy élelmiszer-tudományi fő- és egy közgazdász mellék-szakirányon egy kelet-amerikai, nagy állami egyetemen. „A diplomázás után a ConAgra nagyszerű lenne nekem első munkahelynek." mondta Jordan. „De most örülök, hogy felvettem néhány extra pénzügyi kurzust." A ConAgra Foods az egyik legnagyobb saját márkás csomagolt élelmiszer termelő vállalat volt Észak-Amerikában, a termékei az amerikai háztartások 97%-ában találhatók meg. Ráadásul a ConAgra-nak nagy élelmiszerkereskedelmi üzletága is van, amely világszerte éttermeket és élelmiszer-szolgáltatókat lát el nyersanyaggal.

2012 őszén a ConAgra Foods-nak lehetősége nyílt arra, hogy a legnagyobb saját márkás csomagolt élelmiszer termelővé váljon Észak-Amerikában. A saját vagy gyártói márka, amelyet kereskedelmi márkának is neveznek, az élelmiszerboltban az áruház saját márkaneve alatt kerül értékesítésre (a továbbiakban saját márka). Népszerű termékek esetében az üzletek gyakran kínálnak saját márkás termékeket is, közvetlenül az adott termék márkaneves változata mellett

[37] DCF = Discounted Cash Flow.

(például nemzeti márka). Néhány árucikk esetében a ConAgra egyaránt gyártotta ugyanazon termék nemzeti és saját márkás változatát is. A ConAgra fontolóra vette a Ralcorp, egy nagy, saját márkás termékgyártó felvásárlását. Ezzel ki lehetett volna használni a nagy élelmiszertermelő nyújtotta méretgazdaságosság előnyeit. Jordan annak a csapatnak volt a tagja, amelyik a Ralcorp felvásárlás gazdaságosságát vizsgálta. Ideje volt az üzleti készségeit átültetni a gyakorlatba.

2. Az iparág

A ConAgra egy nagy, versenyző és az érettség szakaszában lévő élelmiszergyártó iparág része. A fő versenytársak a Nestlé, a General Mills, a Heinz, a Kraft, a Kellogg és az Unilever. Az élelmiszergyártó cégek az élelmiszer- és agribiznisz értékláncok részét képezik, amelyek magában foglalják a mezőgazdasági inputok gyártóit, a termelőket, az élelmiszer-forgalmazókat és kiskereskedőket, valamint az élelmiszeripari szolgáltatókat. Az élelmiszerrel kapcsolatos iparágak közül az élelmiszergyártók bevételei a legnagyobbak. A Standard & Poor nettó előny mutatója alapján az élelmiszergyártás esetében a hosszú távú, iparági szinten előrejelzett növekedési ütem – az adott szegmenstől függően – 1-4% volt.

3. Saját vagy nemzeti márkák

A saját márkás termékek magukban foglalják az üzlet neve alatt értékesített csomagolt élelmiszereket. Például a Safeway élelmiszerlánc a „Signature" feliratot használja a saját márkás termékein: Signature Select, Home, Kitchen, Farms, stb. A bevásárlóközpontok és az áruházak gyakran forgalmazták a saját márkás termékeiket a nemzeti márkák mellett, általában alacsonyabb árakat alkalmazva az előbbiekre. Az 1. táblázat a saját és nemzeti márkák közötti árkülönbséget mutatja termékkategóriák szerint, két nagy szupermarket lánc 2008 és 2010 közötti árai alapján. A Volpe által 2011-ben készített tanulmány megállapította, hogy a saját márkás élelmiszerek ára átlagosan körülbelül 23%-kal volt alacsonyabb, mint a nemzeti márkás termékeké. A tanulmány szerint ez az árkülönbözet kisebb, mint korábban volt, ami azt sugallja, hogy a saját márkák a minőség és az ár tekintetében is egyre inkább összehasonlíthatók a nemzeti márkákkal. Emellett a saját márkák jövőbeli növekedése, amennyiben lesz, várhatóan az alsóbb szintű márkás termékek rovására következik majd be. Ennek a fő oka az, hogy az élvonalbeli nemzeti márkáknak nagyobb a reklámköltségvetésük és erősebb márkahűséget tudnak kialakítani, mint a kevésbé reklámozott termékek.

A saját márkák a közelmúltban egyre növekvő bevételeket hoztak az élelmiszerboltoknak. A 2009-es Élelmiszer Intézeti Jelentés (Food Institute Report) szerint a saját márkás élelmiszerek értékesítése 2003 és 2008 között évente 4,5%-kal nőtt az Egyesült Államokban (Volpe, 2011), ami 2008-ról 2009-re 7,4%-kal emelkedett – leginkább az élelmiszer kategória növekedésével (Straczynski, 2009). Ez utóbbi szám alátámasztotta azt a megállapítást, hogy a saját márkás

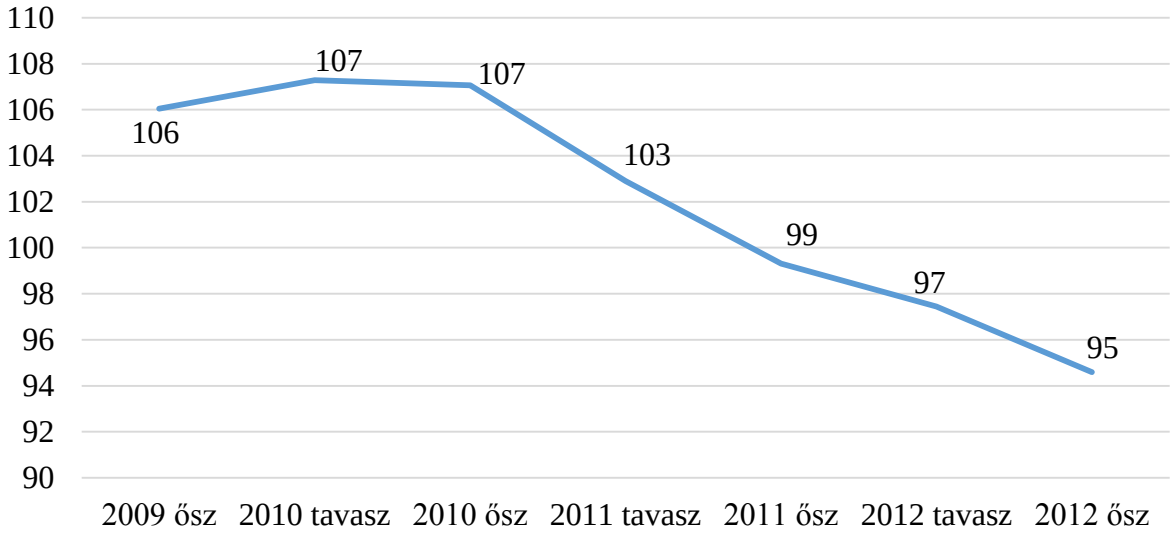
termékek iránti kereslet általában megnő a válságidőszakban, mivel a fogyasztók árérzékenyebbé válnak (Dubé et al., 2015). Hosszú távon azonban nehéz megjósolni a fogyasztóknak a saját vagy a nemzeti márkák vásárlására vonatkozó döntését.

Egyrészt a kiskereskedőknek alapvető érdekük, hogy fokozzák erőfeszítéseiket a saját márkás termékeik népszerűsítésére, mivel ezeknek magasabb az árrése, mint a nemzeti márkás termékeké. A Fortune magazin egyik cikke szerint például a WalMart 2011-ben eredményesen erősítette a „Great Value" néven forgalmazott saját márkás élelmiszertermékeit azzal, hogy hozzáadta az „egészséges" jelzőt a kevesebb cukor és nátrium miatt, amit új csomagolással és fokozott marketinggel társított (Wong, 2011). Másrészt az olyan fogyasztói tényezők, mint például a nemzeti márkák íz és megjelenés szerinti homogenitása, valamint a válság végével jelentkező jövedelmi hatás (és ezzel annak a lehetősége, hogy a fogyasztók a saját márkás termékeket alacsonyabb rendűnek tartják) csökkentheti a saját márkás termékek fogyasztási trendjében a gazdasági válság alatt megfigyelt növekedést.

A saját márkás élelmiszertermékek trendje a gazdasági válságot követő néhány évben nem volt egyértelmű. A saját márkás élelmiszerek piaci részesedése viszonylag állandó, 17% körüli volt (Euromonitor, 2013), de a fogyasztók velük szemben támasztott érték- és minőségi elvárásai magasak maradtak. Például a Nemzeti Növénykereskedők Szövetségének az Egyesült Államokban végzett felmérése szerint a megkérdezett fogyasztók 66%-a mondta a saját márkákra, hogy nagyon (23%), illetve valamennyire (43%) fontosak az elsődleges élelmiszerbolt kiválasztásakor (National Grocers Association, 2017). Ráadásul a fiatalabb fogyasztók nagyobb arányban részesítették előnyben a saját márkás termékeket a korábbi generációkhoz képest. Kiemelésre érdemes, hogy az ezredforduló idején születettek 42%-a, illetve az X generáció 41%-a vásárolt több saját, mint nemzeti márkás terméket az USA-ban, szemben a baby boom generáció[38] 36%-ával (AMG Strategic Advisors, 2013). Ezzel szemben a Nielsen felmérései azt mutatják, hogy a bármilyen saját márkás élelmiszert fogyasztó háztartásokban élő emberek száma enyhén csökkent 2009 és 2012 között (1. ábra). Ezen eredmények alapján a ConAgra Ralcorp felvásárlásának sikere nagymértékben függ a saját márkák iránti egyre növekvő, az értékükre és minőségükre vonatkozó kedvező értékítélet által vezérelt kereslettől.

[38] A baby boom generáció tagjai akkor születtek, amikor nagyon magas volt a születési arányszám. Ez nagyjából a II. világháborút követő 20 éves időszakot öleli fel.

1. ábra: A bármilyen saját márkás élelmiszert fogyasztó háztartásokban élő emberek száma millió főben



Forrás: Nielsen Scarborough (2012)

4. A ConAgra Foods

A ConAgra története az 1919-ben Nebraska államban megalapított Midwestern malommal kezdődött, majd 1975 decemberében Delaware államban ismételten bejegyezték. A cég jelentősen bővítette élelmiszeripari tevékenységét elsősorban csomagolt élelmiszer márkák, csomagolt hús és sajt, valamint baromfi-, marha- és sertés üzemek felvásárlása révén. Ezzel párhuzamosan leépítésre került a szárított és friss zöldségekkel foglalkozó üzletág. Az S&P Capital IQ besorolása alapján a ConAgra az élelmiszerfeldolgozó iparág része volt, amely két szegmenst tartalmaz: mezőgazdasági termékek és csomagolt élelmiszerek és húsok. A ConAgra elsősorban az utóbbiban volt jelentős piaci szereplő. A Nebraska állambeli Omaha-i székhelyű cég 32800 alkalmazottat foglalkoztatott, döntően az Egyesült Államokban. A 2. táblázatok a ConAgra pénzügyi kimutatásait tartalmazzák. 2012 végén a ConAgra részvényárfolyama $29,50 volt és a cégnek $418,3 millió törzsrészvénye volt.

A ConAgra eladásait a közelmúltbeli recesszió érzékenyen érintette. Erre válaszul a cég 2012-ben bemutatta a „Növekedési receptet”, a vállalat jövőjére vonatkozó stratégiai ütemtervet. A ConAgra öt tevékenységi területre koncentrált: alaptevékenység, külpiacok, saját márkák, emberek és szociális elkötelezettség. A 2012-es 10K jelentésében a ConAgra nevesített céljai a következők voltak (ConAgra, 2016):

- A nemzeti és saját márkás portfólió bővítése az innováció révén.
- Még ügyfélközpontúbb vállalat, amely a cég ügyfeleinek stratégiai partnere és egyben befolyással bír a termék igényeikre.
- A minőség további fejlesztése, amelyek révén a ConAgra megkülönböztethető más élelmiszeripari vállalatoktól, valamint a termékpiacok bővítése.
- Erőteljes marketingprogramok megvalósítása.
- A kiadások, a vállalati üzleti tervezés és az árazási elemzések hatékonyságának javítása.
- A költségmegtakarítási célok elérése.
- Olyan szervezet létrehozása, amelyik élen jár a termelékenységben, költségdiktáló és egyedi megoldásokat kínál.
- Az eladási, általános és igazgatási költségek csökkentése.

A ConAgra vezetősége úgy gondolta, hogy a saját márkás élelmiszertermékeket gyártó Ralcorp Holdings vállalat felvásárlása fontos lépés lehet a „Növekedés recept" szempontjából. Mindez egyben egy védekező lépés is lenne, mivel a saját márkákat „válságbiztosnak" tartják. Például a WalMart saját márkája, a „Great Value" kiváló teljesítményt mutatott a válság ideje alatt. Egy AdvertisingAge cikk megjegyezte, hogy a WalMart ebből származó 10 milliárd dolláros bevétele önmagában nagyobb volt, mint a McDonalds vagy a Kellogg összes bevétele és körülbelül a kétszerese a Hershey Foods bevételének (Neff, 2009). Általában véve elmondható, hogy a saját márkás élelmiszertermékek a recesszió során magasabb növekedési ütemet mutattak a többi időszakhoz képest (Straczynski, 2009), ami egyben a saját márkák jobb teljesítményét is jelentette. Például, miközben a ConAgra részvényárfolyama 2009 és 2010 között 4%-kal csökkent, addig a Ralcorp részvényeinek ára 2007-ről 2008-ra 4%-kal csökkent, azonban a következő évben 2%-kal, 2009 és 2010 között pedig 9%-kal nőtt (a 2. táblázat – részvény árak).

A Ralcorp megszerzése jelentősen megváltoztatná a ConAgra üzleti portfólióját. A saját márkás csomagolás nem volt érdemi része a ConAgra üzleti modelljének, amíg a cég nemrég bejelentette, hogy a saját márkás élelmiszerek termelése része lett a stratégiájának, és felvásároltak két ilyen profilú vállalatot: 2011 novemberében a National Pretzel-t, míg 2012 májusában a Kangaroo Brands-et. Ennek következtében a Ralcorp esetleges felvásárlása révén a ConAgra egy új üzleti szegmensbe lépne. Egy másik a kihívás a ConAgra számára, hogy a boltjaiban megteremtse az egyensúlyt a saját és a nemzeti márkás termékek között. A Walmart-nak a saját márkás termékek értékesítésének növelése érdekében tett erőfeszítései pozitív hatást gyakorolnak a ConAgra hasonló szegmensére is, ami ugyanakkor nyomást gyakorolhat a ConAgra nemzeti márkáira, amelyek magasabb árrést biztosítanak. 2012-re a ConAgra teljes árbevételének mintegy 15%-át tette ki a WalMart-nak történő értékesítés (MarketLine, 2015). Az összes értékesítés tekintetében az első öt kiskereskedő az amerikai saját márkás élelmiszer szegmensben az ALDI, a WalMart, a Kroger, a Trader Joe és a Costco voltak (PLBuyer

2013a,b). Az élelmiszergyártók, mint például a ConAgra, erősen függtek a koncentrált kiskereskedelmi szektortól.

5. A Ralcorp felvásárlás

A ConAgra történetileg jelentős M&A[39] tevékenységet folytatott, valójában a múltban is fúziókon és felvásárlásokon keresztül növekedett. A ConAgra a saját márkás akvizícióit (National Pretzel, Kangaroo) a Ralcorp mega-felvásárlás napirendre kerülését megelőző évben kezdte meg. Bár a ConAgra 2012-ben erős M&A tevékenységet folytatott, azonban az előző menedzsmenthez hasonlítva mégis sokkal kevésbé volt aktív, amelyik az 1980-2005-ös időszakban 280 akvizíciót bonyolított le (Goldberg és Shelman, 2007).

A Ralcorp négy szegmensben gyártott saját márkás termékeket: gabonafélék; snackek, mártások, és krémek; tészták; valamint fagyasztott pékáruk. A ConAgra menedzsmentje a Ralcorp-ot felvásárlási célpontként azonosította, különös tekintettel a vállalat azon céljára, hogy növelje a saját márkás üzletágát. A vezetés úgy gondolta, hogy a Ralcorp jól illeszkedik a ConAgra meglévő üzletmenetéhez és Jordan feladata volt igazolni (vagy sem) ezt a meggyőződést, illetve javaslatot tenni a potenciális felvásárlási árra.

5.1. A méret a lényeg

A Ralcorp felvásárlásával a ConAgra a legnagyobb saját márkás csomagolt élelmiszer termelővé válna Észak-Amerikában. Ez javítaná a cég alkupozícióját az élelmiszerboltokkal szemben és a ConAgra termékek jobb elhelyezését eredményezné. Másodszor, a cég számára jelentős méretgazdaságossági előnnyel járna a Ralcorp integrálása a ConAgra meglévő tevékenységi köreibe. A méretgazdaságosság nemcsak a gyártási folyamatban, hanem az elosztásban is jelentkezne, mivel a termékek nagyobb választékát lehetne kiszállítani az ügyfelek részére. A Ralcorp egyes létesítményeit be lehetne zárni, például a ConAgra és a Ralcorp egyaránt rendelkezik hústermékeket előállító üzemmel. Emellett a felvásárlás további hozadéka lenne, hogy a ConAgra jelenleg nem teljes mértékben kihasznált gyártóberendezéseit teljes kapacitással lehetne működtetni. Jordan úgy gondolta, hogy emiatt a Ralcorp felvásárlása esetén kisebb eszközberuházásra lenne szükség, mint amennyire korábban szükség volt a ConAgra által megvalósított esetekben. A számításai szerint az eszközberuházások mértéke csak alig haladná meg az értékcsökkenést. Jordan egy alapeset elemzés elkészítését tervezte, amely szerint a Ralcorp csak az iparág átlagában növekszik és ezért a korábbi haszonkulcsokat veszi alapul, de rájött, hogy ez túl konzervatív lenne. Felismerte, hogy a költségmegtakarítást és/vagy a megnövekedett bevételeket figyelembe vevő érzékenységvizsgálat sokkal valósághűbbé teheti a felvásárlás értékelését.

[39] M&A = Mergers and acquisitions, magyarul fúziók és felvásárlások.

5.2. A Ralcorp és a saját márkás termék gyártóinak pénzügyei

A Ralcorp 2008-2012[40] közötti pénzügyi kimutatásait a 3. táblázatok tartalmazzák. A Ralcorp árbevétele a 2012-es a pénzügyi évben összesen $4322,2 millió volt az alábbi, üzleti szegmensek szerinti bontásban[41]:

(1) gabonafélék: $835,6 millió

(2) snack, mártások és krémek: $1750,7 millió

(3) fagyasztott pékáruk: $1104,7 millió

(4) tészták: $631,2 millió.

A saját márkákat gyártó élelmiszeripari vállalatok összehasonlító piaci adatait a 4. táblázat tartalmazza. Az 5. táblázat a 2012-es élelmiszeripari M&A tranzakciókat – köztük a Ralcorp egyik felvásárlását is – mutatja be.[42] A táblázat tartalmazza a felvásárlások értékét, valamint a gazdasági érték (EV = economic value) és a kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás előtti eredmény (EBITDA) hányadosát. A ConAgra 2012. november 26-án jelentette be a Ralcorp megszerzésének a szándékát. A bejelentést követően a Ralcorp részvényeinek árfolyama 70,2-ről 88,8 dollárra ugrott. A 2012-es pénzügyi év végén a részvény árfolyama 88,9 dollár volt.

A Ralcorp 2008-2012 közötti jelentős árbevétel növekedése elsősorban a felvásárlásoknak és a gazdasági válság alatti jó teljesítménynek volt köszönhető. A Ralcorp ezen időszak alatti jelentős felvásárlásai a Post Foods és az American Italian Pasta vállalatok voltak. A 2008 augusztusában 2641,8 millió dollárért megvásárolt Post Foods reggeli gabonakészítményeket gyártott (a Ralcorp 2012 első negyedévében továbbértékesítette). Az American Italian Pasta különféle száraz tésztákat gyárt és a Ralcorp 1255,3 millió dollárt fizetett érte 2010 júliusában.

Az IBISWorld a 2013-2018 közötti időszakra iparági bevétel előrejelzéseket tett közzé azokra a szegmensekre, amelyekben a Ralcorp is működött. Ennek alapján a gabonafélék árbevétele várhatóan évente 1,3%-kal fog nőni, míg a snack és sütemény, a tésztafélék és a fagyasztott pékáru szegmensekre 2,0, 2,3 és 0,55%-os növekedést jeleznek előre (Cohen, 2013a, b, c; Everett, 2013; Jeon, 2013). A 6. táblázat összefoglalja a Ralcorp szegmensenkénti bevételeinek

[40] A Ralcorp 2012-es pénzügyi évének a zárása szeptemberben történt.

[41] Forrás: Mergent Online. A Mergent az FTSE Russell üzleti és közgazdasági adatbázisa: www.mergent online.com.

[42] Az összhasonlításra alkalmas példák kiválasztása kritikus jelentőséggel bír. A pénzügyi szolgáltatók (mint a Capital IQ, a Bloomberg, a Mergent Online, az S&P NetAdvantage) által elérhető versenytársak listája általában aggregált; például a Ralcorp versenytársai csomagolt élelmiszerekkel és hústermékekkel foglalkozó cégek voltak, de nem feltétlenül volt saját márkás termékük. A saját márkás üzleti kategóriába tartozó cégek kiválasztásához a Capital IQ által biztosított összes versenytárs (40 db) listája került felhasználásra. Ezek közül került leválogatásra az a 6 cég, amelyeknek volt saját márkás üzletága és az elemzésekhez szükséges adatok is rendelkezésre álltak.

alakulását és azok várható növekedési ütemét. A 7. táblázatok áttekintést adnak a Ralcorp pénzügyi kimutatásainak várható alakulásáról, amelyekhez a fenti, termékcsoportonkénti növekedési előrejelzések kerültek felhasználásra az egyes szegmenseknek a Ralcorp portfoliójából való részesedésével súlyozva. Összességében az eladások a 2013-2018-as időszakban várhatóan évi 1,6%-kal növekednek, ami felhasználható a tervezett felvásárlás értékeléséhez. A cash flow várhatóan egy stabil, de relatíve alacsony növekedési pályán fog mozogni 2018 után. A hosszú távú növekedési ráta becsült nagysága évi 0,5%. A 7. táblázatokban szereplő előrejelzések a 2008-2012-es időszak pénzügyi mutatószámainak medián értékei alapján kerültek extrapolálásra, kivéve a 2009-et, mivel abban az évben kiugróan jó volt a Ralcorp pénzügyi teljesítménye.

5.3. A piaci verseny

Az IBISWorld szerint azon a szegmenseket, amelyekben a Ralcorp is működött (például harapnivalók, gabonafélék, stb.) a jól ismert márkanevek uralták, azonban az alacsonyabb árú saját márkás termékek egyre növekvő részesedést értek el. Az ilyen üzleti szegmensbe belépő új vállalkozásoknak komoly tárgyi eszköz beruházásokat kell végrehajtaniuk, hogy versenyezni tudjanak a már piacon lévő, nagy élelmiszergyártókkal. A piaci koncentrációt illetően elmondható, hogy a snack szegmensben a négy legnagyobb vállalaté volt a bevételek 43%-a, ugyanez az arány 55% volt a sütemények, tésztafélék és a sós kekszek esetében. A gabonafélék szegmensében a TOP4 vállalkozás már a bevételek 69%-át adta. Ezek termelése rendkívül tőkeigényes volt és ebben a szegmensben a vállalatok az ár, a minőség, termékinnováció és -differenciálás területén versenyeztek.

6. A ConAgra finanszírozási és lehetőség költsége

A rövid lejáratú finanszírozáshoz a ConAgra bankhitelt, vállalati kereskedelmi értékpapírt és bankári elfogadványt[43] használ. 2012-ben a cégnek körülbelül 40 millió dollár értékű kereskedelmi értékpapír állománya volt 0,26%-os kamatlábbal. A vállalat hosszú lejáratú kötelezettségeiről a 2. táblázat adott áttekintést. A ConAgra hitelkerete és magántulajdonban lévő hosszú lejáratú adósságának szempontjából szigorú követelmény, hogy a konszolidált adósság nem haladhatja meg a cég tőkejének a 65%-át és a törlesztési kötelezettségek fedezete 1,75-szörösnél magasabb legyen. A ConAgra 2012-ben teljesítette ezeket a követelményeket a 204 millió dolláros nettó kamatkiadással.

A hosszú lejáratú amerikai államkötvények kamata körülbelül 2% volt 2012 végén (konkrétan a 10 éves államkötvényé 1,78%, a 20 évesé 2,54%, a 30 évesé pedig 2,95% (U.S. Department

[43] Az USA-ban igen elterjedt hitelforma (bankers' acceptance). A vevő azonnali fizetés helyett felkéri a számlavezető bankját, hogy állítson ki egy akkreditívet, amit az eladó bármikor leszámoltathat a saját bankjánál (Szakály – Tóth, é.n.).

of the Treasury, 2013)). Az elemzők a saját megtérülési becsléseikhez átlagosan 6%-os piaci prémiumot (például az általános piaci hozam és a kincstárjegyek hozama közötti különbség) alkalmaztak (Brotherson et al., 2013).[44] A ConAgra becslése szerint új, hosszú lejáratú forráshoz 3,25%-os kamatlábon lehet hozzájutni. A hosszú lejáratú forrásokat a működő tőke és a tárgyi eszközök finanszírozására fordították. A lehetőségköltség az, amivel a tervezett szabad pénzáramlásokat diszkontálják a felvásárlás potenciál értékének a meghatározására. A pénzügyi elméletek szerint ezt a célvállalkozás vagy azon iparág kockázata, amelyben működik, valamint a felvásárló vállalat tőkeszerkezetének összetétele és az adósságának a költsége alapján kell megbecsülni. A potenciális ügylet nagysága alapján a ConAgra tőkeszerkezete akár meg is változhat, ha a cég a Ralcorp felvásárlása mellett dönt.

7. Hogyan tovább?

Jordan vezetőjének előzetes pénzügyi elemzésre volt szüksége a tervezett felvásárlással kapcsolatban. Jordan tisztában volt a döntés súlyával, ami jelentős következményekkel járhat a vállalat jövőjére nézve. A Ralcorp, amelynek a bevételei és az eszközállománya a ConAgra egyharmadát tették ki, elég nagy volt ahhoz, hogy érdemben befolyásolhassa az üzleti tevékenységet és a pénzügyi szerkezetet. Mekkora a felvásárlási ár ésszerű tartománya? Hogyan kellene a felvásárlást finanszírozni? Milyen kockázatai lehetnek a Ralcorp megszerzésének? Vajon a felvásárlás a ConAgra sikerreceptjének hiányzó összetevője?

Kérdések

1. Milyen tényezőket érdemes mérlegelni a felvásárlás előtt?

2. Milyen kockázatokat rejt magában a felvásárlás?

3. Milyen következtetéseket lehet levonni az esettanulmányban megjelenő pénzügyi-számviteli adatokból?

[44] Brotherson és szerzőtársai (Brotherson et al., 2013) alapján az elemzők által használt történelmi (1926-2011) átlagos kockázati prémium 3,9-8,2% között mozgott a becslési módszer és a kockázatmentesnek tekintett értékpapír megválasztásának a függvényében. A számtani átlag felhasználásával a kockázati prémium 8,2% (a kincstárjegyekhez viszonyítva) és 5,7% volt (az államkötvényekhez viszonyítva). A mértani átlag alkalmazásával a kockázati prémium 6% (kincstárjegyek) és 3,9% volt (államkötvények).

Felhasznált irodalom

AMG Strategic Advisors. 2013. Share of consumers that buy more private label than branded products in the United States in 2013, by generation. Available at: http://tinyurl.com/yd7rwygf.

Brotherson, T., K. Eades, R. Harris and R. Higgins. 2013. 'Best practices' in estimating the cost of capital: an update. Journal of Applied Finance 1: 1-19.

Cohen, J. 2013a. Snack on: producers will adapt to changing diets and food preferences to boost growth. IBISWorld. Industry Report 31191: 1-32. Available at: http://tinyurl.com/yb5aa6do.

Cohen, J. 2013b. Healthy habits: Demand for breakfast bars and healthy cereals will enable modest growth. IBISWorld. Industry Report 31123: 1-38. Available at: http://tinyurl.com/yb5aa6do.

Cohen, J. 2013c. Smart cookie: revenue will increase as producers target health-conscious consumers. IBISWorld. Industry Report 31182: 1-35. Available at: http://tinyurl.com/yb5aa6do.

ConAgra. 2017. The 2016 10K for ConAgra. Available at: http://tinyurl.com/ya5juwvg.

CRSP. 2017. Center for Research in Security Prices by Standard & Poor's. Database available at: http://tinyurl.com/7ja42y7.

Dubé, J., G. Hitsh and P. Rossi. 2015. Income and wealth effects on private-label demand: evidence from the great recession. Available at: http://tinyurl.com/yco4476m.

Euromonitor. 2013. The struggle for shelf space: how private label is impacting food brands. Available at: http://tinyurl.com/ycoa2egy.

Everett, N. 2013. Keeping cool: revenue will grow marginally as producers focus on convenience and health. IBISWorld. Industry Report 31141: 1-40. Available at: http://tinyurl.com/yb5aa6do.

Goldberg, R. and M. Shelman. 2007. ConAgra Foods: the next chapter. Harvard Business School Case 906-409. Harvard Business School Publishing, Brighton, MA, USA.

Jeon, H. 2013. Flour power: demand for nutrient-enriched breads will modestly boost revenue. IBISWorld. Industry Report 31181: 1-37. Available at: http://tinyurl.com/yb5aa6do.

MarketLine. 2015. Company Profile ConAgra Foods, Inc. Company SWOT analysis report, reference code: 61822F35-7A80-41E2-BCFA-5E8A63386140. Available at: http://tinyurl.com/yakox6e5.

National Grocers Association. 2017. U.S. consumers' importance of private label or store brands when selecting their primary grocery store in 2013 and 2014. Available at: http://tinyurl.com/yap8vesr.

Neff, J. 2009. Why WalMart's great value changes the game. AdvertisingAge, September 7, 2009. Available at: http://tinyurl.com/y73jblvj.

Nielsen Scarborough. 2012. Any store brand or private label food use: number of people living in households that consumed any store brand or private label food within the last 30 days in the United States (USA) from autumn 2009 to autumn 2012 (in millions). Available at: http://tinyurl.com/yceao9vb.

PLBuyer. 2013a. Percentage of private label food sales among the leading 15 North American retailers in 2013. Available at: http://tinyurl.com/yd936fp8.

PLBuyer. 2013b. Private label sales of the leading 15 private label retailers in North America in 2013 (in billion U.S. dollars). Available at: http://tinyurl.com/y9x3qacj.

Straczynski, S. 2009. Nielsen: U.S. private label sales up 7.4%, Brandweek, Nielsen Business Media. Available at: http://tinyurl.com/yc8uamtx.

Szakály, D. – Tóth, H. é.n. A repópiacok áttekintése, magyarországi tapasztalatok, lehetőségek. Magyar Nemzeti Bank műhelytanulmányok, No. 17.

U.S. Department of the Treasury. 2013. Daily treasury yield curve rates – 2012. Available at: http://tinyurl.com/zbb5zfd.

Volpe, R. 2011. The relationship between national brand and private label food products. USDA Economic Research Service. Available at: http://tinyurl.com/ydhfnyax.

Wong, E. 2011. Why Wal-Mart's great value revamp is a smart private label move. Forbes, January 20. Available at: http://tinyurl.com/yadb7vjk

1. táblázat: A saját és nemzeti márkák közötti árkülönbség termékkategóriák szerint *

Termékkategória	Százalékos árkülönbség
Sütés és főzés	17,24
Előre csomagolt vacsora	28,45
Italok	28,95
Reggeli ételek	26,59
Konzervek	23,35
Fűszerek	19,25
Kávé és tea	18,83
Tejtermékek	20,58
Salátaöntet	16,88
Fagyasztott élelmiszerek	19,13
Mexikói élelmiszer	24,61
Húsok és tenger gyümölcsei	18,13
Csomagolt kenyér	33,62
Tészta, rizs, és bab	22,64
Snackek	22,98
Leves és chili	25,06
Összesen	22,89

***** A táblázat a nemzeti és a saját márkás termékek kiskereskedelmi árainak különbségét mutatja százalékos értékben két nagy szupermarket lánc 2008 és 2010 közötti árai alapján.

Forrás: A szerzők szerkesztése Volpe (2011) alapján

2.a. táblázat: A ConAgra pénzügyi kimutatásai: Eredménykimutatás*

Elemek/Pénzügyi év	2008	2009	2010	2011	2012
Bevételek	11605,70	12731,20	12079,40	12303,10	13262,60
Eladott áruk beszerzési értéke	8886,10	9890,60	8998,90	9366,90	10413,20
Általános és adminisztrációs költségek	1740,70	1659,50	1759,20	1582,80	1951,50
Működési eredmény	978,90	1181,10	1321,30	1353,40	897,90
Nettó kamatkiadás	(253,30)	(186,20)	(160,40)	(177,50)	(204,00)
Adózás előtti eredmény a rendkívüli tételek nélkül	775,30	1018,90	1183,00	1202,30	738,80
Szerkezetátalakítási költségek	(29,40)	(10,00)	(72,20)	(56,30)	(58,50)
Adózás előtti eredmény a rendkívüli tételekkel együtt	745,90	983,60	1106,90	1251,30	670,10
Jövedelemadó fizetési kötelezettség	227,20	337,20	362,10	421,00	195,80
Üzleti tevékenység eredménye	518,70	646,40	744,80	830,30	474,30
Rendkívüli eredmény	411,90	332,00	(21,50)	(11,50)	0,10
Nettó eredmény	930,60	978,40	725,80	817,00	467,90
Higított egy részvényre jutó eredmény	1,90	2,15	1,62	1,87	1,12
Súlyozott átlagos hígított részvényszám	490,90	455,40	447,10	434,30	418,30
1 részvényre jutó osztalék	0,75	0,76	0,79	0,89	0,95
EBITDA**	1275,60	1500,00	1648,10	1714,30	1269,70
Részvényárfolyam a naptári év végén	16,50	23,05	22,58	26,40	29,50

* Az adatok millió USD-ben kerültek megadásra, kivéve az arányszámokat. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

** EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. A magyar megfelelője a kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás előtti eredmény.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai és a CRSP (2017) részvényárfolyamai alapján.

2.b. táblázat: A ConAgra pénzügyi kimutatásai: Mérleg*

Elemek/Pénzügyi év	2008	2009	2010	2011	2012
Pénz és egyéb pénzeszközök	140,9	243,2	953,2	972,4	103,0
Követelések	890,6	781,4	849,6	849,4	924,8
Készletek	1931,5	2025,1	1606,5	1803,4	1869,6
Egyéb forgóeszközök	3119,0	286,9	550,8	274,1	321,4
Forgóeszközök összesen	6082,0	3336,6	3960,1	3899,3	3218,8
Ingatlanok, gépek és berendezések	2489,8	2640,4	2625,0	2670,1	2741,9
Hosszú távú beruházások				13,6	14,8
Üzleti vagy cégérték	3483,3	3491,3	3552,1	3609,4	4015,4
Egyéb immateriális javak	816,7	835,3	874,8	936,3	1191,5
Egyéb tartósan befektetett eszközök	810,7	769,7	726,0	280,0	259,5
Eszközök összesen	13682,5	11073,3	11738,0	11408,7	11441,9
Szállítói kötelezettségek	786,0	823,8	919,1	1083,7	1190,3
Felhalmozott kiadások**	1006,7	635,2	810,6	470,6	495,8
Rövid lejáratú kölcsönök	599,8	3,7	0,6		40,0
Törlesztendő hosszú lejáratú hitelek	14,9	24,7	260,2	375,3	192,0
Lízingkötelezettségek					7,5
Egyéb rövid lejáratú kötelezettség	1243,9	87,3	45,7	196,0	299,6
Összes rövid lejáratú kötelezettség	3651,3	1574,7	2036,2	2125,6	2225,2
Hosszú lejáratú hitelek	3386,9	3461,3	3226,4	2870,3	2858,6
Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	1306,9	1289,1	1521,7	1704,3	1822,1
Kötelezettségek összesen	8345,1	6325,1	6784,3	6700,2	6905,9
Részvények könyv szerinti értéke	2833,4	2835,9	2839,7	2839,7	2839,7
Eredménytartalék	3409,5	4042,5	4417,1	4853,6	4765,1
Egyéb források	(905,5)	(2130,2)	(2303,1)	(2984,8)	(3068,8)
Saját tőke összesen	5337,4	4748,2	4953,7	4708,5	4536,0
Eszközök/Források összesen	13682,5	11073,3	11738,0	11408,7	11441,9

* Az adatok millió USD-ben kerültek megadásra, kivéve az arányszámokat. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

** A kategória tartalma alapján a passzív időbeli elhatárolások mérlegsornak feleltethető meg.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai és a CRSP (2017) részvényárfolyamai alapján.

2.c. táblázat: A ConAgra pénzügyi kimutatásai: Cash flow kimutatás*

Elemek/Pénzügyi év	2008	2009	2010	2011	2012
Nettó eredmény	930,6	978,4	725,8	817,0	467,9
Értékcsökkenés és amortizáció	294,1	312,3	319,0	343,1	350,7
Eszköz értékvesztés és szerkezetátalakítási költségek			96,3	19,8	8,6
Vevői követelések változása	(66,6)	75,4	(85,6)	2,8	(4,3)
Készletek változása	(256,5)	(89,5)	202,3	(190,7)	14,9
Szállítói kötelezettségek változása	27,2	18,1	73,8	185,0	82,1
Működési cash flow	102,1	124,0	1472,7	1352,3	1052,0
Tárgyi eszköz beruházás	(489,8)	(441,9)	(482,9)	(466,2)	(336,7)
Ingatlanok, gépek és berendezések értékesítése	65,6	27,1	88,4	18,9	9,7
Felvásárlások	(255,2)	(84,2)	(106,5)	(149,1)	(635,2)
Befektetési cash flow	(643,8)	1791,2	(355,3)	88,9	(1064,3)
Rövid lejáratú kötelezettség	576,6				40,0
Hosszú lejáratú kötelezettség		1030,1			
Összes kötelezettség	576,6	1030,1			40,0
Rövid lejáratú kötelezettség visszafizetése		(577,7)			
Hosszú lejáratú kötelezettség visszafizetése	(85,5)	(1016,2)	(15,8)	(294,3)	(363,6)
Összes visszafizetett kötelezettség	(85,5)	(1593,9)	(15,8)	(294,3)	(363,6)
Törzsrészvény kibocsátás	37,5	6,1	54,7	59,7	213,2
Törzsrészvény visszavásárlás	(188,0)	(900,0)	(100,0)	(825,0)	(352,4)
Fizetett osztalék	(362,3)	(348,2)	(346,7)	(374,5)	(388,6)
Finanszírozási cash flow	(21,8)	(1827,0)	(404,5)	(1432,1)	(849,6)
Pénzeszközök változása	(563,5)	102,3	710,0	19,2	(869,4)

* Az adatok millió USD-ben kerültek megadásra, kivéve az arányszámokat. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai és a CRSP (2017) részvényárfolyamai alapján.

3.a. táblázat: A Ralcorp pénzügyi kimutatásai: Eredménykimutatás*

Elemek/Pénzügyi év	2008	2009	2010	2011	2012
Bevételek	2824,40	3891,90	4048,50	4741,00	4322,20
Eladott áruk beszerzési értéke	2294,70	2834,10	2966,40	3498,20	3449,50
Általános és adminisztrációs költségek	328,40	609,00	521,70	617,80	434,10
Működési eredmény	201,30	448,80	502,40	547,40	366,30
Nettó kamatkiadás	(54,60)	(99,00)	(107,80)	(134,00)	(127,50)
Adózás előtti eredmény a rendkívüli tételek nélkül	160,70	359,60	394,60	413,40	238,80
Adózás előtti eredmény a rendkívüli tételekkel együtt	254,50	447,30	314,10	(104,20)	96,70
Jövedelemadó fizetési kötelezettség	86,70	156,90	105,30	83,00	39,10
Üzleti tevékenység eredménye	167,80	290,40	208,80	(187,20)	57,60
Rendkívüli eredmény					15,80
Nettó eredmény	167,80	290,40	208,80	(187,20)	73,40
Higított egy részvényre jutó eredmény	5,38	5,09	3,74	(3,42)	1,31
Súlyozott átlagos hígított részvényszám	31,70	56,96	55,62	54,81	56,15
1 részvényre jutó osztalék	5,90	6,00	6,50	12,60	3,10
EBITDA	300,80	593,50	669,20	773,90	565,10
Részvényárfolyam a naptári év végén	58,40	59,71	65,01	85,50	89,65

* Az adatok millió USD-ben kerültek megadásra, kivéve az arányszámokat. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai és a CRSP (2017) részvényárfolyamai alapján.

3.b. táblázat: A Ralcorp pénzügyi kimutatásai: Mérleg*

Elemek/Pénzügyi év	2008	2009	2010	2011	2012
Pénz és egyéb pénzeszközök	79,80	429,20	177,10	58,20	352,40
Követelések	209,10	135,90	233,40	410,40	372,10
Készletek	337,00	365,90	425,10	490,70	432,50
Egyéb forgóeszközök	21,90	23,20	41,40	35,40	29,80
Forgóeszközök összesen	647,80	954,20	877,00	994,70	1186,80
Ingatlanok, gépek és berendezések	903,10	913,10	1219,00	1195,30	896,60
Hosszú távú beruházások	126,00				
Üzleti vagy cégérték	2454,30	2386,60	2945,70	2590,10	1417,60
Egyéb immateriális javak	1189,50	1172,20	1727,00	1516,50	1000,10
Eszközök összesen	5343,90	5452,20	6804,90	6333,20	4538,80
Szállítói kötelezettségek	168,00	147,60	174,20	222,80	226,30
Felhalmozott kiadások	85,30	101,80	87,40	85,30	70,00
Rövid lejáratú kölcsönök	36,70	65,40	71,90	168,70	108,10
Törlesztendő hosszú lejáratú hitelek		45,60	173,20	30,70	85,70
Egyéb rövid lejáratú kötelezettség	101,90	118,60	120,40	164,40	103,30
Összes rövid lejáratú kötelezettség	391,90	479,00	627,10	671,90	593,40
Hosszú lejáratú hitelek	1668,80	1611,40	2464,90	2172,50	1894,10
Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	270,10	191,60	198,60	234,00	71,00
Kötelezettségek összesen	2932,40	2746,60	3975,70	3714,00	2891,30
Részvények könyv szerinti értéke	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
A részvények könyv szerinti értékén felüli érték	1919,60	1931,40	1945,20	1957,30	1960,50
Eredménytartalék	768,90	1059,30	1268,10	1080,90	78,50
Saját részvény	(257,30)	(244,80)	(348,80)	(338,90)	(359,10)
Nem realizált eredmény	(20,30)	(40,90)	(35,90)	(80,70)	(33,00)
Saját tőke összesen	2411,50	2705,60	2829,20	2619,20	1647,50
Eszközök/Források összesen	5343,90	5452,20	6804,90	6333,20	4538,80

* Az adatok millió USD-ben kerültek megadásra, kivéve az arányszámokat. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai és a CRSP (2017) részvényárfolyamai alapján.

3.c. táblázat: A Ralcorp pénzügyi kimutatásai: Cash flow kimutatás*

Elemek/Pénzügyi év	2008	2009	2010	2011	2012
Nettó eredmény	167,8	290,4	208,8	-187,2	73,4
Értékcsökkenés és amortizáció	99,5	144,7	166,8	226,5	198,8
Vevői követelések változása	(86,4)	9,2	(47,7)	(34,6)	20,7
Készletek változása	(6,6)	(9,8)	(2,8)	(66,6)	24,2
Szállítói kötelezettségek változása	115,4	(19,6)	(38,4)	96,1	(74,4)
Működési cash flow	132,0	326,7	301,9	505,7	356,6
Tárgyi eszköz beruházás	(62,5)	(115,0)	(128,9)	(141,1)	(159,8)
Ingatlanok, gépek és berendezések értékesítése	0,2	0,1	0,5	0,5	5,0
Felvásárlások	(20,3)	(55,0)	(1312,0)		(699,1)
Értékpapír vásárlás	11,6	79,7	2,0	1,8	6,2
Befektetési cash flow	(71)	(90,2)	(1438,4)	(138,8)	(861,6)
Rövid lejáratú kötelezettség	4,5	27,8	6,5		2,6
Hosszú lejáratú kötelezettség		400,0	1076,6		800,0
Összes kötelezettség	4,5	427,8	1083,1		802,6
Rövid lejáratú kötelezettség visszafizetése				(8,2)	
Hosszú lejáratú kötelezettség visszafizetése	(59,7)	(411,8)	(95,3)	(348,2)	(922,0)
Összes visszafizetett kötelezettség	(59,7)	(411,8)	(95,3)	(356,4)	(922,0)
Törzsrészvény kibocsátás	3,9	15,2	9,4	13,5	17,3
Törzsrészvény visszavásárlás	(5,6)		(115,5)	(1,5)	(37,3)
Egyéb pénzügyi tevékenység	0,1	(1,3)	(0,2)	(0,1)	900,0
Finanszírozási cash flow	(56,8)	29,9	881,5	(344,5)	760,6
Pénzeszközök változása	4,2	268,7	(253,5)	20,7	257,5

* Az adatok millió USD-ben kerültek megadásra, kivéve az arányszámokat. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai és a CRSP (2017) részvényárfolyamai alapján.

4. táblázat: A Ralcorp és a hasonló felvásárlások válogatott adatai*

Cégnév	Tőzsdei azonosító	Adósság	Pénz-állomány	Részvény-árfolyam	Részvény-szám	Béta	EV/ EBITDA
Post Holdings Inc.	NYSE: POST	945,60	58,20	34,44	32,669	0,82	9,31
Farmer Brothers	NASDAQ: FARM	39,22	25,79	13,71	15,397	1,21	12,25
Treehouse Foods Inc.	NYSE: THS	900,04	94,41	58,23	36,198	0,55	9,87
McCormick & Co. Inc.	NYSE: MKC	1171,90	95,70	61,87	132,678	0,61	13,65
Dean Foods Co.	NYSE: DF	3197,87	78,98	32,36	92,961	0,81	7,90
Ralcorp	NYSE: RAH	2087,90	352,40	88,94	55,049	0,40	11,07

* Az adatok millió dollárban kerültek megadásra, kivéve a tőzsdei árakat (USD) és a betákat. A betákat a szerzők becsülték a 2010.01.01-2012.12.31. közötti napi árak alapján (kivéve a Post-Holdings vállalatot, amelyre vonatkozóan az adott időszakra nem álltak rendelkezésre teljeskörűen az adatok), hogy kizárják a pénzügyi válság hatásait. Az EV/EBITDA a gazdasági érték (EV) és a kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás előtti eredmény (EBITDA) hányadosa az S&P Capital IQ által becsült átlagérték az utolsó tizenkét havi EBITDA használatával.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai és a CRSP (2017) részvényárfolyamai alapján.

5. táblázat: A 2012-es élelmiszeripari M&A tranzakciók jellemzői

Célpont	Felvásárló	A tranzakció dátuma	A tranzakció értéke	EV/EBITDA
The Wimble Company	Kellogg Company	február 15.	2695,0	11,1
American Italian Pasta Company	Ralcorp Holdings Inc.	november 26.	1255,3	8,2
Robert P. Stiller	Krispy Kreme Doughnuts Inc.	május 7.	49,6	11,0
Peet's Coffee & Tea Inc.	BDT Capital; JAB Holdings	október 29.	1009,7	17,3
Medián			1132,5	11,1
Átlag			1252,4	11,9

A cégeket a szerzők választották ki az SDC Platinum Financial Securities, Thomson Reuters (http://tinyurl.com/y8fksoa6) listáján szereplő, az élelmiszergyártó cégek által 2012-ben végzett tranzakciók közül. A táblázatban szereplő cégekre rendelkezésre áll az EV és EBITDA érték az S&P Capital IQ adatbázisában; a tranzakciók értéke millió dollár.

Forrás: A szerzők szerkesztése az S&P Capital IQ adatai alapján.

6. táblázat: A Ralcorp szegmensenkénti bevételeinek alakulása és várható növekedési üteme, 2012

Üzleti szegmens	Bevétel (millió USD)	Részarány (%)	Várható növekedési ütem (%)
gabonafélék	835,6	19	1,30
harapnivalók, mártások és krémek	1750,7	41	2,00
fagyasztott pékáruk	1104,7	26	0,70
tészták	631,2	15	2,30

Forrás: A szerzők szerkesztése a Ralcorp vállalati adatok és az IBISWorld iparági jelentések alapján

7.a. táblázat: A Ralcorp eredménykimutatásának várható alakulása*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Értékesítés növekedése	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
Árbevétel	4390,3	4459,5	4529,8	4601,2	4673,7	4747,4
Eladott áruk beszerzési értéke	3371,7	3424,8	3478,8	3533,6	3589,3	3645,9
EBITDA	645,3	655,5	665,8	676,3	687,0	697,8
Értékcsökkenés és amortizáció	191,4	194,4	197,5	200,6	203,8	207,0
Működési eredmény	453,9	461,1	468,3	475,7	483,2	490,8
Nettó rendkívüli eredmény (ráfordítások)	(115,8)	(117,6)	(119,5)	(121,4)	(123,3)	(125,2)
Adózás előtti eredmény	338,1	343,4	348,8	354,3	359,9	365,6
Társasági nyereségadó	114,3	116,1	117,9	119,8	121,6	123,6
Nettó eredmény	223,8	227,4	231,0	234,6	238,3	242,0

* Az adatok millió USD-ban; a szerzők becslései a pénzügyi mutatószámok 2008-2012 közötti mediánján alapulnak, kivéve a Ralcorp szempontjából rendkívüli 2009-es évet. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

Forrás: A szerzők szerkesztése a Ralcorp vállalati adatok és az IBISWorld iparági jelentések alapján

7.b. táblázat: A Ralcorp mérlegének várható alakulása*

Eszközök	2013	2014	2015	2016	2017	2018
+ Pénz és egyéb pénzeszközök	146,0	522,1	904,2	1292,3	1686,5	2086,9
+ Követelések	351,5	357,0	362,7	368,4	374,2	380,1
+ Készletek	478,1	485,6	493,3	501,0	508,9	516,9
+ Egyéb forgóeszközök	29,8	29,8	29,8	29,8	29,8	29,8
Forgóeszközök összesen	1005,4	1394,6	1789,9	2191,5	2599,4	3013,7
+ Ingatlanok, gépek és berendezések	934,9	973,8	1013,3	1053,4	1094,1	1135,5
+ Hosszú távú beruházások	37,7	37,7	37,7	37,7	37,7	37,7
+ Üzleti vagy cégérték	2455,4	2455,4	2455,4	2455,4	2455,4	2455,4
Eszközök összesen	3390,3	3429,2	3468,7	3508,8	3549,5	3590,9
Források és saját tőke						
+ Szállítói kötelezettségek	218,0	221,4	224,9	228,4	232,0	235,7
+ Rövid lejáratú kölcsönök	151,7	169,6	187,8	206,2	225,0	244,0
+ Összes egyéb rövid lejáratú kötelezettség	173,3	173,3	173,3	173,3	173,3	173,3
Összes rövid lejáratú kötelezettség	543,0	564,3	585,9	607,9	630,3	653,0
+ Hosszú lejáratú hitelek	1585,0	1771,9	1961,8	2154,7	2350,6	2549,6
+ Összes egyéb hosszú lejáratú kötelezettség	403,8	403,8	403,8	403,8	403,8	403,8
Kötelezettségek összesen	2531,7	2740,0	2951,5	3166,4	3384,7	3606,4
+ Eredménytartalék	294,9	514,8	738,1	964,9	1195,3	1429,3
+ Részvénytőke	1569,0	1569,0	1569,0	1569,0	1569,0	1569,0
Saját tőke összesen	1863,9	2083,8	2307,1	2533,9	2764,3	2998,3
Eszközök/Források összesen	4395,7	4823,7	5258,6	5700,3	6148,9	6604,7

* Az adatok millió USD-ban; a szerzők becslései a pénzügyi mutatószámok 2008-2012 közötti mediánján alapulnak, kivéve a Ralcorp szempontjából kiugróan kedvező 2009-es évet. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

Forrás: A szerzők szerkesztése a Ralcorp vállalati adatok és az IBISWorld iparági jelentések alapján

7.c. táblázat: A Ralcorp pénzáramlásának várható alakulása*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nettó eredmény	223,8	227,4	231,0	234,6	238,3	242,0
Értékcsökkenés és amortizáció	191,4	194,4	197,5	200,6	203,8	207,0
A nettó működő tőke változása	(33,3)	(9,6)	(9,8)	(9,9)	(10,1)	(10,3)
Működési cash flow	382,0	412,2	418,7	425,2	432,0	438,8
Tárgyi eszköz beruházás	(229,7)	(233,3)	(237,0)	(240,7)	(244,5)	(248,4)
Befektetési cash flow	(229,7)	(233,3)	(237,0)	(240,7)	(244,5)	(248,4)
Rövid lejáratú kötelezettségek	(42,1)	17,9	18,2	18,5	18,7	19,0
Hosszú lejáratú kötelezettségek	(309,1)	186,9	189,9	192,9	195,9	199,0
Osztalék	(7,4)	(7,5)	(7,7)	(7,8)	(7,9)	(8,0)
Finanszírozási cash flow	(358,7)	197,3	200,4	203,6	206,8	210,0
Pénz és egyéb pénzeszközök változása	(206,4)	376,1	382,1	388,1	394,2	400,4
Pénz és egyéb pénzeszközök, előző év	352,4	146,0	522,1	904,2	1292,3	1686,5
Pénz és egyéb pénzeszközök, tárgyév	146,0	522,1	904,2	1292,3	1686,5	2086,9

* Az adatok millió USD-ban; a szerzők becslései a pénzügyi mutatószámok 2008-2012 közötti mediánján alapulnak, kivéve a Ralcorp szempontjából rendkívüli 2009-es évet. A zárójelben szereplő értékek negatívak.

Forrás: A szerzők szerkesztése a Ralcorp vállalati adatok és az IBISWorld iparági jelentések alapján

A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszere: csodafegyver?

Fordították: Fodor Attila – Dr. Török Áron

A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszere az első olyan tanúsítási rendszer Dél-Afrikában, amely azért jött létre, hogy megkülönböztessen és védelmet biztosítson egy adott régióból származó hústerméknek. Bár a rendszer hosszú utat járt be a Karoo név alatt futó értékek védelmében, rengeteg kihívás áll előtte, és sok kiskapu van a „meg nem felelt" farmerek előtt is. Ezen kihívások közé tartozik a farmerek opportunista viselkedése, a szabadtartás betartatása, valamint az ingadozó kínálata és a szereplők nem megfelelő célkitűzései. Ezen okok miatt a rendszer még koránt sem kiforrott. Ennek a tanulmánynak három célja van. Először is, hogy megértsük a Karoo bárány fogalmát, mint földrajzi jelzést, valamint a későbbi Karoo bárányhús eredetvédelmi tanúsítási rendszer létrejöttét. Másrészt, hogy felismerjük a szervezeti- és ellátási kihívásokat, amelyekkel a Karoo bárány szembenéz. Harmadrészt, hogy figyelemmel kísérjük a tanúsítási rendszert és hogy értékeljük működésének módját egy jobb szabályozás érdekében. Ha a tanúsítási rendszer jobb irányítást és irányvonalat kap, a fogyasztók talán hajlandók lesznek magasabb díjakat fizetni, ami meggyőzhetné a farmereket, hogy csatlakozzanak ehhez a rangos rendszerhez.

1. Bevezetés

A Karoo régió farmerei évtizedek óta dicsekedtek a prémium minőségű és az érzékszerveket megbolondító Karoo báránnyal. A farmerek családjai, Karoo lakosai és a gazdag városok lakosai egyaránt rajongtak a Karoo bárány csodálatos ízéért és minőségéért. Azonban a hírnév miatt sok „leleményes" üzletember élt a lehetőséggel, hogy mindenféle bárányt Karoo bárányként eladva magasabb profithoz jusson. A Karoo-i gazdák másrészről ezt a jobb minőségű árut a tömegtermékek árán adták el vágóhidaknak. Még csak 2006 volt, mikor egy dombietersfontein-i farmon, Victoria West közelében, a gazdák és a kutatók megvitatták egy földrajzi árujelző bevezetésének lehetőségét. A találkozó alatt a farmerek követelték a Karoo bárány védelmét és fel akartak lépni a név jogszerűtlen használata ellen. Ezen követelések és a későbbi döntések következtében alakult meg a Karoo bárányhús eredetvédelmi tanúsítási rendszere, amely végül 2011-ben kezdte meg működését.

A közelmúltat jellemző gasztronómiai fellendülés és a fogyasztók érdeklődése az általuk fogyasztott termék eredete iránt kiemelkedő lehetőséget biztosít a Karoo-i farmerek és így a tanúsítási rendszer számára, amennyiben felismerik a bárányhús egyediségét és nagyszerű marketing lehetőségeit. Ez a felfedezés, habár izgalmas és nagy lehetőségekkel kecsegtetett, okozott némi frusztrációt is. A régió hatalmas területe miatt a farmerek egy közösség létrehozásáért küzdöttek, de nem tudták megvédeni terméküket, melyet így gyakran

kihasználtak a területtel kevés, vagy semmilyen kapcsolatban nem állók. A vidéki farmerek és a városi célpiac közötti távolság megkövetelte, hogy megismertessék termékeik egyedülálló történetét, de végül nem tudtak előnyt szerezni a többi termékkel szemben.

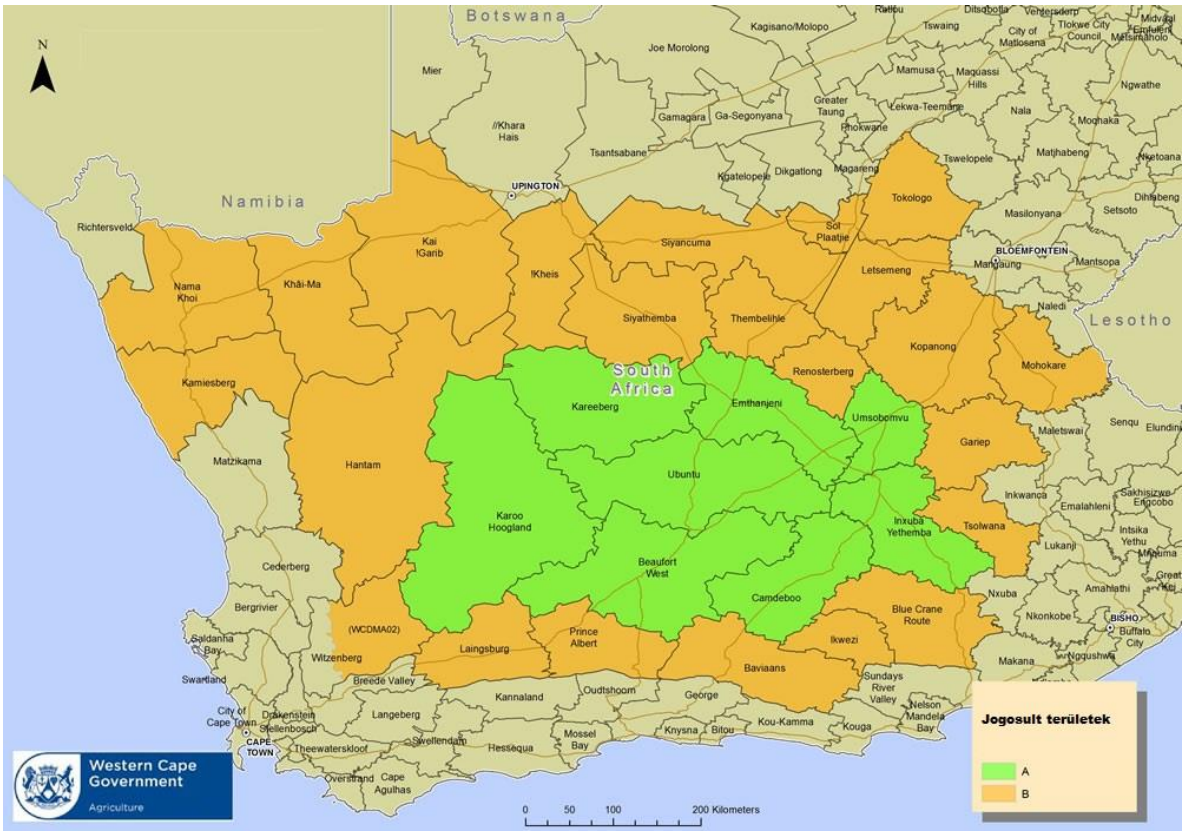
Az első dombietersfontein-i találkozót követően, a Karoo régió hirtelen rengeteg fórumon került címlapra a maga érintetlen szépségével, csendességével, szélmalmaival, a szabadon bóklászó bárányokkal és vendégszeretetével. Ezek a képek és Karoo becsületes életformája miatt lett a Karoo a minőség és a tisztaság szinonimája. Ez a nosztalgikus hangulat lényeges piaci lehetőséget adott a Karoo névnek. Sajnálatos módon, a Karoo névhez és az itt élő emberekhez társított értékek nem megfelelő emberek kezébe kerültek (legfőképp vágóhidak és kereskedők) a bárányhús-ellátási láncban, akik gyakran minimális vagy semmilyen kapcsolatban sem álltak a régióval. A Karoo régió földrajzi előnye a juhtenyésztésben elveszett, mely közelgő katasztrófát vetít elő mind a farmerek, mind a fogyasztók számára.

Ezen okok miatt szükséges volt, elsősorban a gazdák számára, hogy megvitassák egy földrajzi monopólium kialakításának módját a Karoo-i értékek védelméért. Azon a csípős délutánon a Nagy-Karoo-n a dombietersfontein-i farmon, oktatók, kutatók, farmerek, vágóhídi vezetők és kormányzati tisztviselők összefogtak, hogy megoldást találjanak a Karoo név értékes örökségének védelmére.

2. A Karoo régió

A dél-afrikai Észak-Fokföldön elhelyezkedő Karoo egy hatalmas, félszáraz terület, mely észak-keletre húzódik Fokföldtől, és Dél-Afrika csaknem 50%-át magában foglalja (kb. 46 millió hektár). A terület otthont ad a szabadon barangoló juhoknak és távol helyezkedik el a nagyobb városoktól. A Karoo-vidék növényzetét esőzések szabályozzák, síkságok, száraz cserjések és korlátozott mennyiségben füves puszták jellemzik.

1. ábra: A Karoo bárány tenyésztési régiói Dél-Afrikában



Megjegyzés: a zölddel (A) jelölt területek „alanyi jogon" jogosultak a név használatára, míg a narancssárga (B) területek csak bizonyos feltételek teljesítése esetén

Forrás: saját szerkesztés KMOO (2016a) alapján

A Karoo-i cserjéseken tenyésztett birkák és juhok húsáról azt tartják, hogy „ínycsiklandozóan zamatos, és átjárja a karoo-i bokrok finom és illatos íze". Karoo növényzete többnyire különböző vadon élő gyógynövények keveréke, amely egy különleges ízt ad a Karoo bárányból készült hústermékeknek. Ez az egyedülálló minőség, melyet a Karoo-n nevelt bárányt jellemzi, az, ami a Karoo bárányhoz köthető koncepciót vonzóvá teszi. Ezért nem meglepő, hogy olyan szereplők is elkezdték kihasználni ezt a lehetőséget, amelyeknek sok esetben nincs is kapcsolata a régióval.

2.1. Tenyésztési módszerek Karoo-ban

Karoo a hatalmas területeken való állattenyésztés szinonimája és a fogyasztónak egy valami jut eszébe, mikor Karoo-ról hall: szabadon legelésző bárányok. Ebből adódóan egy tipikus karoo-i juhtenyésztő tenyésztési rendszere a következő: extenzív állattartás alacsony befektetésekkel egy kis legeltetési kapacitású területen. A farmerek nagy legelőterülettel rendelkező farmokon dolgoznak, melyek 5-13 hektárnyi legelőt biztosítanak egy anyajuhnak. A legtöbb karoo-i juhtenyésztő 5000 hektárnál is nagyobb területen tart több, mint 500 anyajuhból álló nyájat.

Az éves csapadékmennyiség 137 és 315 mm között változik. A gazdák szerint az éves csapadékmennyiség 75-350 mm között van, de legtöbben 140-250 mm közötti értékeket mérnek. Az esős időszak rendszerint januárban kezdődik, márciusban és áprilisban esik a legtöbbet, és májusig csak csökken az eső mennyisége. Ez az alapvetően kevés és változékony csapadékmennyiség jelentős hatással van a legelők minőségére és méretére, ennek következtében a farmerek kénytelenek kiegészítő takarmányt biztosítani az extrán száraz, októbertől februárig terjedő időszakban. Ha elegendő mennyiségű eső esik március és május között, a juhok április és szeptember között tudnak a füves területeken legelni, így ebben az időszakban nincs szükségük kiegészítő takarmányra.

Ebből következik, hogy a legtöbb gazdálkodó a sok esőt hozó hónapok (március, április) utánra tervezi az elletési időszakot. Ezekben a hónapokban a dús füvű legelőkön az anyajuhok elegendő tejet tudnak biztosítani a gyorsan fejlődő bárányoknak, jó minőségű húst kínálva. Néhány farmer azonban az opportunista utat választja, és a kosokat a juhokkal folyamatosan együtt tartja, így a két ellés közötti időszak rövidebb 12 hónapnál. A Dorper fajta termékenységének köszönhetően a legelterjedtebb rendszer a farmerek között, mikor két év alatt háromszor ellenek az anyajuhok; a farmerek gyakran terveznek egy második ellési szezont szeptemberre, októberre. Bár ezek a juhok a tipikus száraz hónapokban születnek és talán plusz takarmányra is szükségük van, a karácsonyi piac magasabb bevételei ösztönzik a folyamatot.

A kíméletlen körülményeket szem előtt tartva nem meglepő a Dorper juhok elterjedése a térségben. A gazdálkodók egymás közt nem értenek egyet abban, hogy a Dorper lenne a tökéletes fajta, annak ellenére, hogy ez a faj rendkívül jól alkalmazkodik a mostoha körülményekhez, termékeny és kitűnő anya. Bár a farmerek körében a legkedveltebb fajta a Dorper, sok gazda foglalkozik más fajtákkal, mint például a Dohne Merino, Merino, Meat Masters vagy ezek keverékei. A Dorper juhokat 3-4 hónapos korukban elveszik az anyjuktól, és vágóhídra viszik. A Merino bárányokat azonban csak az első nyírás után, 5-6 hónapos korukban értékesítik. A legkeresettebb állatok, melyek a legmagasabb árral bírnak, az A2 vagy A3 osztályba tartoznak és 18-22 kg-ot nyomnak. Ezért a farmerek arra törekednek, hogy ebbe az osztályba tartozó árut tudjanak szállítani a legnagyobb nyereség érdekében.

3. A vágóhidak és a farmerek közötti kapcsolat

A legtöbb árucikk ellátási láncához hasonlóan, így a bárányhús ellátási láncában is, a mozgatórugó a mennyiség. A vöröshús iparban használt népszerű hasonlat, miszerint „a vágóhíd olyan, mint egy krokodil: ha nem eteted, akkor felfal”, egy olyan iparág képzetét adja, amely látszólag sokkal inkább foglalkozik a profittal és az elszámolással, mintsem a különböző termékek szabályozásával. Habár a vágóhidak nagyon alacsony profitrátával dolgoznak és az üzemi költségek csak úgy fedezhetők, hogy a vágóhidak teljes, vagy legalább közel teljes kapacitással üzemelnek, azonban a nagyobb volumen miatti nyomás sosem megy az előírások betartásának kárára. Fontos megjegyezni, hogy a vágóhidak, amelyekkel a Karoo farmerek

dolgoznak teljes, „farmtól a villáig” terjedő, tételes nyomonkövetési rendszerrel rendelkeznek. Egy vágóhíd-vezetővel készített interjú alapján ez a nyomkövetési rendszer a vágóhidak számára lehetségessé teszi, hogy egyszerre több termékvonalat futtassanak és azoknak a hitelességét is garantálni tudják (pl. a Karoo bárány) miközben versenyt futnak a mennyiséggel is.

A dél-afrikai farmerek sokszor panaszkodnak a vágóhidaktól kapott alacsony árak miatt (a bárány felvásárlói ára $4,4/kg[45] körül alakult az adatgyűjtési időszakban), vagy hogy a hasított féltestek minősége vagy a súlyuk nem felelt meg az elvárásaiknak. Ezek a panaszok azt az érzetet keltik, hogy az állattartó farmerek sokszor úgy érzik, hogy a vágóhidak átverik őket, és hogy a farmerek nem bíznak a vágóhidakban, amikor a fizetésre kerül sor a féltestek osztálya és súlya alapján. Az általános megfigyeléssel ellentétben nem ez a helyzet. A Karoo farmerek között egy olyan konszenzus van, miszerint a vágóhidak megbízhatók és jót akarnak nekik. Kétségkívül, van néhány olyan Karoo farmer, aki úgy érzi, hogy a vágóhidak tisztességtelenek, amikor a féltesteket osztályozzák. Ezek a farmerek rámutattak arra, hogy bizonyos esetekben az aktuális féltest-osztályzat alacsonyabb az elvártnál. Ez a bizalmatlanság az elfogult bírálóban való kétkedésnek tudható be, aki meghatározza a besorolást. A farmerek és a vágóhidak közti bizalmatlanságot eloszlatandó a féltestek osztályozásával és a súlymeghatározással kapcsolatosan, a farmereknek megengedték a vágóhidak, hogy felügyeljék a vágási folyamatokat. Ennek ellenére csupán csak néhány farmer szánt időt erre és élt ezzel a lehetőséggel.

Ugyanakkor a probléma nem az opportunista vágóhidakkal vagy az elfogult bírálókkal van, hanem a farmerekkel, akik nincsenek tisztában az átadott árujuk minőségével (és így a várható osztályozással), mikor elküldik azokat. Ez a tudáshiány a farmerek oldaláról okozhatja a bizalmatlanságot és a későbbi elmérgesedő kapcsolatot a vágóhidakkal. A tapasztalt, gyakorlott farmereknek, akik ismerik az árujukat és tisztában vannak a birkák kondíciójával (várható osztályzat, súly), nem lehet okuk arra, hogy nézeteltérésük legyen a vágóhidakkal a vágás után megállapított súlyok és osztályozás miatt. A relatív kicsi Karoo közösségnek, valamint a vágóhidak és a farmerek közti baráti kapcsolatnak köszönhetően, annak ellenére, hogy néhányan átverve érzik magukat, alapvetően jó kapcsolat van a felek között.

4. A kezdeti kihívások

A „die Dorsmasjien”-beli dombietersfontein-i farmon tartott első találkozótól, attól a csípős 2016 augusztusi naptól kezdve, egyértelmű volt, hogy a Karoo-ban tenyésztett bárányok különlegesek: nem csak a szabadtartás miatt, hanem hogy a bárányok Karoo-i fűszernövényekkel dúsított étrendje egy különleges fűszeres ízt a húsuknak. A farmgazdálkodás, a szélmalmok és lenyugvó nap csendje, valamint Karoo és az ottlakók

[45] 1 USD = 13.65R, 2016. augusztus 6-i árfolyam szerint.

nyújtotta nosztalgia a Karoo báránynak erős kulturális és földrajzi kapcsolatot ad. Azonban nem volt semmilyen tanúsítvány vagy garancia arra, hogy a Karoo bárányként árult termékek valóban a régióból származnak, amely azt jelenti, hogy nem volt semmilyen eszköz a Karoo farmerek által birtokolt érték védelmére.

A „Karoo" földrajzi elnevezés potenciálisan védhető földrajzi árujelzőként, amely Karoo régió minőségének és ízvilágának a nosztalgiával vegyített hírnevén alapul. Ahhoz, hogy megvédjék a földrajzi elnevezést és a kapcsolódó termékeket, fontos egy olyan rendszer felállítása, amelyben mérhető és bizonyítható az a különleges aroma és ízvilág a Karoo bárányban, ami miatt különbözik a más régiókból származó bárányoktól. Mindaddig a téli napig nem volt tudományos alap a Karoo bárány érzékszervi minősítésére. A helyzet hamar megváltozott, hiszen nem sokkal azelőtt egy tudósokból és kutatókból álló csapat dolgozott egy kutatási projekten. Céljuk az volt, hogy megszerezzék a szükséges bizonyítékokat, amik alapot adhattak végül ahhoz, hogy a Karoo farmerek létrehozzák a földrajzi monopóliumot és megvédjék Karoo kincsét. Végezetül, a Karoo farmerek nem csak megvédeni akarták a különleges termékük reputációját és imázsát, amelyet jogellenesen használtak fel a fogyasztók megtévesztésére, hanem növelni akarták a Karoo bárány termelésének jövedelmezőségét a megfelelő marketingen és értékesítési csatornákon keresztül, egy közös tanúsítványt használva.

A Karoo farmerek végül egy letisztult akciótervvel álltak elő, hogy megvédjék a Karoo termékeket és kiterjesszék földrajzi megnevezés által összefogott hozzáadott értéket. Azonban a Karoo régió nagysága és különbözősége egy erős kollektív struktúra működését közel lehetetlenné teszi. A Karoo farmerek általában körzeti farmerszervezetekbe tömörülnek és a nemzeti, valamint a területi Vörös Hús Termelői Szövetség tagjai. Azonban nem volt egy olyan kollektív rendszer, amely a Karoo bárányt jó hírű és különleges termékként reklámozná. Továbbá, nem volt minőségbiztosítási és tanúsítványi szervezete a Karoo báránynak.

Addig az időpontig, habár a Karoo-farmereknek volt egy kiforrott elképzelésük, nem volt semmi biztosíték, tanúsítás vagy címkézés a Karoo bárány eredetiségének igazolására. A vásárlók csupán a hentesük, a kereskedők vagy az éttermek szavára tudtak alapozni, hogy ők valóban az „igazi McCoy"-t veszik: ez a vak bizalom hamar megváltozott.

5. A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszerének kezdete

2009-ben – összhangban a Dél-Afrikai Szellemi Tulajdonjogi törvénnyel (57/1988)[46] – megalapították a Karoo Fejlesztési Alapítványt (nr IT1498/2009) azok a Karoo-farmerek, akik az első, 2006-os találkozón részt vettek. A Karoo Fejlesztési Alapítvány fő célja Karoo gazdag

[46] The South African Trust Property Control Act: http://tinyurl.com/ybxkuybm.

örökségének a felkutatása, monitoringja és védelme volt olyan módon, hogy a „Karoo” név szellemi tulajdonjogának gondnokaként működjön (Kirsten, 2011; KMOO, 2016a).

Nem sokkal a Karoo Fejlesztési Alapítvány megalakítása után egy auditáló és tanúsító rendszer állt fel, hogy megelőzze a Karoo név kihasználását és hogy megvédje a Karoo termékek földrajzi értékét. Végül, 2011-ben a Karoo Fejlesztési Alap regisztrálta a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszerének védjegyét a Dél-Afrikai Vállalatok és Szellemi Tulajdonjogok Bizottságánál, valamint a Dél-Afrikai Mezőgazdasági, Erdőgazdálkodási és Halászati Minisztériumnál a Mezőgazdasági Termékek szabványáról szóló törvénynek megfelelően (119/1990)[47]. A tanúsítványi rendszer alkalmazkodik a Fogyasztóvédelmi Törvényhez is (68/2008)[48]. A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszerének védjegye jóváhagyott protokollnak minősül a dél-afrikai új címkézési előírások[49] szerint, amelyek 2012. március 1-jén léptek életbe. Ezen szabályoknak a célja az, hogy megakadályozzák a félrevezető leírások használatát a címkézéseken és lehetővé tegyék a minőségi megnevezések használatát (pl. Karoo bárány) – csak azoknak, amelyeknek a Mezőgazdasági, Erdőgazdálkodási és Halászati Minisztérium engedélyezte.

A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszerének védjegy-regisztrációja azt jelenti a gyakorlatban, hogy egy terméket nem lehet Karoo bárányként címkézni, hogyha nem felel meg a védjegy előírásainak. Mint auditáló és tanúsító rendszernek, a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszerének fő feladata az opportunista viselkedés megelőzése a gazdálkodók, a vágóhidak, a feldolgozók és csomagolók, a kereskedők, valamint a hentesüzletek körében (a vásárlók félrevezetése azáltal, hogy a „from the Karoo” megnevezést használják a marketinglehetőségek kihasználására, de valójában a termék nem kapcsolódik Karoo régióhoz). Ez a felelősségvállalás magában foglalja: (1) a Karoo bárány szabványainak és követelményeinek érvényesítését; (2) monitoringot a Dél-Afrikai Húsipari Vállalaton (egy független harmadik fél) és a Karoo bárány ellátási láncon keresztül; (3) szankciók és büntetések kidolgozását a rossz gyakorlatok ellen és (4) ösztönzők generálását a szabályokat betartók részére.

A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer szerint a Karoo bárány meghatározása a következő:

Bárányhús (ürü vagy bárány húsa), amely viseli a Karoo védjegyet. Olyan bárány – függetlenül annak fajtájától –, amelyet Karoo régióban tenyésztettek és vágtak le. Csak olyan bárány, amely Karoo-ból származik (azaz ott született), vagy a régión kívül született, de vágás előtt közvetlenül legalább hat hónapig Karoo-ban tartották. Ezen kívül betegség mentesnek is kell lennie. A Karoo bárányok szabadtartásban nevelkednek, őshonos növényekkel táplálkoznak és tiszta vizet kapnak.

[47] The South African Agricultural Products Standards Act: http://tinyurl.com/yasm6dmq.
[48] The South African Consumer Protection Act: http://tinyurl.com/yceh35ue.
[49] The new food labelling regulations of South Africa: http://tinyurl.com/yd4ofbtv.

A védjegy biztosítja, hogy a valódi Karoo bárányhús olyan állatokból származik, amelyek táplálékában kettő megtalálható azon hat meghatározott növény közül, amelyek tudományosan alátámasztva biztosítják a húsok különleges fűszeres ízét. Az említett növények a következők: Plnthus karrooicus („Silverkaroo”), Penzia spincescens („Skaapbossie”), Eriocephalus ericoides („Kapokbossie”), Salsola glabrescens („Rivierganna”), Pentzia incana („Ankerkaroo”) és Pieronia glauca/rosenia humilis („Perdebos”). A tanúsítvány garantálja továbbá azt is, hogy a hús hormonoktól és antibiotikumoktól mentes, hogy a vágás emberségesen történik és hogy a hús a „farmtól a villáig” nyomon követhető.

2. ábra: Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer különböző jelölései

Megjegyzés: csomagolt húsféléken (b), hasított féltesteken (j) szereplő specifikus, illetve általános (k) címke jelölések.

Forrás: KMOO (2016a)

A Karoo Fejlesztési Alapítvány által kidolgozott protokollnak megfelelően, a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer védjegye a következő elvárásokat támasztja a farmerek felé[50]:

- A tenyésztőknek bizonyítania kell, hogy a farmjuk Karoo régión belül helyezkedik el. Azt is bizonyítaniuk kell, hogy az állatok szabadtartásban nevelkednek őshonos növényzettel ellátott területen és hogy az állatok nem egy állandó legelőn vannak tartva.
- A természetes táplálékot csak néha, maximum a teljes napi bevitel 30%-át kitevő mennyiségben egészíthetik táppal az állatok számára, amelynek tartalmaznia kell gabonát, szilázst vagy természetes növényi részeket. Csak szárazság esetén vagy kifejezetten az állatok kondíciójának javítása érdekében adható táp a legeltetés mellett, amelynek mentesnek kell lennie mindenféle hozzáadott anyagtól és antibiotikumtól.

[50] A pontos előírások, amelyeknek a farmereknek, vágóhidaknak, feldolgozóknak, csomagolóknak, henteseknek, kereskedőknek, éttermeknek meg kell felelnie, elérhető a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer védjegy hivatalos honlapján: www.karoomeatoforigin.com.

Ezen kívül a farmnak az állatoknak adott kiegészítő tápokról írásos dokumentációt kell vezetnie.

- Hizlaló karámokban vagy ültetett legelőkön nevelkedett állatok nem teljesítik a Karoo bárány elvárásait. A szabadon, helyi vegetáción való nevelés speciális kritérium, mivel ez elismerten hozzájárul a Karoo bárány különleges érzékszervi tulajdonságaihoz.
- Növekedési stimulánsok, hormonok használata tilos.
- Az állatok a legelőről csak akkor terelhetők be az akolba, hogyha azt egészségügyi kezelések, veszélyes időjárási körülmények, az állatok megjelölése, nyírása indokolja, továbbá, ha szállításra várakoznak.
- Általánosságban a jó állattartási gyakorlatokat kell követni az állatok kezelése, az egyedek és a nyáj egészségi állapotának megfigyelése során és fenntartható állomány-menedzsmentet kell folytatni.
- Az állatok szállításának összhangban kell lennie az Állatvédelmi törvénnyel (71/1962)[51] és nem szállíthatók 250 km-nél messzebbre a farmtól a vágóhídig.
- A gazdálkodónak ki kell töltenie és alá kell írnia a Karoo eredetmegjelölési szabványoknak való megfelelésről szóló nyilatkozatot minden szállítmány után, amelyet a farmernek az ellenőrzésekre meg kell őriznie.

A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer tanúsítványának felállítása után a Karoo bárány előállításával foglalkozó termelők, vágóhidak, feldolgozók és csomagolók, hentesek, kereskedők, éttermek és egyéb boltok is jelentkezhetnek auditálásra és engedélyt kaphatnak a védjegy használatára. A jelentkezéshez a farmereknek és a többi érdeklődőnek ki kell töltenie egy jelentkezési dokumentációt és be kell fizetnie az egyösszegű regisztrációs díjat. Amint a jelentkezési lap megérkezik, értesítik a Dél-Afrikai Húsipari Vállalatot a jelentkezésről, amely ezután kiküld a helyszínre egy szakértőt, aki meggyőződik az elvárásoknak való megfelelésről. Ha a partner átment a vizsgálaton, kiállítják a tanúsítványt és meghatározzák az éves vagy a havi tagdíj összegét a szervezettől függően[52].

A farmereknek $219,78 belépési díjat kell fizetniük, az éves tagdíj összege pedig $0,006 hektáronként (kb. $29,30 egy átlagos méretű, 5 ezer hektáros farm számára). A vágóhidak, a feldolgozók és a csomagolók $275,60 belépési díj fizetésére kötelesek és havi tagdíjat kell fizetniük, amelynek összege $263,74. A kereskedőknek, beleértve a boltokon belüli henteseket is, éves szinten $50,11 regisztrációs díjat és $74 tagdíjat írtak elő, amely nem tartalmazza az auditálás kiszállási díját. Ugyan ezek az összegek túlzónak tűnhetnek, a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer védjegyének használatával extraprofitra tesznek szert a szereplők. Például, egy átlagos farmer (évente 500 bárányt nevel fel 5000 hektáron, átlagosan 22kg-os vágási súlyra), $0,07-0,15/kg közötti prémiummal számolva a védjegyes termékre,

[51] The South African Animal Protection Act: http://tinyurl.com/y9znbctp.
[52] További információk a jelentkezés folyamatáról és a díjakról ezen a webhelyen érhető el: https://www.karoomeatoforigin.com/register.

$520,22 többlettel számolhat évente (a teljes farmbevétel további 1,4%-a) a tanúsító rendszernek köszönhetően[53].

A Karoo Fejlesztési Alapítvány egy jelentős mérföldkőhöz ért a Karoo bárány földrajzi árujelző bevezetésével. Ez a védjegy mára egy jól beazonosítható földrajzi jelzés, amely a Pármai sonkához, a Roquefort sajthoz és a Champagne-hoz hasonlóan védelmet biztosít a különleges eredetnek.

6. A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer sikertörténete

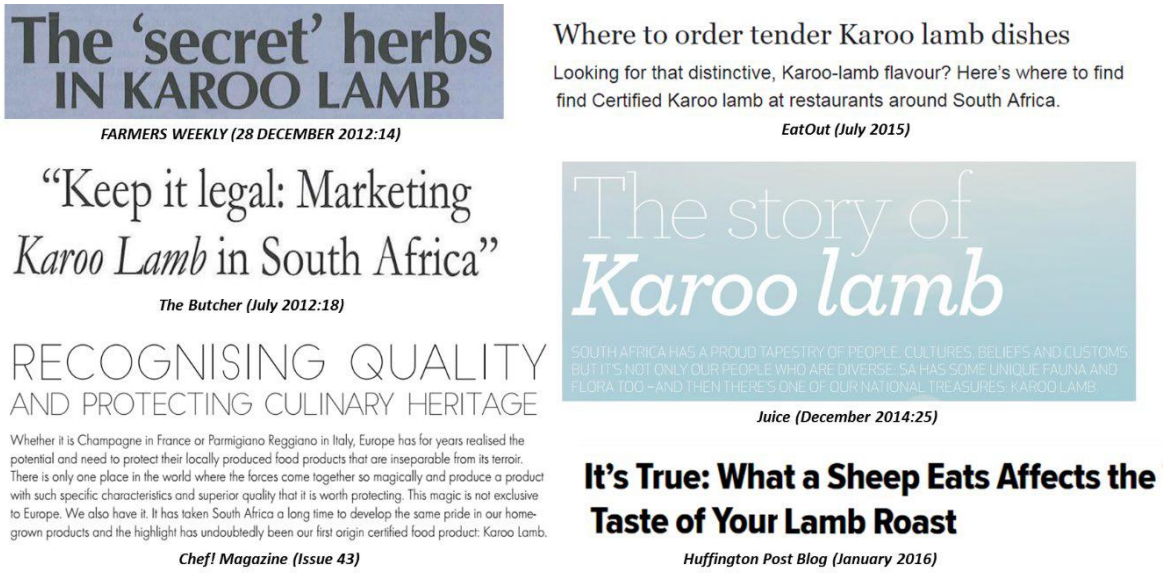
Egy friss felmérés alapján 209 Karoo farmert regisztráltak, akik összesen 417 farmot látnak el, közel 2 millió hektárt lefedve. A regisztrált farmerek 97%-a egyetért abban, hogy a Karoo bárány egyedülálló termék, amely saját piacot érdemel. A farmerek 94%-a gondolja úgy, hogy prémium termékként lehetne eladni a Karoo bárányt. Amikor megkérdezték, hogy milyen mértékű prémiumot fogadnának el, a farmerek 49%-a azt nyilatkozta, hogy $0−0,15 lenne elfogadható, míg 44%-uk $0,22−0,37-t preferálna. Ugyanakkor a Karoo farmerek nagyobb része úgy gondolja, hogy a díjat az alapján kéne meghatározni, hogy a fogyasztók mennyit hajlandók fizetni érte.

Az ellátási láncon tovább haladva, öt vágóhíd, négy feldolgozó vagy csomagoló, tizennyolc hentesüzlet és egy kiskereskedő részesei már a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer családjának. Együttesen ez az ellátási lánc a termelésért, a vágásért, a feldolgozásért, a csomagolásért és a marketingért volt felelős és a termelés 13.813 állat köré tehető 2015 február és 2016 februárja között. Habár ez csak egy része az összes bárány vágásnak Dél-Afrikában (évente kb. 5,35 millió állat (DAFF,2016)), a Karoo termelési kapacitását évente közel százezer állatra becsülik.

A Karoo Fejlesztési Alapítvány elgondolásának sikere, a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer hivatalos szabályozásán túl, nyilvánvaló az újságok főcímeiből és népszerű magazinok sikertörténeteiből (3. ábra). A sikernek további bizonyítékai még a Karoo szakácskönyvek megjelentetése és a tudományos folyóiratokban folyamatosan megjelenő kutatási eredmények is. 2015 októberében számos dél-afrikai televíziós csatornán közvetítettek egy Karoo bárányról szóló televíziós ’Nasie in gesperk’ műsort. A védjegyes terméket szintén bemutatták a helyi „Espresso” nevezetű reggeli műsorban egy főzős bemutató alkalmával.

[53] Bevétel: 500 bárány * 22 kg * $0,07 prémium/kg = $770, amelyből a következő összeget viszi el a tagság: $219,78 + $0,006/ha * $5000) = $249,78.

3. ábra: Karoo bárányról szóló újságcikk főcímek



Forrás: KMOO (2016b)

A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer hivatalos apparátusának felállítása óta a Karoo bárány profilja jelentős mennyiségű érdeklődőt vonz az ezer like-ot felülmúló Facebook-oldalával és az egyre növekvő számú Twitter követőivel. Ezek a felületek nem csak felkeltik az érdeklődést és a fogyasztók igényét, de ugyanakkor lehetőséget biztosítanak a farmereknek, hogy megmutassák a fogyasztóknak a feldarabolt Karoo bárány egyediségét. A köztudatban az él, hogy egy kiváló minőségű termék prémium árfekvéssel nagyobb gyakorisággal van kitéve a csalás veszélyének, és ez az, ami sebezhetővé teszi a Karoo bárányhús kibontakozását.

A növekvő érdeklődés a termékek iránt és a földrajzi jelzés védelmébe fektetett munka látható módon kifizetődött. 2015 augusztusában exportálták Dubaiba az első Karoo báránnyal megtöltött konténert. A védjegy most már az Európai Unión belül is le lesz védve. Amint az utolsó technikai akadályok is elhárulnak, a várhatóan nagy kereslet ezen a piaci szegmensen minden bizonnyal kiváló exportlehetőséget biztosít a Karoo farmereknek azzal a prémium árral, ami $2-5/kg körül mozog. Ugyan a bárányok magasabb ára olyan dolog, ami miatt sokaknak felcsillan a szeme, különösen a farmereknek, a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszernek ébernek kell lennie az opportunista viselkedésekkel szemben.

7. A tanúsítvány sebezhetősége

Bizalom, átláthatóság, kimutathatóság, hatékonyság és összhang a gazdák között, vágóhidak, feldolgozók, csomagolók, kiskereskedők, hentesüzletek és éttermek a tartópillérei annak, amin ez a védjegyrendszer alapszik. Ez az, ami miatt szükségszerű, hogy a regisztrált tagok betartsák a Karoo Fejlesztési Alapítvány által felállított szabályokat és így az biztosítani tudja a védjegy

feddhetetlenségét. Bár a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer minden óvintézkedést megtesz azért, hogy megvédje a Karoo bárány protokollját azáltal, hogy ellenőrzik és igazolják a márka használóit, azonban előfordulhat, hogy bizonyos esetekben a védjegy sebezhetővé válik a márka használóinak opportunista viselkedése miatt.

Karoo régióban a bárány előállítás gyakorlatának tiszta természete nyomást gyakorol a szabad állattartásra és a „from the Karoo" igényre. A Karoo régió egy félig száraz jellegű terület, jellemzője a megjósolhatatlan, átlag alatti esőzés, ami miatt az egy-egy bárányra jutó legeltetési terület igény több mint 5 hektár lesz. A Karoo-i gazdák arról ismertek, hogy kiegészítő táplálékot biztosítanak, ad libitum (igény szerinti), a tipikusan száraz időszak (októbertől februárig) alatt, ami aggodalom forrása. A Saunders Comprehensive Veterinary szótár (2007) az ad libitum etetési módot így fogalmazza meg: „olyan etetési mód, amely értelmében a táp fogyasztása olyan mennyiségben és olyan gyakorisággal történik, ahogyan azt az állat igényli". A szabályok alapján egyfajta limit (naponta 300 g kiegészítő táplálék bárányonként) megengedett, azonban a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer tanúsító szervezete nem tudja ellenőrizni azt, hogy a gazdák milyen mértékben tartják be ezt a limitet, különösképpen akkor, amikor az etetés ad libitum módon történik. Ezért fordulhat elő, hogy a Karoo gazdák etetési szokásai akarva-akaratlanul ellentmondanak a „from the Karoo" szabályainak.

Mostanáig nem végeztek kutatásokat arra vonatkozóan, ami meghatározza, hogy hány napnyi alternatív etetés után veszti el a természetes Karoo dél-afrikai préribőll adódó egyedi ízét a Karoo bárány. Ugyan szakértőkkel folytatott interjúk megerősítették, hogy a jelenlegi kutatások alapján a Karoo bárány esetében már 30 nap távollét a dél-afrikai préritől elég ahhoz, hogy elveszítse egyedi ízét; akár karámos hízlalásról, akár lucernás földről van szó. A szabályzat nem engedi a bárányok hízlalásának befejezését a hizlaló karámban vagy a lucernás földön, mivel ez megváltoztatja a Karoo bárány egyedi ízét (lásd Erasmus et al., 2016), amiért a vásárlók hajlandók kifizetni a jelentős prémium árat (Van Zyl et al., 2013).

További aggodalomra ad okot, hogy a szárazabb időszak (alacsony bárány kibocsátási hónapok) egybe esik a dél-afrikai nyárral (október-február), és a karácsonyi szünettel (nagy kereslet a bárányokra). A Karoo bárány kínálat ebben az időszakban nem tart lépést a növekvő kereslettel, ami sokkal vonzóbbá teszi a hízlalási karámokat a gyorsabb forgás miatt (a Karoo bárány szabad állattartási gyakorlatához képest). Továbbá a Karoo bárány kínálata és megnövekedett kereslete közötti különbség a bárányok magasabb vágási árához vezethet, ami a Karoo bárány termelését még jövedelmezőbbé tenné. A farmerek talán a tanúsító rendszer szabályainak megszegését választják, ha a karámban felnevelt, Karoo bárány márkával ellátott bárányok eladási profitja ellensúlyozza az engedetlen viselkedésből fakadó lebukás következményét – éppen ezért fontos az elrettentés elve (Onwudiwe et al., 2004).

Fontos elvárás továbbá az antibiotikumos és hormonos kezeléstől mentes nevelés, ami általában nem jellemző. Ezeket az anyagokat gyakran használják a hízlalásos karámmal foglalkozó tenyészeteknél, ahol az állatokat karámokban tartják és etetik a vágás előtt. Azonban a karámos hízlalású tenyésztés gyakorlata, normális körülmények között, nem gyakori a Karoo régióban. A Karoo terület távolsága és a meghatározóan magas költségek gátat szabnak a túlzott etetésnek és így a karámos hízlalásnak (főként a magas szállítási költségekből adódóan), valamint az antibiotikumos és hormonos kezeléseknek. Ugyanakkor a kemény szárazság és a magas árak idején, a karámos hízlalásból származó nyereség egyensúlyozhatja a költségeket, ami így megköveteli a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszerétől, hogy éber maradjon a növekedést serkentő hormonok és az antibiotikumok használatával kapcsolatban.

Nyilvánvaló, hogy a Karoo bárány hírneve, függetlenül a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer létrejöttétől, bizonyos esetekben sérülékeny marad az engedetlenség és az opportunizmus miatt, főként a szárazságok és a növekvő kereslet idején. Hozzátéve a tanúsított, Karoo bárány védjeggyel ellátott bárányhúshoz társított $0,07−0,15/kg prémiumot, megkapjuk a tökéletes környezetet a csaláshoz.

A sérülékeny elvárások (szabadtartás és „from the Karoo”) és az opportunista viselkedés ösztönző tényezők (aszályos időszakok, magas kereslet, prémium árak) miatt, amelyek már korábban is említésre kerültek, fontos a monitoring és az olyan végrehajtási mechanizmusok, amelyek megakadályozzák a szabályszegéseket – így védve a termék hírnevét. A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer honlapján megtalálható intézkedések azonban nem megfelelőek a belső monitoringra és a védjegyre nézve káros üzleti magatartás kiszűrésére. Jelenleg a következő intézkedések, szabályok vannak érvényben:

- Bármilyen kritikus, elfogadhatatlan, a Karoo Fejlesztési Alapítvány által meghatározott előírásoknak nem megfelelő esemény, üzleti magatartás a tanúsítvány azonnali megvonását vonja maga után és a vétkes félnek azonnal fel kell hagynia a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer védjegyének használatával.
- Ha egy partnertől a tanúsítványt megvonják, amennyiben újra használni akarja a védjegyet, újra kérvényeznie kell azt.
- Kisebb szabályszegés esetén a Karoo Fejlesztési Alapítvány egy Megelőző/Korrigáló Előírást ad és később ismét megvizsgálja a partnert (annak saját költségén) – abban az esetben, hogy annak nem tesz eleget, megvonják az védjegy használatára vonatkozó engedélyét.

A szabályszegéssel vonatkozó stratégiák és szabályok hossza, összehasonlítva a Karoo Fejlesztési Alapítvány által kidolgozott protokollal, a következő kérdést veti fel: Milyen komolyan és milyen hatékonyan tudja a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer tanúsítványrendszere a szabályszegéseket kezelni?

8. Jelenlegi kihívások

Ahogyan korábban említésre került, a Dél-afrikai Húsipari Vállalat (a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer által kijelölve) auditálja a farmereket, húsfeldolgozókat, csomagolókat, hentesüzleteket, kereskedőket a védjegy szabályrendszerének megfelelése érdekében. Habár az auditálás és a tanúsítási folyamat a protokolloknak való megfelelés követelménye, a szereplőket nem tudja elrettentetni a szabályszegéstől. Például, a Karoo farmerek állatetetési szokásait tekintve, gyakorlatilag lehetetlen a nem megfelelő gyakorlatok kiszűrése, főként mivel a nem bejelentett auditokra négy évente kerül sor és a random auditok utána általában elmaradnak. A jelenlegi felügyeleti rendszer alapvetően nem a szabályszegések megelőzésére jött létre, bizonyos értelemben a lebukás esélyét növeli. Azonban következmények nélkül ezek a monitoring és audit rendszerek nem fogják csökkenteni a nem megfelelő működési gyakorlatokat (Nagin és Pogarsky, 2003).

A szabályszegések következménye között van a tanúsítvány visszavonása, azaz a szóban forgó vállalkozás nem használhatja a védjegyet és amennyiben újra be akar lépni a rendszerbe, ismét végig kell járnia a jelentkezést. Annak ellenére, hogy ezt megfogalmazták és nyilvánossá tették a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer weboldalán, kevés farmer van tudatában a szabályszegések utáni szankcióknak.

A működési kihívások mellett a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszernek számos intézményi és az ellátási lánc mentén fellépő problémával is szembe kell néznie. Ezeknek a kihívásoknak a megértéséhez azonban a Karoo bárány ellátási lánc szereplőinek a motivációit és céljait kell azonosítani. Az ellátási lánc jelenleg 209 Karoo farmert, öt vágóhidat, négy feldolgozót és csomagolót és 19 kereskedőt foglal magába (4. ábra), amelyek egyéb bárányból készült termékekkel versenyeznek, úgymint a természetes[54] és a szabadtartásban nevelt.

Az ellátási lánc egyes tagjainak tehát különböző összeggel kell hozzájárulnia a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer pénzügyi alapjához. A vágóhidaknak jóval nagyobb összeget kell befizetni a farmerekhez vagy a kereskedőkhöz képest. Ez az egyenlőtlen hozzájárulás például azt is előidézi, hogy az egyes szereplők kihasználják a másik sebezhetőségét.

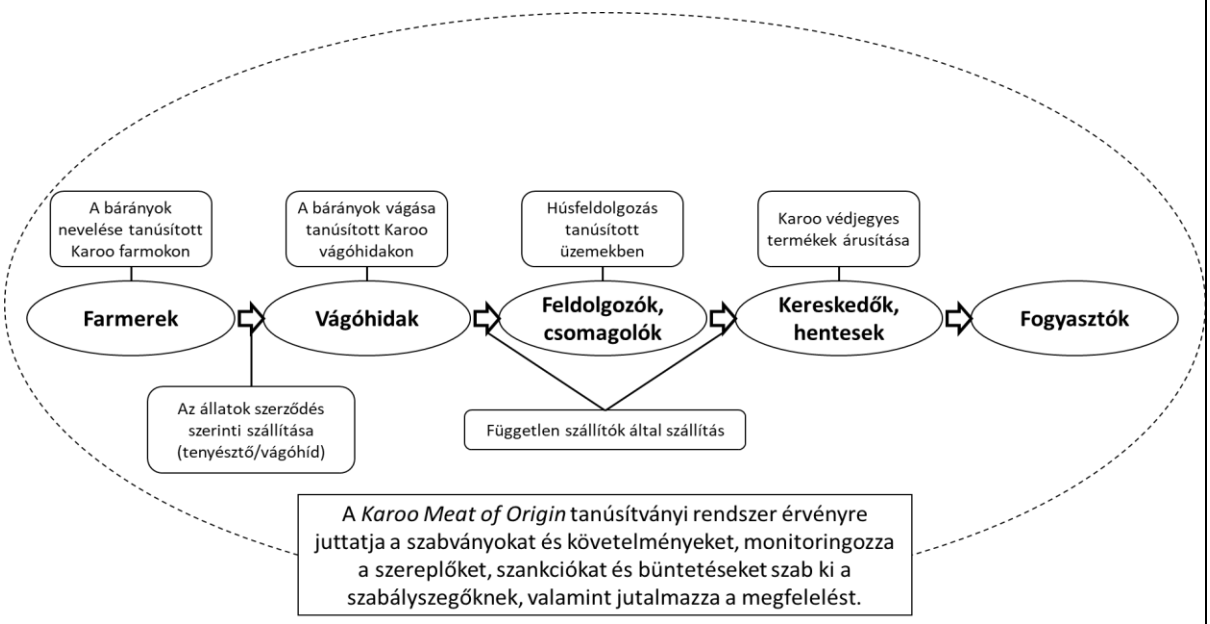
Noha ezeknek a problémáknak a nagy részére találtak már megoldást, különösen a mennyiségek terén és a szállítmányok rendszerességében maradtak ellentétek, amelyek az egyes szereplők eltérő céljaiból adódnak és ezeket nehezebb kezelni. Ha ezek az elképzelések nem egyesülnek egy közös célkitűzésben (mind vertikális, mind horizontális koordinációban) a földrajzi monopólium létrehozásában és védelmében, akkor lehetetlen lesz a szereplőknek a Karoo névhez társított gazdasági értéket eredményesen kihasználni. Jelenleg mindössze a vágóhidak

[54] További információ a „természetesről” a következő linken található: http://tinyurl.com/ycot8958.

egyötöde képes eleget tenni a kereskedőkkel kötött szerződéseknek. Egyébként egyetlen olyan vágóhíd van, amelyik a gazdálkodókkal szoros közösségében működik. A többi vágóhíd a kicsi és egyenlőtlen rendelések kifogása mögé bújik, a nagy távolságokra és magas költségekre hivatkozva, ami miatt nem tudnak rendszeresen szállítani. Másik okként említhető a Karoo bárány szezonalitása is, azaz időszakonként (főként szárazság idején) csökken a kínálat, és nehéz piacot találni neki, mivel nem tudnak a vágóhidak folyamatos ellátást biztosítani. Szem előtt tartva azt, hogy a sikeres vágóhíd kevesebb, mint 100 km-re van a sikertelen partnerétől, és évek óta sikeresen szolgál ki több kiskereskedelmi partnert (Gauteng és a Western Cape, 1000, illetve 500 km), el kell azon gondolkodni, hogy talán az igazi ok a koordináció, valamint az érdekeltek közös cél elérése iránti elkötelezettségének hiánya. Sajnos a relatíve koordinálatlan Karoo bárány ellátási lánc rosszul szervezett marketingstratégiát eredményez, amely hatással van a termék iráni keresletre és átcsúszik kicsi és inkonzisztens megrendelésekbe, amelyek nehézségeket okoznak az ellátási láncban.

Sajnálatos módon a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer nem egy csodafegyver a Karoo névhez társított földrajzi érték védelmében. Bár a Karoo Fejlesztési Alapítvány a tanúsítási rendszeren keresztül sokat tett az elmúlt tíz évben, a Karoo név továbbra is sebezhető a szabályszegések és a kiszámíthatatlan kínálat miatt és így a Karoo bárány kitörése egyelőre még várat magára.

4. ábra: A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer ellátási lánc tanúsító pontjai



Forrás: Van der Merwe (2012)

9. Hogyan tovább?

Nagy-Karoo-ban az első gyűlés óta tíz év telt el, ami alatt a Karoo Fejlesztési Alapítvány a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer védjegyén keresztül megvalósított egy régi álmot: a Karoo régióban folyó bárántenyésztés védelmét és a különleges földrajzi adottságok kihasználásának lehetőségét. Elmondható, hogy sikeresek voltak. Nem csupán a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszerhez csatlakozók száma növekszik, hanem a Karoo bárány is egyre népszerűbb és gyorsan a dél-afrikai bárányhús-fogyasztók elsődleges választása lett (a benne rejlő potenciál alapján pedig a világ valamennyi táján elérheti ezt a pozíciót). Mégis mi alakulhatna rosszul? - tehetjük fel a kérdést. De álljunk csak meg!

A sikerek mellett, a felszín alatt a következő kérdések foglalkoztatják az elszánt gazdálkodókat, akik már az első gyűlésen is ott voltak. Hogyan lehet egyszerre képviselni az összes, Karoo bárány értékláncban résztvevő partner érdekét? Hogyan lehet biztosítani a folyamatos ellátást és mit lehet tanulni az olyan sikertörténetekből, mint a Pármai sonka? Hogyan lehet nyomon követni a farmerek munkáját és megfelelését, különösen aszály idején? Milyen szankciók érjék a nem teljesítő Karoo farmereket? Vajon a Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszer védjegye egy csodafegyver lehet?

Kérdések

1. Milyen előnyökkel jár a Karoo bárány jelölés?

2. Milyen elvárásoknak kell megfelelniük a csatlakozni kívánó gazdáknak és mit gondol, mennyire nehéz a megfelelés?

3. Milyen kihívásokkal néz szembe a Karoo eredetvédelmi jelölés és mik lehetnek a megoldások a felmerült problémákra?

Felhasznált irodalom

Arfini, F. 2000. The value of typical products: the case of Prosciutto di Parma and Parmigiano Reggiano cheese. Actes et communications-Institut national de la recherche agronomique. Economie et sociologie rurales10: 77-97.

Arfini, F., Giacomini, C. és Mancini M.C. 2003. Quality and traceability as a tool for a new common agriculture policy in EU. Available at: http://tinyurl.com/y98bmskt.

Barjolle, D. és Sylvander, B.. 2002. Some factors of success for origin labelled products in agri-food supply chains in Europe: market, internal resources and institutions. Économies et Sociétés 25(9-10): 1441.

Dentoni, D., Menozzi, D. és Capelli, M. G.. 2012. Group heterogeneity and cooperation on the geographical indication regulation: the case of the 'Prosciutto di Parma' consortium. Food Policy 37(3): 207-216.

Department of Agriculture, Forestry and Fisheries (DAFF). 2016. Trends in the agricultural sector 2015. Available at: http://tinyurl.com/y7jpjum5.

Erasmus, S.W., Muller, van der Rijst, M. és Hoffman L.C. 2016. Stable isotope ratio analysis: a potential analytical tool for the authentication of South African lamb meat. Food chemistry 192: 997-1005.

Hayes, D.J., Lence, S.H. és Stoppa, A. 2004. Farmer-owned brands? Agribusiness 20(3): 269-285.

Karoo Meat of Origin (KMOO). 2016a. The Karoo region, Certification mark. Available at: https://www.karoomeatoforigin.com/karoo-standards/

Karoo Meat of Origin (KMOO). 2016b. Karoo News. Available at: http://tinyurl.com/y9qrlt5a.

Kirsten, J.F. 2011. Protecting a product's unique qualities. Farmer's Weekly Volume 110: 37-40.

Kirsten, J.F., Troskie, D., Vermeulen, H., Schönfeldt, H.C. és Bramley, C. 2008. The potential for Karoo Lamb as origin based meat and a Geographical Indication. Research Report, Department of Agricultural Economics, Extension and Rural Development, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.

Nagin, S.D. és Pogarsky, G. 2003. Experimental investigation of deterrence: cheating, self-serving bias, and impulsivity. Criminology Journal 41(1): 167.

Onwudiwe, I.D., Odo, J. és Onyeozili, E.C. 2004. Deterrence theory. In: Encyclopedia of prisons and correctional facilities, edited by M. Bosworth. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.

Saunders Comprehensive Veterinary Dictionary. 2007. Ad libitum feeding. Available at: http://tinyurl.com/ yctnt86k.

Van der Merwe, M. 2012. Evaluating traceability systems within the South African sheep meat supply chain. Master's dissertation. Department of Agricultural Economics, Extension and Rural Development. University of Pretoria, Pretoria, South Africa.

Úton a táplálóbb élelmiszerek felé: a földrajzi árujelzős toszkán kenyér esete

Fordították: Jantyik Lili – Dr. Török Áron

Az élelmiszerek minősége, összetétele és a táplálkozás egészséghez való hozzájárulása széles körben foglalkoztatja az élelmiszeripart, mind az állami, mind a piaci szereplőket. A helyi integrált ellátási lánc iránti növekvő érdeklődés újragondolja az élelmiszerellátási rendszereket a fenntarthatóság és az egészségügyi hatások tekintetében. Ez a tanulmány a feldolgozási módok és a tápérték közötti kapcsolatot mutatja be a búza-kenyér viszonylatban, amelyet az OEM (oltalom alatt álló eredetmegjelölés) földrajzi árujelzős toszkán kenyér példáján szemléltet. Az élelmiszerek rendszerszintű megközelítésével az esettanulmány azt mutatja be, hogy a különböző szereplők hogyan tudnak reagálni a különféle változásokra. A feldolgozási módszerek és a tápérték közötti kapcsolat bemutatására különböző módszertanok is felhasználásra kerültek: a lánc minden egyes lépésére vonatkozó gyakorlat alapú mutatók számítása mellett az OEM toszkán kenyér kémiai, fizikai és érzékszervi profiljának teljesítmény alapú mutatói is bemutatásra kerülnek. Továbbá a földrajzi származásra és a magasabb tápértékre alapuló termékdifferenciálási stratégia élelmiszeripari vetületeivel is foglalkozik az esettanulmány.

1. Bevezetés

Az élelmiszerek tápanyagtartalma, összetétele, az egészséghez és jóléthez való hozzájárulása széles körben foglalkoztatja a tudósokat, a politikusokat, az egészségügyi szakembereket és az orvosokat. A nem fertőző betegségek – köztük az elhízás, a 2-es típusú cukorbetegség, a szív- és érrendszeri megbetegedések – növekedése erősen összefügg az alacsony minőségű étrenddel. Továbbá a kiegyensúlyozatlan táplálkozással és – még inkább átfogóan nézve – a nem fenntartható étrendekkel kapcsolatos betegségek hatásai a közegészségügyi költségekre szintén aggodalomra adnak okot (Popkin, 2006; Stuckler és Nestle, 2017; Wang et al., 2011).

Ez az esettanulmány az élelmiszer rendszer és a táplálkozási eredmények kapcsolatával foglalkozik, a következő kérdésekre összpontosítva: hogyan tudja az ellátási lánc előremozdítani a táplálkozás javulását a hagyományos folyamatokhoz képest? Ezek milyen hatással vannak az élelmiszer rendszer szereplőire? Az ilyen széles körű kérdések megválaszolásához interdiszciplináris megközelítést alkalmazunk a termékminőség, a tápérték, az agrár-élelmiszer lánc és a vidékfejlesztés közötti kapcsolat jobb megértése érdekében.

A kenyér világszerte központi szerepet játszik a különböző étrendekben, a búzával globálisan kereskednek, a kenyérsütés pedig gyakran helyi szinten történik. A kenyér és a gabonakészítmények a fenntarthatóság és a tápérték közötti ellentmondásos viták középpontjában állnak (bővebben lásd Galli et al., 2015). A gabonafélék a legfontosabb élelmiszereink közé tartoznak, amelyek a szénhidrátok, fehérjék, B-vitaminok és ásványi anyagok fő forrását jelentik. Egyre több bizonyíték utal arra, hogy a gabonafélék rendszeres fogyasztása szerepet játszhat a krónikus betegségek megelőzésében. Ugyanakkor a gabonából készült termékek jelentős hányadát teszik ki a nátrium bevitelnek; ezért a gyártókat arra ösztönzik, hogy csökkentsék az élelmiszerek, például a reggeli gabonafélék és kenyerek nátriumtartalmát (McKevith, 2004). Azok a mechanizmusok, amelyekkel a gabonafélék jótékony hatást gyakorolnak az egészségre, multifaktoriálisak és más mutatók mellett kapcsolódnak például a mikrotápanyaghoz, a rosttartalomhoz és a glikémiás indexhez.

Ez az esettanulmány egy ilyen vitás helyzetből kiindulva arra fókuszál, hogy a búza-kenyér láncon belüli gyakorlatok miként alakítják a kenyér tápértékét. A toszkán kenyér oltalom alatt álló eredetmegjelöléséhez (OEM) tartozó ellátási lánca azt mutatja, hogy az integráció, a lokalizáció és a táplálkozási érték növelése a piac differenciálódásának alapjául szolgálhat.

2. Kontextus: a változások kihívásai és mozgatórugói

Annak ellenére, hogy a gabonapiac összetett és nagymértékben globalizálódott, a globális termőterületek kínálati változatossága miatt az elmúlt évtizedekben a világ számos országában, köztük Olaszországban (FAO Stat, 2015) az általános termelési hozamok növekedtek. A termelékenység folyamatos növekedésének köszönhetően a termelés magasabb, mint a fogyasztás, így a gabonaárak folyamatosan csökkennek. Globális szinten a kínálat nagyobb, mint a kereslet, míg ez nem áll fenn Olaszország esetében, ahol a nemzeti termelés nem éri el a feldolgozás szükségleteinek szintjét. Olaszország az egyik legnagyobb gabonaimportőr, elsősorban Kanadából, Franciaországból, Kelet-Európából és az USA-ból vásárol.

Az OEM toszkán kenyér olasz esettanulmánya Toszkánában készült, amelynek regionális (és nemzeti) gabonapiacát gazdasági, társadalmi és környezeti válság egyaránt befolyásolja. A toszkán (közép-olaszországi) gabonaágazatra negatív hatást gyakorol a nemzetközi piacokon megfigyelhető intenzív áringadozás és a Közös Agrárpolitika támogatásának legutóbbi változásai (a termeléstől függő kifizetésekről az egyszeri mezőgazdasági kifizetésekre történő áttérés, amelyek célja, hogy a mezőgazdasági termelők az üzleti döntéseiket piaci alapon hozzák meg). A gabonatermelők gazdasági fenntarthatósága veszélyben van, mivel a piaci árak alig fedezik a termelési költségeket. A gazdaságok számának és a művelt területek nagyságának jelentős csökkenése egyértelműen mutatja ezt a válságot.

A búza-kenyér lánc későbbi szakaszaiban, a búza tárolása a régió egy másik gyengesége, mert az a területen széttagolt, és nem segíti elő a termék differenciálódását, ami megnövelt üzemeltetési és szállítási költségeket eredményez. A lágy búza Toszkánában történő őrlését általában kis- és középvállalkozások végzik, amik meglehetősen elszigeteltek ezen a területen. A regionális átalakulás nincs szoros kapcsolatban a toszkán beszállítókkal, bár bizonyos malmok és egyes területek között kialakult egyfajta kapcsolat. A térségen kívüli készletek felhasználásának okai az ár megfeleléshez és a tételek egységesítéséhez kapcsolódnak a sütési célú nyersanyag minőségére vonatkozó követelmények tekintetében. A jelenlegi kontextusban a termelői szervezetek és a konzorciumok kulcsszerepet játszanak a lánc többi szereplőjével való integráció szintjének növelésében, és a regionális termékek megfelelő árának elérésében mind a minőségi homogén tételekben történő kínálat koncentrálásán keresztül, mind pedig a regionális termelési rendszer sajátosságainak kihasználásában.

Az iparilag előállított kenyér szükségessé teszi a gabonaszemekből álló liszt speciális szabványos jellemzőit, amelyek eredete gyakran ismeretlen (nemzeti vagy európai, de globális is), ami az ellátási láncok átláthatóságának kárára megy. Ráadásul Olaszországban a kenyérpiac jelentős változáson megy keresztül. Keresleti szinten a kenyér és a tészta tényleges árai időközben megfordultak: az 1970-es évekig a tészta ára magasabb volt, mint a kenyér ára 1 kg-ra vetítve, de az ezt követő években a kenyér ára magasabb lett (3 euró a kenyér, 1,5 euró a tészta átlagos 1 kg-os ára). A kenyérfogyasztás általános visszaesése ellenére a sütőipar a piaci szegmensek között különböző módon ellenállt a válságnak: az "asztali kenyér" fogyasztása, amely a hagyományos frissen sült kenyérre vonatkozik, általában csökken. A kenyér helyettesítők szektora (azaz száraz kenyér és kenyérsütemény, szendvicskenyér, kovásztalan kenyér és a gluténmentes) a közelmúltban a legmagasabb növekedési arányt mutatta.

Az utóbbi években Olaszországban elterjedt az újra-lokalizáció, mint lehetséges stratégia a gabonaágazat újjáélesztésére a búza hitelességének, minőségének és nyomonkövethetőségének növelése révén. A kenyér fontos része a toszkán területhez kötődő kulturális és társadalmi rétegnek, a mezőgazdaságnak, a gasztronómiának, és a kenyér receptek tükrözik az egyes toszkán tartományok kulináris hagyományait. Az idő múlásával a toszkán kenyér megtartotta a só nélküli sütés jellegzetességét, ez az egyik megkülönböztető jellemzője lett, továbbá fermentáló anyagként kovásszal készül (egy élesztőben szimbiotikus kombinációban laktobacillus kultúrát tartalmazó tészta), ami a végterméknek különleges aromát és ízt ad (Malandrin et al., 2015).

A helyben sütés elősegítését célzó spontán kezdeményezések elterjedése, valamint az OEM és a védett földrajzi jelzések (OFJ) létrehozása a kenyér számára bizonyítékként szolgál a termelők, a feldolgozók és a fogyasztók közötti szakadék áthidalásával kialakított újra-lokalizációs folyamatra. A hagyományos termékek integritásának védelme azonban nem gátolja meg a hagyományos élelmiszertermelők számára az innovációt (Vanhonacker et al., 2013). Továbbá az OEM és az OFJ címkék hatékonyságát megkérdőjelezték még a

szakirodalomban is (Carbone et al., 2014). Az innováció stratégiai feladat, különösen a kis- és középvállalkozások számára, tehát a kenyér ágazatban az ízlés, az eredetiség, az egészségesség és az új életstílusokhoz való alkalmazkodóképesség (beleértve a csomagolást) közötti megfelelő egyensúly megteremtése.

2.1. Az élelmiszer rendszer szereplőinek intézkedései

A toszkán kenyér OEM-ként való elismerésének folyamata (az 510/2006 Európai Közösségi rendelet szerint) 2002-ben kezdődött, a pékek, mezőgazdasági termelői szervezetek, a malomipar és más helyi érdekcsoportok kezdeményezésével, míg a finanszírozást a regionális kormányzat biztosította a különböző agrárpolitikai alapokból. A cél a toszkán kenyér népszerűsítése és védelme, az eredeti receptek kódolása és kapcsolódó termékleírásai, ideértve a régión belül hagyományosan termesztett búzafajtákat is. A termék specifikációi szigorúan meghatározzák a termék feldolgozását és jellemzőit. Néhány kulcsfontosságú szempont különbözteti meg egy OEM kenyér ellátási láncot a hagyományostól: (1) a Toszkánában termesztett búzának lágy búzafajtákból kell állnia, meghatározott arányban engedélyezve; (2) a lisztnek tartalmaznia kell a búzacsírát; (3) a kovász kelesztése kötelező; (4) a recept nem tartalmaz sót; (5) a végső súlynak 0,45 és 1,10 kg között kell lennie; és (6) a konzorcium csomagolását kell használni. A termék specifikációi szigorúan meghatározzák a termék feldolgozását és jellemzőit (lásd az 1. ábrát).

1. ábra: Az eredetvédett toszkán kenyér

Forrás: A konzorcium honlapja.

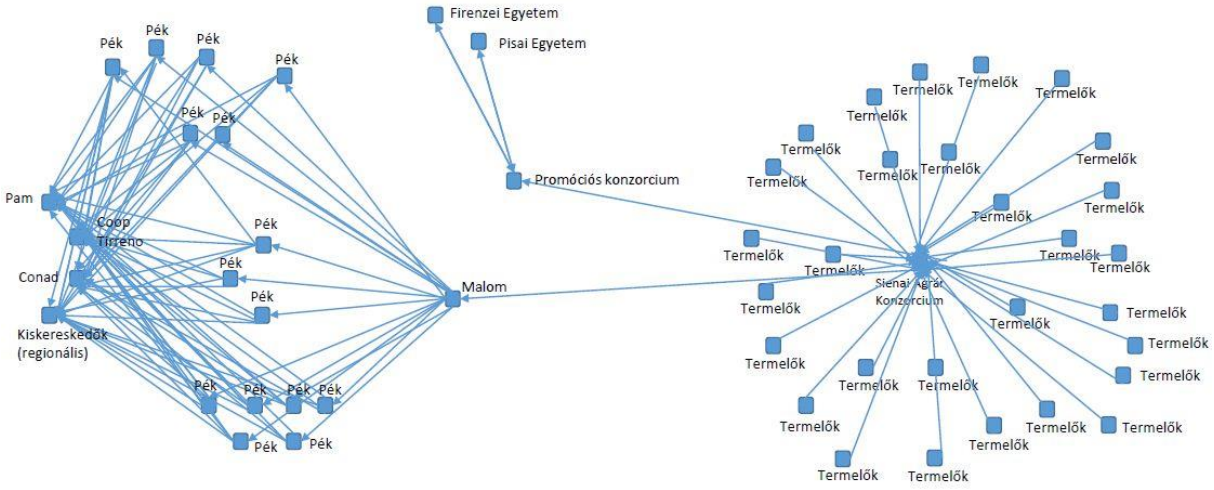
2004-ben létrejött egy "népszerűsítő konzorcium a kovászolt toszkán kenyér értékteremtéséhez", amelynek célja az OEM elismerés megszerzése volt. A folyamat 13 évig tartott, és 2016-ban fejeződött be. A táplálkozási "prémium" (a következő bekezdésekben is vizsgálva) és a regionális talaj-éghajlati viszonyok a döntő fontosságú szempontok között szerepelt, hogy elfogadják az OEM megjelölést.

A kezdeményezés sikere érdekében kialakították az "integrált ellátási lánc projektet" (Vidékfejlesztési Terv 2006-2012), amelyet a toszkán regionális kormányzat nyújtott be a helyi búza termelésének növelése érdekében. A projekt, amelyet egy malomipari vállalat kiemelten támogat, formális kapcsolatot alakít ki a regionális ellátási lánc szereplői között, mindenekelőtt annak érdekében, hogy ösztönözze a mezőgazdasági termelőket a hagyományos és hazai lágy búzafajták termelésére (összhangban az OEM-előírások követelményeivel). A Vidékfejlesztési Terv intézkedései magukban foglalták a mezőgazdasági beruházások támogatását technológiák újítására a mezőgazdasági követelményeknek megfelelően. A követelmények meghatározzák a gazdálkodási műveletek és az inputok mezőgazdasági tervezését, amelyeket a lágy búza homogenitásának és minőségének biztosítására kell felhasználni. A kutatás és fejlesztés finanszírozását a Pisa és Firenze egyetemeinek adták, az innovatív kenyérkészítési technológiák és objektív paraméterek (pl. markerek vagy a kenyér kémiai összetételének azonosítása) alapján

történő mezőgazdasági követelmények kifejlesztése érdekében. A kereskedelmi megállapodás meghatározza a mezőgazdasági termelők termelési mennyiségét és prémiumárakat és összehangolja az érdekelteket azzal a közös célkitűzéssel, hogy biztosítsa a végtermék minőségét, ami a kezdeményezés kereskedelmi és gazdasági sikerének előfeltétele.

A 2. ábra a toszkán kenyér OEM projektben részt vevő főbb szereplőket azonosítja, amely tükrözi a regionális integrált ellátási lánc szerkezetét. A projekt közel 60 gazdálkodót ölel fel: 2016-ban Toszkánában összesen 80.000 tonna lágy búzát termeltek, amiből 5.000 tonna volt alkalmas az OEM kenyérhez, s ehhez minősített vetőmagot használtak a nyomonkövethetőség érdekében. A búza ára a piaci referencia árhoz igazodik (amely jelenleg 180 euró/tonna a bolognai tőzsdén (ISMEA, 2017)), amihez hozzáadják a prémium árat (az ellátási lánc szerződésében minimális, átlagos és maximális árak vannak meghatározva). Például 2016-ban a lágy búzát tonnánként 270 euróért (2015-ben 250 euróért) vették meg a konzorciumtól (amely tonnánként megközelítőleg 30 eurót megtart, majd a többiből fizeti ki a gazdálkodókat). 5.000 tonna búza lehetővé teszi 5.000 tonna kenyér előállítását (15% az őrlés folyamán elveszik, ugyanakkor kb. 15%-os súlygyarapodás történik a sütéskor). Az integrált ellátási lánc projekt 2016-ban ér véget, de a szerződés évente megújítható.

2. ábra: A toszkán kenyér integrált ellátási láncának tagjai



Forrás: Saját szerkesztés Galli et al. (2018) 541. oldal alapján.

A projektben részt vevő gyűjtő és tároló raktárak a tárolókapacitás bővítésébe, a tárolt búza minőségének beazonosításához szükséges berendezésekre és az egészségesebb termék garantálásához szükséges technológiákra eszközöltek beruházásokat. A projektben érintett mezőgazdasági termelők termékeiket egy konzorciumban (Toszkána központjában, Siena területén) helyezik el, amely kiterjesztett szolgáltatásokat is nyújt. Nemrégen egy Toszkána északi részén található második gabonaraktár is csatlakozott a konzorciumhoz.

Az Integrált Ellátási Lánc Projekt tagja az egyik malomipari vállalat is, amely a projekt vezetője és az OEM elismerés fő támogatói közé tartozik. Az OEM siker után két másik őrlő üzem csatlakozott a konzorciumhoz. Az OEM kenyérhez szükséges liszt átlagára körülbelül 500 euró/tonna, ami magasabb, mint a sütéshez használt fehér liszt átlagára (390 euró/tonna (ISMEA, 2017)).

Huszonöt Toszkán pékség, elsősorban közepes méretűek, szintén résztvevők a projektben. A konzorciumhoz csatlakozó pékek az évek során kicserélődtek, mivel nem mindenki volt hajlandó ilyen hosszú távú és bizonytalan projektben részt venni. Ezenkívül az OEM toszkán kenyér sütési protokollja magasabb termelési költségeket eredményez az egyéb „ipari" kenyérhez képest, ami a pékek egy részét elriasztja. Bár ezek a költségek alig számszerűsíthetők, hosszabb sütési időkhöz kapcsolódnak, ami hatással van a munkaerőre, valamint a kovászos kenyérsütési folyamatok helyszínének megszervezésére. Mindezek a feltételek a nagyobb méretű pékekhez való koncentrációhoz vezettek, akik képesek voltak megfelelni az OEM előírásoknak, a nagyon kicsi és kézműves gazdálkodók pedig az elmúlt években egyre inkább elhagyták a konzorciumot. Meg kell jegyezni, hogy az OEM toszkán kenyér láncot "ipari" -ként definiálják, és mint ilyen, kihasználhatja a méretgazdaságosságot a minőségi végtermék kereséshez kapcsolódó többletköltségek fedezésére, amit a kicsi és kézműves termelés számára nehezebb elérni.

Mivel a nagyobb méretű pékek továbbra is részt vesznek az OEM elismerési folyamatban, így a nagyméretű piaci szereplők képviseltetik magukat az OEM toszkán kenyér fő piaci csatornáján. A konzorcium a kenyértöbbletre is megállapodásokat kötött. Rendszerint a nagy volumenű elosztás során az eladatlan, maradék kenyerek visszaküldésre kerülnek a pékségbe nap végén: ez erősen befolyásolja a kenyér árát és az ágazat versenyképességét, a pékek jövedelmezőségét, és nem utolsósorban hulladék mennyiségét. A konzorcium a legnagyobb forgalmazókkal ad hoc megállapodást kötött, meghatározva azt a szabályt, hogy az OEM toszkán kenyeret nem szabad visszaadni a pékeknek, megszabadítva őket a feleslegtől.

Az OEM toszkán kenyeret jelenleg a Konzorcium címkéjével értékesítik, minimáláron 3,5 euró/kg áron, szemben a regionális 1,94 euró/kg friss kenyér átlagárral (1 és 4 euró között, az olasz Gazdaság Fejlesztési Minisztérium adatai alapján, 2015. június). A legnépszerűbb termékek a nagy kenyerek, amelyeket fatüzelésű sütőben sütnek, és a pulton vágják fel, ahol az ügyfél valóban látja az OEM címkét.

A nyomonkövethetőség hozzájárul a szennyeződés és a hamisítás megelőzéséhez, de nem kifejezetten a végfelhasználó számára készült. Az OEM toszkán kenyér ellátási lánc teljes nyomonkövethetőségéhez a gabona tanúsítására, illetve a búza és liszt tárolásához elkülönített raktárakra van szükség annak érdekében, hogy az elkülönítés a nem OEM alapanyagoktól biztosított legyen. A nyomonkövethetőség megvalósítása magában foglalja a projektben részt vevő vállalatok részéről egy közös informatikai rendszer bevezetését, amely lehetővé teszi a

bejövő nyersanyagok és a kimenő termékek adatainak összegyűjtését és központi kezelését az egyes gyártási láncban részt vevő gazdasági szereplők számára. Az OEM minőségi címke meghatározó módon járul hozzá a fogyasztók felé történő átláthatósághoz, és lehetővé teszi a termelők számára, hogy kommunikáljanak a származásról (Toszkána határain belüli ellátási láncok közötti földrajzi távolság legfeljebb 100 km) és egyéb jellemzőkről, függetlenül a közvetítők számától az ellátási láncban. A termelési folyamat, az összetevők és a sütési folyamatok hozzáadott értékű minőségéről szóló üzeneten túl az OEM megkönnyíti, hogy az ellátási lánc feletti hatósági ellenőrzést az olasz mezőgazdasági minisztérium által elismert egyik szerv végezze. A konzorcium marketingstratégiája a területen túlmutatóan erősíti a termék táplálkozási tulajdonságait (azaz alacsony glutént, kovászolt kelesztést és az érzékszervi tulajdonságok megőrzését).

2.2. Eredmények

Az OEM toszkán kenyér teljesítmény és gyakorlat alapú indikátorai

Az 1. táblázat bemutatja az OEM toszkán kenyér kémiai fizikai paramétereit, összehasonlítva egy gyorsan kelesztett ipari fehér kenyérrel. Az 1. táblázatban továbbá rendelkezésre állnak olyan adatok is mind a kovászolt kenyér, mind pedig az ipari fehér kenyér vonatkozásában, amelyek a penészesedéssel, az őrlési folyamattal és a tápanyagtartalommal kapcsolatban adnak információkat.

Az OEM toszkán kenyereket az alacsonyabb pH-érték, a tejsav és az ecetsav koncentrációja jellemzi leginkább az ipari fehér kenyérhez képest. Az alacsony penészesedés és a lassabb kiszáradás általában magyarázható azzal, hogy szemben az ipari fehér kenyérrel, a vizsgált termék kovászos kelesztéssel készül. Amint azt a korábbi publikációkban (Venturi et al., 2013a, 2016b) is megírták, az OEM kenyér az összetevői miatt rendelkezik komplexebb ízvilággal, mint a széles körben elterjedt ipari fehér kenyér.

A 2. táblázat azokat a gyakorlatokat mutatja be a kenyérkészítési folyamatban, amelyek hatással lehetnek a minőségre, valamint a kenyér tápértékére. A táblázat összehasonlítva mutatja az OEM kenyér gyakorlatát és az iparosított kenyérgyártás folyamatát.

1. táblázat: A kovászos toszkán és az általános ipari kenyér néhány jellemzője

Paraméterek	Kovászos Toszkán Kenyér	Általános Ipari kenyér
pH	3.4-4.6	5.3-5.8
Tejsav	0.4-0.8%	0.005-0.040%
Ecetsav	0.1-0.3%	0.005-0.040%
Romlás	A tejsavbaktériumok által termelt antimikrobiális anyagok miatt romlott	Érzékeny a formák és baktériumok szennyeződésekre
Szikkadás	Lassabb, mert a savanyító tejsav lelassítja a keményítő retrogradációt	Gyorsabb a tejsav csökkent koncentrációja miatt
Tápérték	• Csökkentett glikémiás index: GI=50 • Exopoliszacharidok (EPS) előállítása probiotikus hatással. • Nem tartalmaz sót. • Az aminosavak fokozott biohasznosulása. • A fitinsav degradációja, amely komplexeket képez bizonyos ionokkal, amelyeknek nehéz asszimilálódniuk. • A szálak nagyobb oldhatósága. • A cöliák jó toleranciája a kovászos termékekhez.	• Glikémiás index: GI=100 • Az EPS csökkentett probiotikus hatása. • Só tartalom: 0,8 g / 100g. • Az aminosavak csökkentett biohasznosulása. • A fitinsav jelenléte. • A rostok csökkent oldhatósága.
Aroma és Íz	D / L-tejsav, ecetsav és másodlagos termékek előállítása (aldehidek, ketonok, észterek stb.)	Csökkentett íz összetettség és finomság

Forrás: Saját szerkesztés Galli et al. (2018) 541. oldal alapján.

2. táblázat: Ellátási lánc gyakorlatok és táplálkozási hatásuk

Ellátási Lánc Lépései	Gyakorlat	PDO Toszkán Kenyér[1]	Általános Ipari Fehér Kenyér
Vetőmag és búza művelés	Puha búza fajták kiválasztása	Hagyományosan betakarított Toszkánában régi / ősi búzafajták	Nincs korlátozás a liszt eredetére és összetételére
Őrlés	Liszt kiválasztása	A liszt tartalmaz búzacsíra	Fehér liszt búzacsíra nélkül
Keverés, erjesztés és sütés	Kelesztési módszer kiválasztása	Kovászos kelesztés	Javítóanyagok használata
Szétosztás	Kommunikációs stratégia és átláthatóság a lánc egészében	A kenyér teljes nyomonkövethetősége a búzán át a kenyérláncig	A gabonák és a liszt eredete és minősége gyakran ismeretlen
[1] PDO = oltalom alatt álló eredetmegjelölés.			

Forrás: Saját szerkesztés Galli et al. (2018) 541. oldal alapján.

Vetőmag- és búzatermelés

A kenyérsütéshez használt búza alkalmasságát főként genetikai összetétele határozza meg. A búzafajták akkor felelnek meg jobban a kenyérkészítésnek, ha fehérjetartalmuk képes a dagasztás során a glutén dimenziós hálóinak kialakítására. Környezeti tényezők, például a nitrogén műtrágyázás, a víz és a hőmérséklet befolyásolják leginkább a fehérjetartalmat. Ezzel szemben a fehérje minősége nagyrészt genetikai okokkal magyarázható (Callejo et al., 2015).

A kenyérgyártáshoz használt vetőmag választása nagymértékben befolyásolja a kenyér minőségét és tápértékét. Felismerték, hogy az ősi búzafajták nagyobb genetikai változatosságot mutatnak, hozzájárulva ezzel a biológiai sokféleség fokozásához (Dinelli et al., 2009). Olaszországban a XX. század elején az intenzív termesztésbe fogott régi fajokat és fajtákat a második világháború után a modern fél-törpe és magas hozamú fajták váltottak fel (Rascio et al., 2015).

A gabonafogyasztás egészségügyi előnyeivel kapcsolatos aktuális érdeklődés fokozott figyelmet szentelt a különböző gabonák és gabonafajták fitokémiai tartalmának. A régebbi búzafajtákban felismerték, hogy egyedülálló táplálkozási értékeket biztosítanak, mert speciális, az egészség szempontjából előnyös fitokemikáliákat tartalmaznak (Dinelli et al., 2009). Bár a vizsgált fajták között nem tapasztaltunk szignifikáns különbségeket a teljes fenol és flavonoid

vegyületek mennyiségével kapcsolatban, a régi és modern fajták minőségi fitokémiai profilja rendkívül változatos. A vizsgált régi búza genotípusok sajátos és változatos fitokémiai profilja megerősítette, hogy a régebbi fajták gazdag forrásai lehetnek a genetikai sokféleségnek, különösen a funkcionális tulajdonságok tekintetében (Dinelli et al., 2009).

Az OEM toszkán kenyér termelésére felvett búzafajták kiválasztásánál a "Toszkán Kovászolt Kenyér Konzorciuma" a Toszkánában hagyományosan betakarított búzafajtákat jelölte meg, hogy biztosítsák az erős kapcsolatot a toszkán kenyér és a származási területe között. Ezek a legfrissebb fajtákkal elegyíthetők a szükséges technológiai jellemzőkkel bíró liszt előállításához.

Őrlés

A fehér liszt előállításához szükséges gabonák őrlése csökkenti a fitátok, valamint a búzamag különféle részeiben jelen lévő számos tápanyag szintjét. A búzacsíra a B-vitaminok, az olaj, az E-vitamin és a lipidek gazdag forrása, amely esszenciális zsírsavakból áll, elsősorban palmitinsavból és linolsavból. De a csírát az ipari őrlés folyamán elválasztják, mert a zsír a tárolás során megkeseredne. Végül a búzacsíra újbóli hozzáadása a fehér liszthez lehetővé teszi az elveszett tápanyagok egy részének visszanyerését. A búzacsíra a lisztipar nagy tápanyag melléktermék (Gomez et al., 2012). Magas fehérjetartalom jellemzi, elsősorban albuminok és globulinok formájában és kiegyensúlyozott aminosav-kompozíció, amely javítja a gabonafehérjék hibáit. A csírája hatszor több ásványi anyagot, hétszer több zsírt és tizenötször több cukrot tartalmaz, mint a csíra nélküli fehér liszt. A búzacsíra antioxidánsai hasznosak a szív- és érrendszeri betegségek és a rák megelőzésére. Ezért a búzacsíra megfelelő tápközeget biztosít ezeknek az előnyöknek az emberi táplálkozásba való bevonásához (Gomez et al., 2012).

Általában a búzacsíra jelentős zsírtartalma körülbelül 10g / 100g, és jelentős mennyiségű bioaktív molekula kapcsolódik az új növény embriójához (Gomez et al., 2012). E bioaktív molekulák közül a lipázok és a lipoxigenázok hidrolizálják a lipideket, és megindítják az oxidatív ranciditási folyamatot. Ez a tény és a búzacsíra magas telítetlen zsírsavtartalma a nyers csíra nagyon rövid eltarthatóságához (Sjovall et al., 2000), vagy akár kicsírázó lisztekhez is vezethet. A korlátozott eltarthatósági idő miatt a búzacsírás liszt használatát kerülik az ipari fehér kenyér előállításakor.

A toszkán kenyér OEM konzorciuma által megadott irányelvek alapján a kenyérgyártáshoz használt lisztnek fehér lisztnek kell lennie, a búzacsírát tartalmazva, annak érdekében, hogy olyan élelmiszerhez jussunk, amely a Toszkánában jellemző hagyományosan termelt kenyérhez hasonlít, de ugyanakkor a tápértéke is magas legyen. Ezt az integrált ellátási lánc projektben részt vevő malmok technológiai berendezései teszik lehetővé, amelyek a csírát kiválogatják a magból a folyamat elején, majd később újra hozzáadják.

Keverés, dagasztás és sütés

A kovász alapvetően liszt (főleg búza vagy rozs) és víz keveréke, tejsavbaktériumokkal és élesztőkkel beoltva, amelyek azért felelősek, hogy képesek legyenek egy tésztát keleszteni, miközben folyamatosan és elkerülhetetlenül savanyítják azt (De Vuyst és munkatársai, 2014). A modern péksütemények technológiájában az élesztő alternatívájának tekinthető a kovász (bár a pékek gyakran a kelesztőszerek kombinációját használják) az olyan különböző termékek előállításakor, mint például a kenyér, a kekszfélék, pizza és édes sütemények, mivel sok előnye van a sütőélesztőhöz képest: intenzívebb ízt, meghosszabbított eltarthatóságot, jobb tésztaszerkezetet és magasabb tápértéket biztosít (Arendt et al., 2007; Katina et al., 2005).

A kovászolási folyamatok felhasználhatók a bioaktív vegyületek szintjének módosítására, azonban nem sok adat áll rendelkezésre ezen a területen (Katina et al., 2005). A kovászos kelesztés növeli a folát tartalmat, csökkentik a tokoferol és tokotrienol tartalmat, és az alkalmazott eljárás függvényében csökkentik vagy növelik a tiamin tartalmat (Katina et al., 2005). Így a kovászos erjesztés a bioaktív vegyületek szintjét növelheti vagy csökkentheti, a dagasztás jellegétől és a kelesztési eljárástól függően. Az élesztő jelenléte elősegíti a folátok és a tiamin képződését. A savasság képződése mind a bioaktív vegyületek (például a fenolos vegyületek összmennyisége), mind egyes vegyületek (például tiamin, ferulinsav-dehidrodimerek, tokoferolok és tokotrienolok) szintjének növeléséhez vezethet (Katina et al., 2005).

A fitátok kelátot képezhetnek és ásványi anyagokat kötnek meg, ami oldhatatlan komplexeket eredményez, amelyek az ásványi abszorpció és a biohasznosulás csökkenéséhez vezethetnek, ezért a sütőipari termékekből származó fitátok eltávolítását már régóta kívánatosnak tartják. A kovászos erjedésről kimutatták, hogy csökkenti a fitát mennyiségét a teljes kiőrlésű gabonákban. Számos tanulmány kimutatta, hogy a fitát-hidrolízis a tésztafermentáció során jelentősen növeli az ásványi anyagok biológiai hozzáférhetőségét, beleértve a kalciumot, a rezet, a magnéziumot, a cinket és a vasat. Buddrick és szerzőtársai (2014) azt írják, hogy a kelesztési időnek volt a legjelentősebb hatása a fitát csökkentésére, ami növelheti a végtermékek ásványi biohasznosulását.

A konzorcium meghatározása szerint a kovászos kelesztés kötelező a toszkán kenyér termékekben. Meghatározták azokat a gyakorlatokat, amelyek a kovász használatához és tárolásához szükségesek, a pékeknek alkalmazkodniuk kell ezekhez a működési feltételekhez. Ez kihívást jelent azoknak a pékeknek, akik eddig csak a sütőipari élesztőkre támaszkodtak, ami lehetővé tette számukra a szabványos kelesztést, a standard ízt és a rövidebb gyártási időt. Összehasonlítva az ipari kenyértermeléssel, érdemes megjegyezni, hogy a gépesítés, a nagy léptékű termelés és a megnövekedett fogyasztói kereslet a kiváló minőség, a kényelem és a

hosszabb eltarthatóság miatt szükségessé tették a funkcionális élelmiszer-adalékanyagokat, például emulgeálószereket és szikkadásgátlókat annak érdekében, hogy a kenyér a kívánt minőséget elérje. Az emulgeáló szerek adagolása különösen fontos a nagyméretű ipari kenyérsütéshez, mivel ezek nagyobb tésztaerősséget biztosítanak a gépi kezeléshez, javítják a hidratáció sebességét a morzsaszerkezetet, a szeletelést és a gázkapacitást, továbbá meghosszabbítják az eltarthatóságot (Moayedallaie et al. , 2010, Mondal et al., 2008).

Tárolás és elosztás

A tejsavas baktériumok miatt a kovász használata kedvező hatást gyakorol a kenyér eltarthatósági idejére. A tradicionális kenyérkészítési eljárás során, mint amilyen a toszkán kovászos kenyér is, a kovász használata az egyik legfontosabb eszköz annak elérése érdekében, hogy lehetővé tegyék a termék eltarthatóságának "természetes" módon történő meghosszabbítását, annak ellenére, hogy a kovászolt kenyér előállítási módja meglehetősen drága, különösen az időigény és a munkaráfordítás tekintetében.

A kenyérsütő iparág az elmúlt évtizedekben jelentős változásokon ment keresztül a gépesítésnek köszönhetően, ami a termelés és a fogyasztói igények növelése érdekében történt. A kenyérsütés mechanizmusa magában foglalja a tészta reológiai (folyási tulajdonságok) változásait, és a fagyasztott pékárukészítési technológiák szintén szükségessé teszik a receptek módosítását a fagyasztási károk csökkentése érdekében. A fogyasztók jobb minőségű termékeket és hosszabb eltarthatóságot igényelnek. Az ilyen követelmények kielégítésére szolgáló megoldások keresése összhangban állt a különböző tészta módosító adalékok és technológiai segédanyagok fejlesztésével, valamint a kenyér minőségének javításával. Az adalékanyagokat és a technológiai segédanyagokat széles körben használják a sütőiparban: az emulgeátorokat és enzimeket a dagasztási folyamatok módosíthatósága érdekében; az enzimeket, hidrokolloidokat, emulgeálószereket a kenyér szerkezeti jellemzőinek módosítása érdekében, továbbá hogy az ezek segítségével előállított termékek eltarthatósága hosszabb legyen (Gomez et al., 2004)

3. Gazdasági vonatkozások

Az esettanulmány azt mutatta be, hogy a hagyományokhoz és eredethez kapcsolódó értékteremtésen alapuló minőségi differenciálási folyamat - a táplálkozási érték javulásával párhuzamosan - nem csak az egymástól elszigetelt szereplőket érinti, hanem különböző szinteken aktiválja az élelmiszerlánc szereplőit, ami rendszerszintű változásokhoz vezet. A regionális gabonatermesztés válsága a búza-kenyér láncot az innováció irányába mozdította el, amelyet a politikai döntéshozók támogattak, így lehetővé tették a strukturális beruházásokat, a mezőgazdasági termelők javadalmazását, valamint a fogyasztók jobb minőségű és táplálóbb élelmiszerhez való jutását.

Az élelmiszerlánc összehangolása és irányítása kulcsfontosságú tényezője a sikernek, beleértve a tápanyagtartalmat is: az ellátási lánc különböző szereplőinek integrálása a partnerek közötti explicit kapcsolat (azaz szerződés) létrehozásával az átfogó irányítási struktúra megváltoztatásához vezetett.

A globális értékláncok irányításáról szóló irodalom szerint a "belső" irányítás a láncban zajló kapcsolatokra utal. A kormányzás a tevékenységek szervezésének, az erőforrások elosztásának és a haszon megosztásának folyamata, valamint a vállalkozások befogadásának vagy kizárásának meghatározója (Gereffi, 1994; Wilkinson, 2006). A konzorcium vezető szerepe döntő fontosságú az OEM toszkán kenyér lánc megszervezésében, a nagyon hosszú OEM elismerési folyamat elejétől a végéig. A konzorcium hatalmi újraszabályozó szerepet is játszik, például amikor a kiskereskedőkkel tárgyal (hogy a megmaradt kenyerek ne a pékekhez kerüljenek vissza).

Az egyéb irányítási megközelítések a koordinációra és a normalizációra vonatkoznak (Gereffi, 2005, Gibbon et al., 2008), úgymint egy adott gyakorlatnak egy norma követésére történő átrendezése (Gibbon és Ponte, 2008). A konvencionális elméletből kiindulva a "minőségi egyezmények" olyan kölcsönös elvárások, amelyek magukban foglalják, de nem kizárólagosan, az intézményeket (Ponte, 2009): amikor az ár önmagában nem tudja értékelni a minőséget, a gazdasági szereplők más konvenciókat is elfogadnak a minőségértékeléshez (pl.: bizalom, jó hírnév stb.). A minőségmegegyezések az ellátási lánc összehangolásának eszközeivé válnak, mivel biztosítják a szükséges tudásalapot és meghatározzák a szereplők magatartását. Az egészségügyi és a regionális identitáson alapuló minőségi egyezmény segít meghatározni a nyersanyagok és az információáramlás stabilitását szabályozó szabványokat, megőrzi a termék területi identitását, megakadályozza a helyi erőforrások kizsákmányolását, és arányosan elosztja a költségeket és előnyöket az érdekelt felek között (Brunori és munkatársai, 2016).

A "külső" kormányzás a cégek és az érdekeltek közötti tágabb értelemben vett feladatok és jogok terjesztését jelenti (azaz a civil társadalmat és az intézményeket is beleértve) (Sacconi, 2006). A tápanyagtartalommal kapcsolatos teljesítmény mérlegelésekor a "kiterjesztett" kormányzás kulcsfontosságú szerepet tölt be. A helyi kormányzatok, a termelői konzorciumok, a külsős tanúsítók és a kutatási szereplők mind hozzájárulnak a szabályozási környezet meghatározásához, a minőségi ellenőrzések érvényesítéséhez, és nyomást gyakorolhatnak a cégekre, hogy versenyképessé tegyék a tápanyagtartalomhoz kapcsolódó teljesítményt.

A toszkán OEM kenyér esetében a különböző átalakulások és azok eredményeinek következményei nemcsak egy szervezeten belül jelentek meg, hanem az ellátási lánc egészében. Összességében a különböző analitikai elemzések hozzájárultak a lánc különböző érdekeltjeinek "identitásképzéséhez" (Spence és Rinaldi, 2014: 43). A versenyképesség és a jó hírnév kiépítése

pedig a területhez fűződő kapcsolaton, a táplálkozási érték javításán és a fogyasztó számára a nagyobb átláthatóságon alapult. Mindez pedig összhangban van a lánc mentén megkülönböztetett gazdasági és technológiai következményekkel. A legszembetűnőbb példa erre a kovászos kelesztési folyamat, amely javítja a tápanyagtartalmat, ugyanakkor megköveteli a termelési folyamat átszervezését, és hatással van a munkaerő idejére és beosztására is. Hasonlóképpen a búzacsíra lisztbe való visszajuttatása (ami fokozza az érzékszervi hatásokat és megőrzi a búzamagban lévő tápértéknek egy részét), technológiai adaptációt igényel, mind a malomipari, mind pedig a tárolási szereplők részéről. Az átláthatóság tekintetében a teljes nyomonkövethetőség olyan szükséges eszköz, amely egy információs rendszer kialakítását és fejlesztését irányozza elő a projektben részt vevő vállalatok támogatására, a bejövő nyersanyagok és kimenő termékek adatainak összegyűjtésére és központosítására, továbbá olyan kémiai azonosítók (pl. markerek) azonosítását, amelyek egyértelműen megkülönböztetik a késztermékét a versenytársaktól.

Továbbá az OEM specifikációk, amelyek a garantálják a minőséget a termelők között, üzeneteket közvetítenek az eredetről, egyszerre kifejezve a know-how-t, amelyek így mind elérhetővé válnak a fogyasztók számára is (Spence és Rinaldi, 2014 : 43). Az OEM specifikáció kihívást is jelent egyúttal, a hagyományos termelési gyakorlatokhoz való visszatéréshez és felépítéséhez szükséges know-how tekintetében, amelyek a modern, folyamatos sütési technológiák miatt elvesztek (ami a kovászos kenyérsütés elhagyásához vezetett). A konzorcium jelenleg egyre több pékségben szervez képzést a pékek számára. Ez egy szükséges intézkedés, amely lehetővé teszi az OEM előírásoknak való megfelelést. A képzés elsősorban az OEM előírásoknak megfelelő kovász kezelésére irányul, s a kutatóintézetek bevonásával valósul meg.

4. Következtetések

A toszkán kenyér konzorciuma hosszú távú innovációs folyamatot indított a hagyományos ipari fehér kenyérrel való versenyben: az OEM címkézésen keresztüli területi differenciálás a magasabb tápérték hangsúlyozásával lett megtámogatva. Ez a folyamat nem lineáris, az élelmiszer rendszer több szintjét kezeli, amelynek célja, hogy egészségesebb kenyeret állítson elő, és egyúttal kielégítse a fogyasztók helyi és hagyományos termékek iránti igényét is.

Az érdekeltek által elfogadott differenciálási stratégia sikere az ellátási lánc érintettjeinek integrációjára támaszkodik, és változást igényel a kormányzásban. Ez lehetővé teszi az ár, az íz és a tápanyagtartalom közötti kölcsönhatást, amely nem valósulna meg kifejezett ellátási láncra vonatkozó megállapodás nélkül.

A regionális lépték kedvező környezetet biztosít a területi identitás, a kézműves know-how és az ipari léptékű termelés közötti egyensúly megteremtéséhez. Ez egyfajta "laboratórium",

amely a méretgazdaságosság eléréséhez szükséges "kézműves" gyakorlatok szabványosítását kísérli meg, és végül tágabb piaci szegmenseket ér el (például a kovászos kelesztési eljárás szabványosítása).

Az OEM toszkán kenyér megnövekedett lehetőségei várhatóan csak az OEM tanúsítás megszerzése után néhány évvel válnak majd igazán láthatóvá. Csak ezután lesz lehetséges a kezdeményezés életképességének mélyreható vizsgálatára.

Kérdések

1. Melyek a toszkán kenyér speciális jellemzői?
2. Hogyan épül fel az esetben az ellátási lánc és miben speciális?
3. Milyen kihívások előtt áll a toszkán kenyér megjelölés és ellátási lánc?

Felhasznált irodalom

Arendt, E.K, L. Am Ryan and F. Dal Bello. 2007. Impact of sourdough on the texture of bread. Food microbiology 24:165-174.

Brunori, G., F. Galli, D. Barjolle, R. van Broekhuizen, L. Colombo, M. Giampietro, J. Kirwan, T. Lang, E. Mathijs, D. Maye, K. de Roest, C. Rougoor, J. Schwarz, E. Schmitt, J. Smith, Z. Stojanovic, T. Tisenkopfs and J-M. Touzard. 2016. Are local food chains more sustainable than global food chains? Considerations for Assessment Sustainability 8: 1-27.

Buddrick, O., O.A.H. Jones, H.J. Cornell and D.M. Small. 2014. The influence of fermentation processes and cereal grains in wholegrain bread on reducing phytate content. Journal of Cereal Science 59: 3-8.

Callejo, M.J., M.E. Vargas-Kostiuk and M. Rodríguez-Quijano. 2015. Selection, training and validation process of a sensory panel for bread analysis: influence of cultivar on the quality of breads made from common wheat and spelt wheat. Journal of Cereal Science 61: 55-62.

Carbone, A., J. Caswell, F. Galli and A. Sorrentino. 2014. The performance of protected designations of origin: an ex post multi-criteria assessment of the Italian cheese and olive oil sectors. Journal of Agricultural and Food Industrial Organization 12: 12.

De Vuyst, L., S. Van Kerrebroeck, H. Harth, G. Huys, H-M. Daniel, and S. Weckx. 2014. Microbial ecology of sourdough fermentations: diverse or uniform? Food microbiology 37: 11-29.

Dinelli, G., A.S. Carretero, R. Di Silvestro, I. Marotti, S. Fu, S. Benedettelli, L. Ghiselli and A. Fernández Gutiérrez. 2009. Determination of phenolic compounds in modern and old varieties

of durum wheat using liquid chromatography coupled with time-of-flight mass spectrometry. Journal of Chromatography 1216: 7229-7240.

FAO Stat. 2015. Statistical Pocket Book. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy. Available at: http://www.fao.org/3/a-i4691e.pdf.

Galli, F., F. Bartolini, G. Brunori, L. Colombo, O. Gava, S. Grando and A. Marescotti. 2015. Sustainability assessment of food supply chains: an application to local and global bread chains in Italy. Agricultural and Food Economics 3: 21.

Gereffi, G. 1994. The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In: Commodity chains and global capitalism, edited by G. Gereffi and M. Korzeniewicz. Praeger, Westport, CT, USA, pp. 93-122.

Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon. 2005. The governance of global value chains. Review of International Political Economy 12: 78-104.

Gibbon, P. and S. Ponte. 2008. Governing value chains: from governance to governmentality? Economy and Society 37: 365-392.

Gómez, M., S. Del Real, C.M Rosell, F. Ronda, C.A. Blanco and P.A. Caballero. 2004. Functionality of different emulsifiers on the performance of breadmaking and wheat bread quality. European Food Research and Technology 219: 145-150.

Gómez, M., J. González and B. Oliete. 2012. Effect of extruded wheat germ on dough rheology and bread quality. Food and Bioprocess Technology 5: 2409-2418.

ISMEA. 2017. Settore cereali. Sheda di settore. Available at: http://tinyurl.com/m2s7rlk.

Katina, K., E. Arendt, K-H. Liukkonen, K. Autio, L. Flander and K. Poutanen. 2005. Potential of sourdough for healthier cereal products. Trends in Food Science & Technology 16: 104-112.

Malandrin, V., A. Rossi, L. Dvortsin and F. Galli. 2015. The evolving role of bread in the tuscan gastronomic culture. In: Gastronomy and culture, edited by K. Csobán and H.E. Könyves, University of Debrecen, Litográfia Nyomda, Hungary.

McKevith, B. 2004. Nutritional aspects of cereals. Nutrition Bulletin. British Nutrition Foundation, London, UK.

Moayedallaie, S., M. Mirzaei and J. Paterson. 2010. Bread improvers: comparison of a range of lipases with a traditional emulsifier. Food Chemistry 122: 495-499.

Mondal, A., and A.K. Datta. 2008. Bread baking–a review. Journal of Food Engineering 86: 465-474.

Ponte, S. 2009. Governing through quality: conventions and supply relations in the value chain for South African wine. Sociologia Ruralis 39: 236-257.

Popkin, B.M. 2006. Global nutrition dynamics: the world is shifting rapidly toward a diet linked with noncommunicable diseases. The American Journal of Clinical Nutrition 84: 289-298.

Rascio, A., V. Picchi, J.P. Naldi, S. Colecchia, G. De Santis, A. Gallo, E. Carlino, R. Lo Scalzo, and L. De Gara. 2015. Effects of temperature increase, through spring sowing, on antioxidant

power and health-beneficial substances of old and new wheat varieties. Journal of Cereal Science 61: 111-118.

Sacconi, L. 2006. A social contract account for CSR as an extended model of corporate governance (I): Rational bargaining and justification. Journal of Business Ethics 68: 259-281.

Sjövall, O., T. Virtalaine, A. Lapveteläinen and H. Kallio. 2000. Development of rancidity in wheat germ analyzed by headspace gas chromatography and sensory analysis. Journal of Agricultural and Food Chemistry 48: 3522-3527.

Spence, L.J. and L. Rinaldi. 2014. Governmentality in accounting and accountability: a case study of embedding sustainability in a supply chain. Accounting, Organizations and Society 39: 433-452.

Stuckler, D. and M. Nestle. 2017. Big food, food systems, and global health. Food insecurity and disease: prevalence, policy, and politics. Apple Academic Press, Waretown, NJ, USA, pp. 231-240.

Venturi, F., G. Andrich, C. Sanmartin and A. Zinnai. 2013a. The kinetics of fermentations in sourdough bread stored at different temperature and influence on bread quality. Journal of Bioprocessing and Biotechniques 3: 2.

Venturi, F., C. Sanmartin, I. Taglieri, A. Nari, G. Andrich and A. Zinnai. 2016b. Effect of baking process on artisanal sourdough bread-making: A technological and sensory evaluation. Agrochimica 60(3): 223-234.

Wang, Y.C., K. McPherson, T. Marsh, S.L. Gortmaker and M. Brown. 2011. Health and economic burden of the projected obesity trends in the USA and the UK. The Lancet 378: 815-825.

Wilkinson, J. 2006. Fish: a global value chain driven onto the rocks. Sociologia Ruralis 46: 139-153.

Hitelezési döntés megalapozása a Bónusz Agro szövetkezetnél[55]

Készítette: Dr. Mizik Tamás

A mezőgazdasági termelésben alapvető jelentősége van a termelők összefogásának, aminek a szántóföldi növénytermesztésben a termelői csoport a formája. A 2015-ben megalakult Bónusz Agro termelői csoport jogi formája szövetkezet. A működésben érvényesülnek a szövetkezeti alapelvek (például demokratikus döntéshozatal, egy tag – egy szavazat elve), amelyeket az előírtnál kisebb fajsúlyú ügyekben is alkalmaznak. A szövetkezet vezetése minden szempontból előnyösnek ítélte meg egy közös telephely létrehozását, ahol – többek között – tisztító és tároló üzem is létesülhetne, azonban a teljes beruházás kivitelezését a vállalat saját forrásai és a bankok által elfogadható fedezet hiánya nem teszi lehetővé. Az esettanulmány ezt a döntési helyzetet mutatja be, amelynek a fő kérdése, hogy ehhez hogyan szerezhető meg az összes tag hozzájárulása. A döntési probléma legkényesebb része, hogy a szükséges külső forrás bevonásához a tagok mindegyikének fel kellene ajánlania a saját vagyonának egy részét fedezetként.

1. Bevezetés

A globalizáció, az egyre erősödő piaci verseny és a multinacionális vállalatok térhódítása a mezőgazdasági-élelmiszeripari ágazatban is megfigyelhető. Az egyik oldalon áll a relatíve nagy létszámú termelői kör, míg a másik oldalon a kis létszámú feldolgozók és élelmiszerkereskedők. Mindezek következtében alapvető fontossággal bír a termelők közötti együttműködés, hogy kevésbé legyenek kiszolgáltatva a vertikális láncban alattuk (például a vetőmag-, műtrágya- és mezőgazdasági gépgyártók) és felettük (feldolgozók, kereskedelem) lévő szereplőknek. Fontos hangsúlyozni, hogy az együttműködés hatékonysága döntő mértékben befolyásolja a termelés eredményességét (Takács, 2017). Ebből a szempontból lényegtelen, hogy ez formális (jogilag szabályozott) vagy informális együttműködés (jogilag nem szabályozott, például kölcsönösségen alapuló ügyletek).[56]

A termelői együttműködés fontosságát az Európai Unió (EU) is felismerte, az ennek az erősítésére szolgáló – a létrehozást és a működést segítő – támogatások mellett a zöldség-gyümölcs szektorban a piacszabályozás eszköze lett az ún. termelői értékesítő szervezet (TÉSZ). A hatályos jogi szabályozás alapján a többi mezőgazdasági ágazatban termelői csoport

[55] Az esettanulmány a Bónusz Agro szövetkezet elnökével készített interjúk alapján került kidolgozásra. A szövegben szereplő, külön nem hivatkozott adatok és megállapítások az ezek során kapott információkra épülnek, illetve onnan származnak.

[56] Bővebben lásd: Szabó G. – Baranyai szerk. (2017).

(TCS) létrehozására van mód és kizárólag szövetkezeti formában alapítható.[57] A 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet 1. melléklete tartalmazza az elismerhető termékek és termékcsoportok felsorolását. A rendelet alapján a termelői csoportoknak a következő célokat kell megvalósítaniuk (2. §):

- „a termelői csoportban tagsággal rendelkező termelők termelésének és teljesítményének a piaci követelményekhez való igazítása,
- az áruk közös forgalomba hozatala, beleértve az értékesítésre való előkészítést, az értékesítés központosítását és a nagy tételben vásárlók ellátását,
- közös szabályok megállapítása a termeléssel, és különösen a betakarítással és a rendelkezésre állással kapcsolatos információk átadására vonatkozóan, vagy
- egyéb, a termelői csoport által végezhető tevékenységek - különösen a vállalkozói és marketingkészségek - fejlesztése, valamint innovációs folyamatok megszervezése és előmozdítása."

A termelői csoportként történő elismerésnek szigorú feltételei vannak, így – főszabályként – legyen legalább 15 termelő tagja, a tagi értékesítésből származó éves nettó bevétel érjen el bizonyos minimumszintet[58], a tagok általi termelésnek el kell érnie a szövetkezet összes értékesítési árbevételének az 50%-át, valamint a jegyzett tőke nem lehet kevesebb 1,5 millió forintnál (42/2015. (VII. 22.) FM rendelet, 3. §).

A számottevő uniós támogatás ellenére is alacsony szintű az együttműködési hajlandóság Magyarországon, aminek a legfontosabb oka az, hogy a termelők zöme meg akarja tartani az önállóságát. Az ezt vizsgáló, Szabó és Baranyai vezetésével 2017-ben zajlott felmérésben 6573 kérdőív került megfelelően kitöltésre. A szerzők eredményei alapján elmondható, hogy a felmért gazdálkodó egységek több mint fele semmilyen együttműködésben nem vesz részt. Az önállóság megtartása összefoglaló kategóriában olyan válaszmegjelölések szerepeltek, mint például az elköteleződés-függés elutasítása, az együttműködési formákra-lehetőségekre vonatkozó információ hiánya, az "egyedül is boldogulok" hozzáállás vagy a korábbi rossz tapasztalatok (Szabó – Baranyai, 2017). A Nemzeti Agrárgazdasági Kamara tanulmánya szerint 2015-ben a TÉSZ-ek és a termelői csoportok együttes piaci részesedése is mindössze 10% volt (Orbán – Székely, 2017).

[57] A szövetkezeti formának vannak előnyei, azonban a szakirodalom szerint kifejezett hátránya a Kft-vel szemben, hogy ez utóbbinál az alkalmazott ügyvezető nem tag, így az érdekek (menedzser és tag) nem keverednek, valamint az is bizonyított, hogy a banki hitelképesség szempontjából kedvezőbb a gazdasági társasági forma (Szabó G. et al., 2008). Az esettanulmány szempontjában ez utóbbi kulcsfontosságú szereppel bír.

[58] A Bónusz Agro szövetkezet szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozik, amely esetben a minimumszint 300 millió forint (42/2015. (VII. 22.) FM rendelet 1. melléklet).

Az esettanulmány alapjául szolgáló Bónusz Agro szövetkezet szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozó termelői csoport az ország északkeleti régiójában (1. ábra).

1. ábra: A Bónusz Agro szövetkezet elhelyezkedése Magyarországon

Forrás: saját szerkesztés a Google Maps alapján

Az északkeleti régión belül a termelői csoport székhelye a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található Boldva. A település közúton jól megközelíthető, Miskolcig az M3-as autópályán, onnan pedig a 26-os főúton keresztül (2. ábra). A térségben a növénytermesztésen belül meghatározóak a kalászosok és az ipari növények (rendre búza, kukorica, napraforgó és árpa), míg az állattenyésztés extenzív legelőgazdálkodáson alapul (KSH, 2016).

2. ábra: A Bónusz Agro szövetkezet elhelyezkedése Borsod-Abaúj-Zemplén megyében

Forrás: saját szerkesztés a Google Maps alapján

2. A Bónusz Agro szövetkezet története

A Bónusz Agro Beszerző-, Értékesítő és Szolgáltató Szövetkezet szövetkezeti jogi formában működő termelői csoport. A szervezet 2015. július 1-jén alakult meg 16 taggal, a hivatalos állami elismerést 2016. május 10-én kapta meg.

A szövetkezet megalakításának számos indoka volt, ezek között egyaránt megtalálhatók pénzügyi és nem pénzügyi jellegűek. Az első kategórián belül a legfontosabb a működési költség hozzájárulás, aminek tételesen szerepelnie kell a termelői csoport üzleti tervéhez csatolt adatlapon.[59] Állami támogatásra az elismerést követő maximum 5 évben jogosultak a termelői csoportok, a támogatás felső határa 100 ezer euró/év, aminek a forrása az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap (EMVA) – Magyarországon a konkrét pályázati felhívás a legutóbb 2017-ben módosított VP3-9.1.1-17 „Termelői csoportok és szervezetek létrehozása” (Orbán – Székely, 2017). A szövetkezet az üzleti tervét ezzel összhangban készítette el,

[59] Az adatlap 4.8-as pontja (42/2015. (VII. 22.) FM rendelet 3. melléklet).

amelyben állami támogatás címén évente 30 millió forint került betervezésre. Azonban eddig a támogatás még nem került folyósításra, így a szövetkezet a tagi befizetésekből finanszírozza a működés költségeit.

A megalakulás oka azonban alapvetően a gazdasági racionalitás volt, mivel a gyakorlati tapasztalatok azt mutatták a tagjelölt gazdák/vállalkozások számára, hogy minél nagyobb mennyiséggel jelennek meg a piacon, annál jobbak a kondíciók. Eleinte ez csak az értékesítés terén jelentkezett, azonban később már az inputbeszerzésnél is (például a vetőmag beszerzésénél nemcsak alacsonyabb ár, hanem év végén a fajtatulajdonostól akár 2-3% rabatt[60]). Ráadásul az alapító termelők jól ismerték egymást, régóta baráti a viszonyuk és földrajzilag is közel voltak egymáshoz.

A nem pénzügyi jellegű indokok igen sokrétűek voltak. A tagok bíztak az összefogásban, hogy együtt többre jutnak. Az elismeréstől a szövetkezet leginkább az összefogástól várható piaci előnyöket és a piaci hitelesség növekedését remélte. Az eddigiek alapján elmondható, hogy ez még így is kedvezőbb a tagoknak, mintha nem jött volna létre a termelői csoport.[61] Viszont ha nem lett volna az állami támogatás ígérete, akkor elképzelhető, hogy csak később, vagy más formában valósult volna meg a termelői összefogás, például lobbicsoportként hasonló célokkal, ami olcsóbb megoldás is lenne. A megalakulás során nem voltak komoly nehézségek, lényegében csak adminisztrációs igény merült fel (ügyvéd, társasági szerződés), de relatíve gyorsan sikerült a szövetkezetet létrehozni.

A tagság regionális elhelyezkedése alapján több település is szóba került székhelyként, azonban a felmerült lehetőségekhez képest Boldva volt a legelmaradottabb, amire az elismerési folyamatban plusz pontot lehetett kapni. A kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Kormányrendelet 3. melléklete alapján az Edelényi kistérség komplex programmal fejlesztendő járás, így erre a maximális 10 pontot kapta meg a pályázat.

A termelői csoporttá válás során a pályázati folyamat nem volt túl bonyolult és időigényes. Azonban az ezzel járó, az állami elismeréshez kötött kormányzati támogatást egyelőre nem kapták meg, így a létrehozáshoz kapcsolódó konkrét pénzügyi előnyökről még lehet beszélni. Számítanak ennek a mihamarabbi folyósítására, illetve remélik, hogy lesznek olyan pályázati kiírások, ahol csak elismert termelői csoportok pályázhatnak. Tagi szinten azonban a pozitív hatás már jelentkezett, mivel a TCS tagság sok esetben plusz pontot jelentett a pályázatoknál és talán ennek (is) köszönhetően nyertek a tagjaik már több pályázaton is.

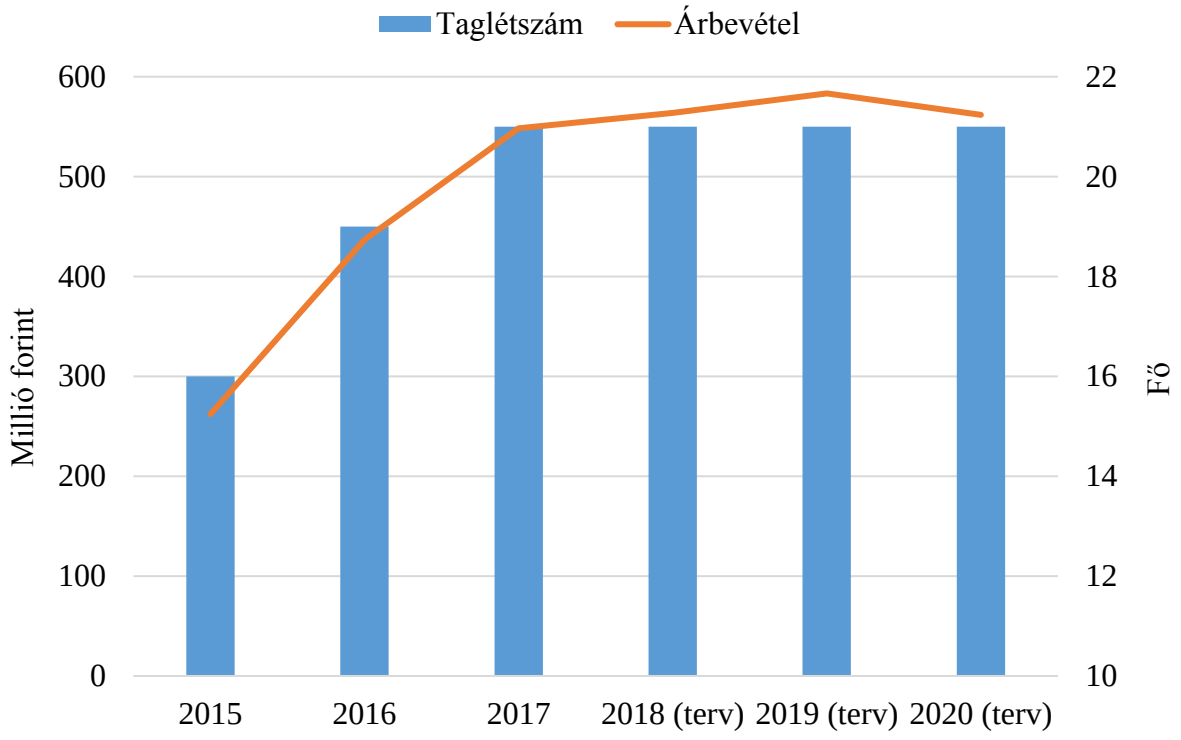
[60] A rabatt egy „testre szabott” kereskedelmi kedvezmény, a két alapvető fajtája a fix és a forgalom arányában adott kedvezmény (Székely et al., 2009).
[61] Az összefogás összefogásaként a Bónusz Agro szövetkezet az Olajos Mag Termesztő Termelői Csoportok Országos Szövetségének tagja.

Az elismeréssel nőtt a felelősség is, hiszen a szövetkezet a tagokhoz képest sokszoros árualap felett diszponál. Plusz regisztrációk is kellettek, például az Nemzeti Agrárgazdasági Kamaránál, ahol a tagok mellett a szövetkezet is tag lett, a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatalnál (Nébih), vagyis termelői csoportként jelentkezett többletköltség[62] és adminisztrációs igény. Mindezek miatt nagy szükség lenne egy menedzserre, aki az operatív ügyekkel foglalkozna, illetve kellene egy adminisztrátor is, de a szövetkezet egyelőre nem tudja ezt finanszírozni, a megtermelt eredmény erre nem nyújt fedezetet. Pedig az alkalmazásukkal több energia maradna a szakmai dolgokra, mivel az elnökség arra tudna koncentrálni, amihez a legjobban ért.

A jelenlegi 21 tagból 2 Bt, 1 Kft, 18 pedig egyéni vállalkozó. Méret szerint a legkisebb tag 60 hektáron gazdálkodik, a legnagyobb 300-on. 2017-ben (ami a mezőgazdaság szempontjából ebben a térségben kedvező volt) 3415 hektár volt a csoport kezelésében, termelés ebből 2931 hektáron folyt. Az árualap 9009 tonna volt, az összes árbevétel 548 millió Ft. A tagok a termelésük 74 %-át bonyolították le a szövetkezeten keresztül, ami igen magas aránynak számít.

A szövetkezet éves árbevétele a megalakulást követően érdemi növekedésnek indult és az eddigi tényadatok, valamint az elkövetkező évekre vonatkozó tervek alapján 500-600 millió forint között stabilizálódik. A taglétszám és az árbevétel alakulását mutatja be a 3. ábra.

3. ábra: A Bónusz Agro szövetkezet taglétszámának és árbevételének alakulása



Forrás: Saját szerkesztés a Bónusz Agro szövetkezet adatai alapján

[62] A szövetkezetnek iparűzési adót is kell fizetnie.

Az árbevétel kezdeti dinamikus növekedése várhatóan már 2018-ban megáll, aminek két fő oka van:

1. a tagok száma, ezáltal a művelésbe vont terület nagysága várhatóan nem fog tovább nőni. A szövetkezet vezetése ezen a téren kismértékű csökkenést tart valószínűnek az elkövetkező két évben.
2. az árualap összetétele érdemben megváltozott, ami alacsonyabb átlagárat eredményezett. Erről bővebben a 3. fejezetben lesz szó.

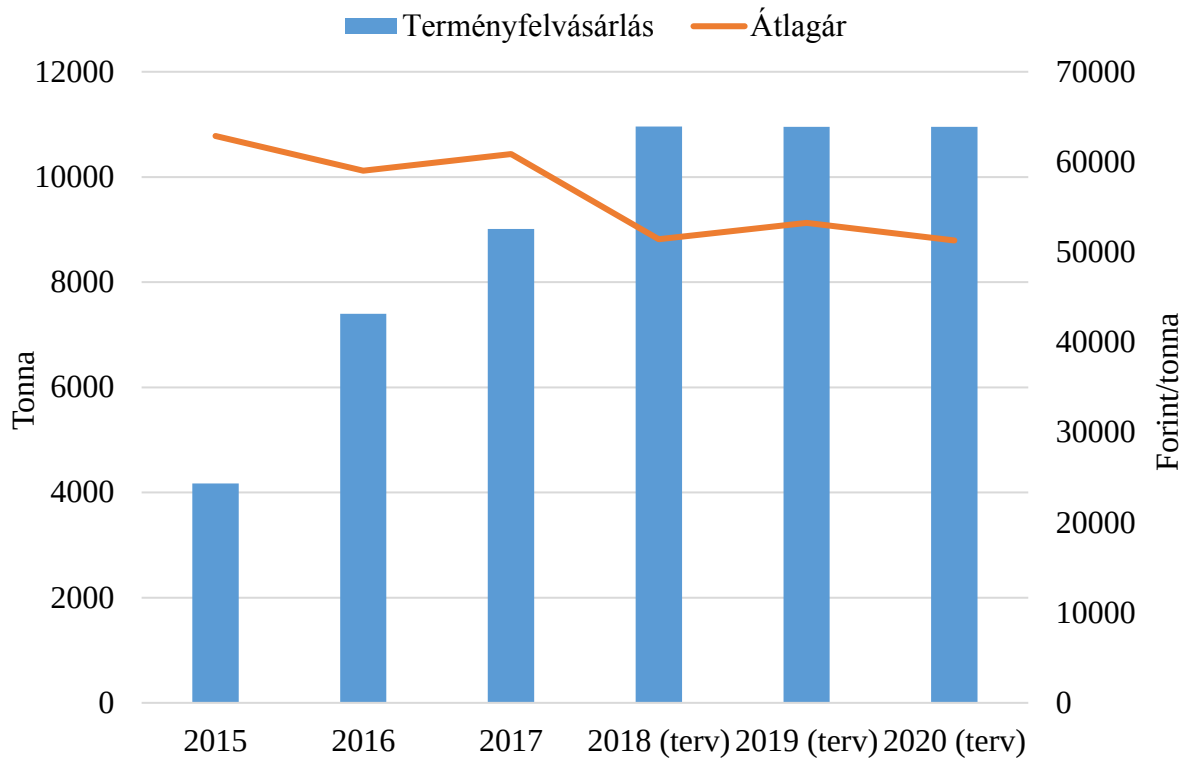
Nincs érezhető versenytársuk, hasonló termelői szervezet nem működik ezen a környéken, ezért a további együttműködés kilátásai ebből a szempontból biztatóak.

3. A Bónusz Agro szövetkezet tevékenységei

A szövetkezet szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozik, a fő termények: búza, kukorica, napraforgó, repce, árpa, durumbúza, szója és repce. Kis mennyiségben zab termelése is folyik. A megalakulás óta dinamikusan nőtt a terményfelvásárlás nagysága, 2017-ben ez meghaladta a 9000 tonnát, míg az idei évben akár a 11 000-et is elérheti.[63] A felvásárlás mennyiségi alakulását, valamint ennek az átlagárát[64] szemlélteti a 4. ábra.

[63] A szövetkezet szintjén távlati cél a precíziós mezőgazdaságra való fokozatos áttérés is, aminek azonban a beruházási igénye meghaladná az egyes tagok lehetőségeit.
[64] Az átlagár egyszerűen az összes árbevétel és az összes értékesített mennyiség hányadosa.

4. ábra: A Bónusz Agro szövetkezet terményfelvásárlása és a felvásárlás átlagárának az alakulása



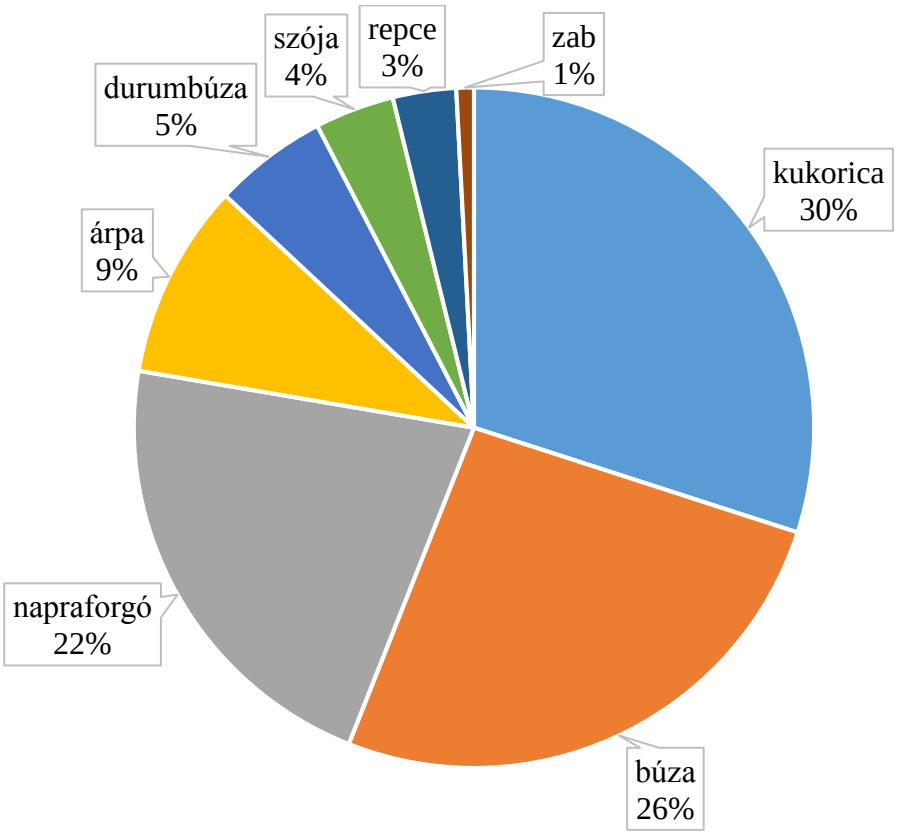
Forrás: Saját szerkesztés a Bónusz Agro szövetkezet adatai alapján

A 4. ábra alapján látható, hogy a terményfelvásárlás érdemi növekedése az átlagár folyamatos csökkenésével, illetve a közeljövőre nézve várhatóan a stagnálásával jár együtt. Ennek a fő oka a tagi termelés terményszerkezetének az alapvető megváltozása. A termelés mennyiségének a tervezése egyénileg történik, azonban a szövetkezet a szűk fajtaválasztékkal jól előre jelezhetővé teszi a mennyiséget és minőségileg is homogén lesz az árualap (pl. 32-es búza sikér). Ennek során figyelembe vételre kerül a jó eladhatóság is.

A 2017-es felvásárlás összetételét mutatja be a beszállított áru súlya szerinti fontossági sorrendben az 5. ábra. Ennek alapján látható, hogy a három legjelentősebb kultúrnövény nem mutat eltérést a hazai átlagtól, mivel az ország minden részén a kukoricát, a búzát és a napraforgót termesztik a legnagyobb területen.[65]

[65] A területi és klimatikus adottságok, valamint a vetésforgó alkalmazása miatt a sorrend az egyes években és az egyes területeken eltérhet.

5. ábra: A Bónusz Agro szövetkezet terményfelvásárlásának megoszlása 2017-ben



Forrás: Saját szerkesztés a Bónusz Agro szövetkezet adatai alapján.

Azonban a szövetkezet vezetésének várakozása miatt a közeljövőben a napraforgó részaránya felére fog visszaesni, alapvetően a kukorica és a búza javára. Ez várhatóan több egymást követő évben is így lesz, mivel a napraforgónak kifejezetten sok kórokozója van és ezért nem ajánlott 5 éven belül újra vetni (Haszon Agrár magazin, 2012). A felvásárláson belüli, ilyen irányú mennyiségi eltolódásnak pedig az egyes termények áraiban megfigyelhető nagy eltérés miatt van érdemi hatása az átlagárra. Az 1. táblázat bemutatja a 4 fő növényi kultúra felvásárlási átlagárának az alakulását. Ennek alapján jól látható, hogy a napraforgó átlagára a vizsgált évek mindegyikében több mint a duplája volt a búzáénak és a kukoricáénak, míg az árpa esetében még nagyobb az eltérés.

1. táblázat: A legfontosabb növénytermesztési termékek felvásárlási átlagára az elemzett időszakban (Ft/t)

Év	Búza	Kukorica	Napraforgó	Árpa
2015	48652	41788	112484	41891
2016	39958	40892	105669	36731
2017	43650	42635	99788	36142

Forrás: Saját szerkesztés a KSH 3.6.13. adattáblája alapján

A napraforgó magas átlagára, valamint a felvásárolt mennyiségen belüli jelentős visszaesése eredményezi azt is, hogy a várhatóan tovább növekvő terményfelvásárlás ellenére a szövetkezet vezetése nem vár érdemi elmozdulást az árbevételben. A terményfelvásárlásról elmondható, hogy egyenlőtlenül oszlik meg a tagok között, mivel egyrészt eltérő nagyságú területeken gazdálkodnak, ezért nem azonosak a terméshozamok sem, illetve eltérő a szövetkezet számára történő beszállítás részaránya is. Egy tag átlagosan közel 30 millió forint értékű árut értékesít a TCS-én keresztül, ami nem is változott számottevően 2016-ról 2017-re. Azonban az átlag mögött óriásiak az eltérések, például a tavalyi évben a legkisebb értékű tagi beszállítás nagysága 7,4 millió forint volt, míg a legnagyobb 125,5 millió (2. táblázat).

2. táblázat: A terményfelvásárlás jellemzői a Bónusz Agro szövetkezetnél (millió forint)

	2015	2016	2017
Átlag	17,48	27,10	28,21
Minimum	1,32	6,50	7,40
Maximum	51,99	108,81	125,46
Szórás	14,79	28,33	28,15
TOP3 részaránya	49%	54%	44%

Forrás: Saját szerkesztés a Bónusz Agro szövetkezet adatai alapján.

Emellett érdemes még azt is kiemelni, hogy a három legjelentősebb beszállító részaránya közel 50 százalékos, ami például 2017 vonatkozásában azt jelenti, hogy a 21 tag közül a 3 legtöbb terményt értékesítő adta az összes terményfelvásárlás 44%-át. Ennek alapján elmondható, hogy a termelés nagyon koncentrált, ami jól látható a 2. táblázat átlag-minimum-maximum sorai alapján is. A megtermelt árualapot a szövetkezet jellemzően regionálisan értékesíti, amivel minimalizálni lehet a szállítási költséget. A külföldi értékesítés részaránya megközelítőleg 16%, ami kizárólag waxy kukoricát[66] jelent egy olasz keményítőüzem számára.

[66] A waxy kukoricának igen magas a keményítőgyártás, illetve a takarmányozás szempontjából fontos és értékes amilopektin tartalma (minimum 98%), míg a káros amilózé rendkívül alacsony, maximum 2% (Owens, 2005).

A szövetkezet célja a gazdaságilag leginkább megtérülő fajták termesztése, így például az exportra kerülő waxy kukorica, a HO[67] napraforgó, a búza mellett durumbúza, a takarmányárpa mellett sörárpa, vagyis a cél a nagyobb hozzáadott értékű alapanyagok előállítása. Ezzel egységnyi területen nagyobb árbevételt és – nagyjából hasonló termelési költségek mellett – nagyobb profitot lehet elérni.

A TCS fő célja a közös értékesítés, ami non-profit módon történik. A szövetkezet sztenderd szerződést köt a tagokkal és a vevőkkel is. Az árut megveszik a tagoktól és ugyanannyiért adják tovább, vagyis a nagyobb mennyiségből adódó árnövekmény teljes egészében a tagoké lesz. A távlati célok között szerepel a terményfelvásárlás a környékbeli, nem tag termelőktől is, amelyen már profit képződhetne a szövetkezet számára.

A nagyobb mennyiség következtében az értékesítéskor elérhető magasabb ár mellett a tagok számára komoly segítség az olcsóbb inputbeszerzés is, amiből szintén nem származik bevétel a szövetkezet szintjén, mivel a kialkudott kedvezmény teljes egészében átadásra kerül. A beszerzés éves versenytárgyalásokon történik, amelyen a legjobb ajánlatot adó cégtől vásárolják meg az összes inputot (műtrágya, növényvédőszer, vetőmag). Ebben az egyik hazai cégcsoport már többször is a legkedvezőbb ajánlatot tette, különös tekintettel a fel nem használt inputok visszavásárlására, amivel sok kereskedő nem foglalkozik. Ez szintén fontos, hiszen a szövetkezet szintjén aggregált inputmennyiség egyes években érdemben eltérhet a tényleges felhasználástól. Ez a bizonytalanság pedig a tagok számának és/vagy a területnek a növekedésével arányosan nő.

A megtermelt és a szövetkezeten keresztül értékesített termésmennyiség vevői jellemzően a környéken érdekeltséggel bíró nagyvállalatok, mint a GoodMills, KITE vagy a Cargill. A szövetkezet folyamatosan ellátja árinformációkkal a tagokat az árakat és az értékesítési lehetőségeket illetően. Az árualap lekötése fix áras szerződésekkel történik és a folyamat már jóval a vetés előtt elkezdődik. A korábbi évek tapasztalata, hogy ezzel sokkal kedvezőbb árat lehet elérni, mint a napi áras eladással. Ennek eredménye, hogy az aratásra már lényegében mindent sikerül értékesíteni. Ez nem minden termény esetében működik, különösen a kalászosoknál (búza, durumbúza) nehéz. A fő termények szintjén elmondható, hogy az olajos növényeknél szűk a szövetkezet mozgástere, a gabonaféléknél kicsit nagyobb.

A nem kereskedelmi tevékenységeket nem a szövetkezet, hanem annak tagjai nyújtják egymás számára, így abból a szövetkezet szintjén szintén nem keletkezik bevétel. Ide tartozik a gép-, illetve a szállítási kapacitások megosztása[68], ehhez kapcsolódóan technikai segítségnyújtás, a

[67] HO = high oleic; magas olajsavtartalmú.
[68] A termeléshez szükséges erőforrások megosztása széles körben értendő, beletartoznak a gépek, a munkaerő, vagy a szállítás.

közös minőségellenőrzés[69] vagy a szaktanácsadás. A raktározási kapacitással rendelkező tagok a többi tagnak önköltségi áron nyújtanak szolgáltatást (szárítás, raktározás), illetve nem számolnak fel be- és kitárolási költséget. Ez kb. 30%-kal alacsonyabb árat jelent a piacinál. Emellett a tagok közös szakmai utakon vesznek részt, illetve szakkiállításokra járnak bel- és külföldön egyaránt.

A Bónusz Agro szövetkezet fő tevékenységei:

- közös értékesítés;
- közös minőségellenőrzés;
- közös eszköz- és raktárhasználat;
- technikai segítségnyújtás;
- közös inputbeszerzés;
- szaktanácsadás.

A tagok számára a termelői csoportként történő együttműködés legfontosabb előnyei az olcsóbb input és drágább output (összességében az egyes piacokhoz való jobb hozzáférés és kedvezőbb alkupozíció mind az inputok beszállítóival, mind a felvásárlókkal szemben); a gyors és hatékony közös együttműködés, valamint a tagi erőforrások hatékonyabb kihasználása. Cél a termelékenység növelése, a lépés tartása a modern technológiával. Például a saját vetőgép mellett egy profi géppel is vetettek és az érdemi terméseredménybeli különbség láttán megpróbálnak minél előbb áttérni az utóbbira, mert bebizonyosodott, hogy a vetés során keletkező hátrányokat a későbbiekben már nem lehet helyrehozni. Fontos a jó időzítés, hogy előre gondolkozzanak és időben döntsenek a termelés érdemi kérdéseiről, így például az előrendelésekkel komoly, szezonon kívüli kedvezményeket lehet elérni.[70]

A közös értékesítésen túli tevékenységeket azért nem tudnak felvállalni, mert nincsenek meg hozzá a megfelelő körülmények, így a pénzügyi források, a humán erőforrás, valamint ehhez a szervezet irányítási rendszerét is át kellene alakítani.

4. Döntéshozatali mechanizmus

A termelői csoportban maximálisan érvényesül a demokratikus döntéshozatal. A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása alapján ennek egyik lényeges eleme az egy tag – egy szavazat elv (SZNSZ, 1995). A Bónusz Agro is ezt alkalmazza – annak minden előnyével és hátrányával együtt. Ezzel kapcsolatban látni kell, hogy ennek az elvnek az alkalmazása

[69] Például a szükséges laborvizsgálatra egyben viszik el a mintákat, így ott is kapnak a beszállított mennyiség után kedvezményt.

[70] Például a szövetkezet a vetőmagot korábban csak márciusban rendelte meg, most már ez decemberben megtörténik.

kifejezetten előnyös a kisebb termelők számára, mivel ez egyfajta biztosítékként szolgál az érdekeik megfelelő képviseletére (Szabó – Barta, 2014).[71] A gyakorlati példák azonban azt mutatják, hogy ez egyrészt megnehezítheti a döntéshozatalt, másrészt az eltérő tagi részarány és/vagy beszállítás miatt nem feltétlenül igazságos. Éppen ezért – a külföldi példák alapján – igen elterjedt módszer, hogy a szavazati jog a forgalommal arányos (Szabó, 2005). Bár a döntéshozatal az egy tag – egy szavazat elven működik, azonban a költségviselés már a szövetkezeten keresztüli árbevétel arányában történik.

A szövetkezenek 3 fős az irányító testülete (1 elnök és 2 alelnök), akik egymás között megosztják a feladatokat, azonban minden komolyabb kérdésben a közgyűlés dönt és általában egyhangú a döntés. A vezető tisztségviselők határozatlan időre kerültek megválasztásra a közgyűlés által, mindhármukat jól ismerte a tagság. A döntéshozatali folyamatban előny, hogy a tagok között a legkisebb sem túl kicsi, ugyanakkor a legnagyobb sem túl nagy, így senkinek nincs döntő szava és senki sem érzi azt, hogy esetleg a véleménye nem lett figyelembe véve. Eddig érdemi belső problémák nem voltak, aminek az az oka, hogy az egyéni és a szövetkezeti érdek azonos. A tagfelvételről is dönthetne önmagában az elnökség, azonban ezt is a közgyűlés elé viszik és mivel a jelentkezőket mindenki régóta ismeri, így az ilyen ügyekben is egyhangú döntések születnek.

A szövetkezet működése kapcsán a legnagyobb nehézséget a tagi függetlenség iránti igény, valamint az ehhez szorosan kapcsolódó bizalom megteremtése jelentik. Emiatt komoly kihívás a közös gondolkozás, mivel még mindig vannak a tagokban rossz beidegződések. Még nem mindenki hiszi el, hogy a szövetkezet jót akar. Vannak például olyan tagok, akik ragaszkodnak a régi kereskedelmi kapcsolataikhoz, holott a szövetkezeten keresztül jobban járnának. Mindez teljes mértékben összhangban van az ezirányú, korábban bemutatott empirikus kutatásokkal. További jelentős kihívás a forráshiány. Ezt tovább erősíti, hogy nehéz a hitelhez jutás, mert hiába nagy a szövetkezet árbevétele, a bankok csak további tagi vagyoni fedezet (pl. földjelzálog) mellett nyújtanának hitelt. Problémát jelentenek még a megnövekedett költségek (könyvelés, számlavezetés, stb.) Ezt fedezhetné az állami támogatás és akkor már lehetőség nyílna egy független, professzionális menedzser foglalkoztatására is.

5. A hitelfelvételi döntés előzményei és megalapozása

A Bónusz Agro szövetkezetnek a termelői csoportként történő elismeréshez beadott üzleti tervében[72] már szerepelt a közös telephely vásárlása, ingatlanok építése, többek között a

[71] A szerzők empirikus kutatás keretében 33 mélyinterjút készítettek a különböző ágazatokban működő termelői értékesítő szervezetek és termelői csoportok vezetőivel 2011-2014 között.

[72] „A szövetkezetnek a termelői csoportként történő elismeréshez négy évre kidolgozott üzleti terv keretében be kell mutatnia a tevékenységét és a 2. §-ban meghatározott célok elérésére tervezett intézkedéseit, valamint az 1305/2013/EU rendelet 5. cikkében felsorolt prioritásokhoz való hozzájárulás módját.” 42/2015. (VII. 22.) FM rendelet 5. § (1).

termelési tevékenységhez kiválóan illeszkedő hídmérleg, tisztító, szárító és raktár. A komplett megvalósítás az üzleti terv szerint nagyjából 200 millió forintba kerülne, aminek a felét az állami támogatás tenné ki (az államilag elismert termelői csoportok és szervezetek létrehozására az elismeréstől számított maximum 5 éven keresztül), a másik felét a tagság adta volna össze. Tehát a beruházási ötlet már az alakuláskor megvolt, telephelyet is kerestek, de a környéken zömében korábbi árvizes területek vannak, valamint építési tilalom van érvényben, mint például a Kis-Sajó ártere. Emiatt merült fel, hogy a beruházás barna vagy zöld mezős lenne, például egy régi tsz telep vagy művelésből kivont terület lehetne a helyszíne. Az elnökségnek sikerült megfelelő paraméterekkel rendelkező, jelenleg használaton kívüli telephelyet találnia. Ennek a területe 2,5 hektár, jók az infrastrukturális adottságai és 50%-os a beépíthetősége. A telek ára 10000 Ft/m^2, tehát 25 millió forintért lehetne megvásárolni.

Bár az alapításkori támogatást még nem kapta meg a szövetkezet (5x30 millió forint támogatás, ennek egy része működési költség hozzájárulás), azonban ennek ellenére is belevágott volna a beruházásba. A fenti körülmények miatt azonban ezt kizárólag külső forrás bevonásával lennének képesek megvalósítani. A hitelkérelemhez be kell nyújtani minden olyan dokumentumot, amelyek alkalmasak arra, hogy a bank azok alapján reális képet alkothasson a vállalkozásról, a hitelcélról (szükségesség, megvalósíthatóság, stb.), illetve a hitel megfelelő visszafizetéséről. Ehhez – többek között – be kell nyújtani a mérleget, az eredménykimutatást, a cash-flow kimutatást, valamint a tagi adóbevallásokat is. Mivel a szövetkezet eredményei jók és folyamatos növekedést mutatnak (3. és 4. fejezet), így a vezetés az állami támogatás hiányában is belevágna a hiteligénylési folyamatba. Ennek érdekében például módosították az elszámolási folyamatot is, így minden bevétel a szövetkezet számláján jelenik meg és onnan kerül továbbutalásra a tagoknak.

A hitelfelvétel kapcsán azonban két jelentős, időrendben egymást követő problémába ütközött a szövetkezet vezetése. Először a bank részéről támasztott követelmények bizonyultak túlságosan magasnak. A tervezett beruházásra igen magas hitelfedezet mellett hajlandóak és a külső forrásból szükséges 100 millió forintra összességében 150 millió forintnyi fedezetet és/vagy kezességet kérnek. A fedezet lehet készpénz, bankszámlapénz, forgatható értékpapír (részvény vagy kötvény), illetve termőföld. Ez utóbbi – és egyben a járulékos második probléma – azonban kifejezetten nehézkes és a tagság egy része (egyelőre?) teljes mértékben elzárkózik attól, hogy a bank a saját földjeikre jelzálogot terheljen. Az elnökség javaslata szerint a szövetkezeten keresztül elért árbevétel alapján kerülne arányosításra a szükséges földterület beadása, tehát azok vállaltak volna nagyobb kockázatot, akik egyrészt nagyobb földterületen gazdálkodnak, másrészt a termelésük zömét a termelői csoporton keresztül értékesítik.

Jelenleg három (megoldási) lehetőség áll a szövetkezet vezetése előtt:

1. amennyiben megtörténik az állami támogatás első részletének a folyósítása, akkor a bank hajlandó a még várható pénzeket faktorálni és annak jelentős részét saját forrásként fel lehetne használni.
2. a tagság egyetértésével meg lehetne vásárolni az erre a célra kinézett telephelyet, ami ezt követően a szövetkezet mérlegébe kerülve szolgálhatna a hitel – egy részének – fedezeteként.
3. a jelenleg még – a szükséges saját föld, mint fedezet kapcsán – vonakodó tagok meggyőzésével lehetővé válna a beruházás egy részének kizárólag külső forrás bevonásával történő megvalósítása. A szövetkezet vezetése az állami támogatás hiányában is belekezdene a megvalósításba, mivel annak használatba vétele után nem lenne szükség bértárolásra, illetve a fölös kapacitások mértékéig ezt lehetne szolgáltatásként nyújtani más gazdáknak vagy a műtrágyagyártóknak, ami plusz árbevételt eredményezne a szövetkezetnek.

Az első esetben a beruházás tőkeigényének a felét az állami támogatás biztosítaná, így nem kellene bankhitelt felvenni. Azonban ennek a folyósítása rövidtávon nem várható. A második esetben igaz, hogy érdemben nőne a szövetkezet által felajánlható fedezet, azonban ehhez egyrészt a tagoknak a saját vagyonukkal kell hozzájárulniuk, másrészt a hitel egy részéhez fedezetként ugyanúgy fel kell ajánlaniuk a termőföldjük egy – a harmadik változathoz képest ugyan valamivel kisebb – részét. A harmadik esetben a tagság jelenleg még ingadozó részének meggyőzésével piaci alapon is megvalósulhatna a beruházás, ami érdemben szolgálná a tagok és a szövetkezet érdekeit is. Ehhez azonban elengedhetetlen egy részletes költség-haszon elemzés (CBA – cost-benefit analysis) elkészítése legalább 3 lehetséges forgatókönyvvel (pesszimista, realista, optimista). Az azonban tény, hogy a jelenlegi, igen alacsony kamatkörnyezetben sokkal jobbak a megtérülés esélyei még piaci alapon történő finanszírozás esetén is. Összességében a termelői csoport számára a második és harmadik lehetőség ötvözése lenne a legcélszerűbb, mivel ezzel egyrészt a szövetkezet tárgyi eszköz állománya érdemben nőne és a bankhitel fedezetéül szolgálhatna, másrészt ezáltal arányosan kevesebb termőföldre kerülne jelzálog bejegyzésre.

Az üzleti tervben szereplő beruházás elhúzódása miatt a tagok egy része elkezdett tárolókat építeni a saját telephelyeiken, azonban ezek relatíve kis tárolókapacitása nem lehetetleníti el a közös tároló létrehozását. Ugyanakkor a hitelfelvételi és beruházási folyamat esetleges megvalósulásának a szempontjából (is) kifejezetten fontos lenne az adminisztráció erősítése egy külön ezzel foglalkozó alkalmazott felvételével.

6. Összefoglalás

A termelők összefogása kulcsfontosságú a mezőgazdasági ágazatban, különösen mivel a vertikális láncban alattuk (a különböző, termeléshez szükséges inputokat előállító ipar) és felettük állók (feldolgozók, élelmiszerkereskedők) sokkal koncentráltabbak. Ennek formája a

szántóföldi növénytermesztéseben a termelői csoport. A Bónusz Agro szövetkezeti formában került megalakításra 2015. július 1-jén 16 taggal, a hivatalos állami elismerést 2016. május 10-én kapta meg. Bár relatíve fiatal vállalatról van szó, azonban az elmúlt 3 évben igen dinamikusan fejlődött, az árbevétele átlépte az 500 millió forintot.

A fejlődés egyik velejárója a termeléshez szükséges infrastruktúra megteremtése is. Már a termelői csoport üzleti tervében szerepelt a közös telephely vásárlása, ingatlanok építése (például hídmérleg, tisztító, szárító és raktár). Az ehhez szükséges források felét a hivatalos elismerés után pályázható állami támogatás tette volna ki, amit egyelőre nem kapott meg a szövetkezet. A beruházás ennek hiányában is jól szolgálná a szervezet érdekeit, hiszen nemcsak a tagi igényeket elégíthetné ki, hanem bérszolgáltatások nyújtására is lehetőséget adna. Ezáltal egyrészt olcsóbb lenne az aratás és az esetlegesen későbbi értékesítés közötti fázis a tagok számára, másrészt a szövetkezet a bérmunka révén bevételekhez jutna. Azonban a beruházáshoz szükséges banki forrás bevonása eddig nem sikerült, mivel a tagok egy része nem szívesen kínálja fedezetül a termőföldjének egy részét. Jelen helyzetben a szövetkezet számára három lehetőség áll fenn: az állami támogatás birtokában nem kellene külső forrást bevonni; a telephely megvásárlásával könnyebb lenne a banki hitel felvétele; végezetül a tagság vonakodó részének a meggyőzésével piaci alapon valósulhatna meg a beruházás. Jelen helyzetben a második és a harmadik lehetőség ötvözése lenne optimális, mivel ezáltal nőne a szövetkezet eszközállománya és így a tagoknak kevesebb termőföldet kellene hitelfedezetnek felajánlani.

Kérdések

1. Milyen akadályokba ütközik a hitelfelvétel a Bónusz Agro-nál?

2. Milyen előnyei és hátrányai mutatkoznak meg a termelői szövetkezésnek az esettanulmány kapcsán?

3. A felvázolt három megoldási lehetőség közül Ön melyiket választaná és miért?

Felhasznált irodalom

42/2015. (VII. 22.) FM rendelet a termelői csoportok elismeréséről.

Haszon Agrár magazin (2012): Pénztárca-dagasztó vetésforgó.

http://www.haszonagrar.hu/noevenytermesztes/758-penztarca-dagaszto-vetesforgo.html

Utolsó megtekintés: 2018.09.10.

KSH (2016): Mezőgazdaság számokban. Országos, Borsod-Abaúj-Zemplén megyei és EU-s adatokkal. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

Orbán, E. – Székely, E. (2017): Termelői csoportok: Kézikönyv az elismerés feltételeiről és a támogatás részleteiről. Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, Budapest

Owens, F. (2005): Corn grain processing and digestion. Proceeding of the 66th Minnesota Nutrition Conference, St. Paul, Minnesota, USA, pp. 20-21.

Szabó, G. G. – Baranyai, Zs. (2017): A termelői szövetkezés–együttműködés gazdasági-társadalmi feltételei és akadályai a magyar mezőgazdaságban – az NKFI alap (OTKA) K105730. sz. kutatási téma legfőbb empirikus eredményei és következtetései. In: Szabó, G. G. – Baranyai, Zs. szerk.: A szövetkezés-együttműködés gazdasági és társadalmi akadályai, makro- és mikrogazdasági feltételei, valamint fejlesztési lehetőségei a magyar élelmiszer-gazdaságban. Agroinform Kiadó, Budapest

Szabó, G. G. – Barta, I. (2014): A mezőgazdasági termelői szervezetek-szövetkezetek jelentőségének és helyzetének változása az EU-csatlakozás után. Gazdálkodás, 58(3), pp. 263-278.

Szabó G. G. – Bakucs, L. Z – Fertő, I. (2008): Mórakert Co-op: a successful case of linking small farmers to markets of horticultural products in Hungary. Society and Economy, 30(1), pp. 111-127.

Szabó, G. G. (2005): A szövetkezeti identitás-egy dinamikus megközelítés a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére. Közgazdasági Szemle, 52(1), pp. 81-92.

Székely, G. – Sipos, L. – Losó, V. (2009): FMCG marketing. Aula Kiadó, Budapest

SZNSZ (1995): A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének állásfoglalása a szövetkezeti identitásról. Szövetkezés, 16(2), pp. 77–78.

Takács, I. szerk. (2017): Az együttműködési attitűdök gazdasági-társadalmi hatótényezői az Észak-magyarországi Régióban működő kkv-kban. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös

Növekvő termelési költségek és ingadozó felvásárlási árak: Hogyan tovább Gonda borászat?

Készítették: Dr. Nagyné Dr. Demeter Dóra – Dr. Lengyel-Gonda Cecília

A tanulmány egy kiváló adottságokkal bíró szőlőtermő területen gazdálkodó családi gazdaság nehézségeit mutatja be. A gazdaság megalakulása óta folyamatosan igyekszik lépést tartani a piaci változásokkal, újabb fajták telepítésével és terület bővítéssel. Azonban a felvásárlási árak több, mint egy évtizede tartó folyamatos stagnálása, vagy jellemzően inkább csökkenése miatt mára a termeléstől a szolgáltatások (falusi turizmus) és a termék kínálat bővítése felé fordul a gazdaság, a fennmaradása és a fejlődése érdekében.

1. Bevezetés

A Gonda borászat vincellére a nagyrédei szőlőbirtokot járva szomorúan tekint az egyik szőlőfajtájára, amelynek termése lefonnyadva, leégve elkezdett a földre hullani. Az időjárás nagyon kedvező volt, a nyár eleje esős, míg a nyárutó napsütéses, talán kicsit túlzottan is meleg. A bő termés és a mustfok dinamikus emelkedése bizakodásra adna okot a gazdálkodóknak, de a környékbeli szőlősgazdák mégsem örülnek felhőtlenül. Mint minden évben, a helybeli felvásárlók a szüreti időpontok kihirdetésével egy időben tették csak közzé a felvásárlási árakat. Egész évben a környék termelői nem tudják, hogy „mennyiért dolgoznak". A szőlő felvásárlási ára olyan alacsony, hogyha az egész éves művelési költséget tovább növelné a szüreti költséggel, sajnos a bevétel már nem fedezné az egész éves ráfordítást.

2. A Gonda borászat bemutatása[73]

A Gonda borászat tagjai a Mátrai borvidék egyik legfrekventáltabb településén, Nagyrédén, családi gazdaság keretén belül fő tevékenységként szőlőtermesztéssel, szaporítóanyag-előállítással és termelői bor előállítással, valamint értékesítéssel foglalkoznak. Az előállított borok adóraktárai és a gazdaság telephelye egy településen van, Nagyrédén, ahol a területeik nagyobb hányada is. A szőlőművelés alá tartozó terület nagysága közel 17 hektár. Rendelkeznek szántóterülettel is, melynek egy részét, több mint 8 hektárt pihentetés alatt tartanak jövőbeni szőlőtelepítés céljából, valamint egy részét átmenetileg műveltetik, így szántóterületük közel 12 hektár.

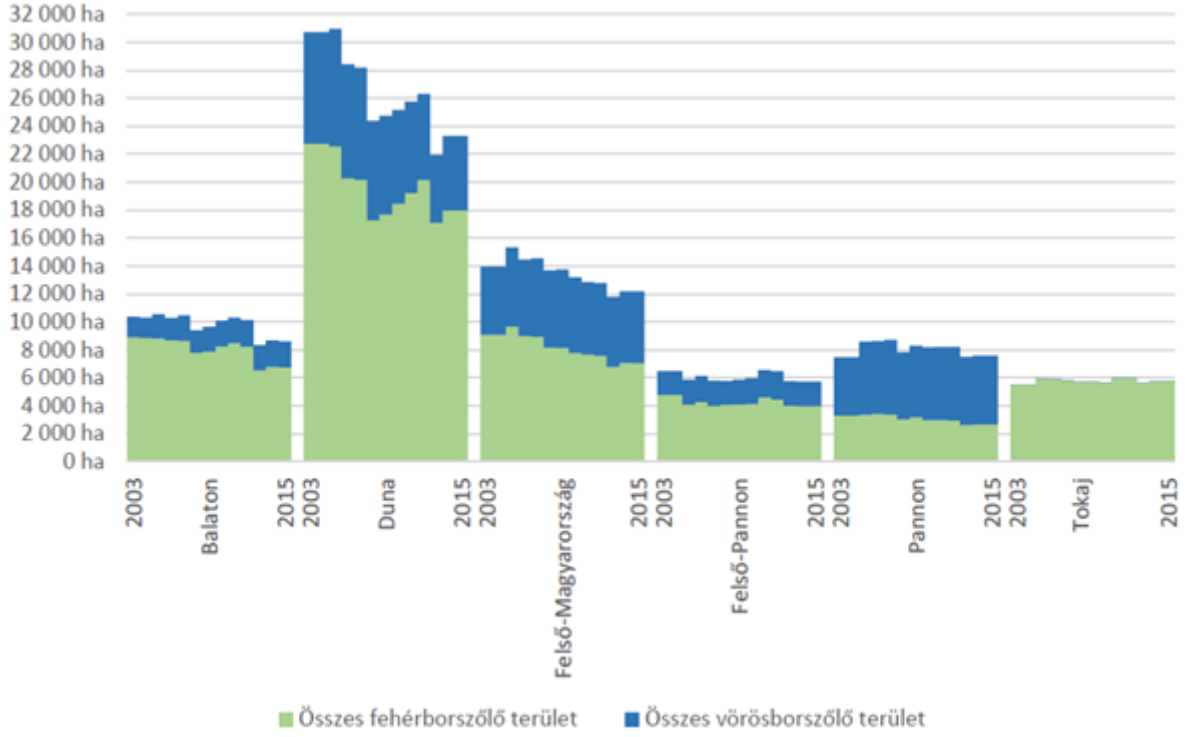
[73] A Gonda borászatra vonatkozó működési adatok a gazdaság saját adat közléséből származnak. Az agroökológiai potenciált reprezentáló adatok Magyarország Kistájainak Kataszterében fellelhető adatok alapján került bemutatásra. A borrégió jellemzése a HEGYHÍR (Hegyközségi információs Rendszer) adatbázisán alapul.

A Gonda borászat Nagyrédén működik, mely tájföldrajzilag a Mátraaljához tartozik. A település a Mátra déli lábának dombos vidékén fekszik. E fekvésnek főleg éghajlati előnyei vannak, mivel kedvezővé teszi a napsütés hőhatását, valamint védi a hegység a területet az északi szelek hidegétől. A környezet éghajlati és domborzati előnyei miatt ősidőktől kedvelt település. Már az 1200-as években elkezdődött a szőlőtelepítés a környéken. A község életében különös jelentőséggel bír a mezőgazdálkodás, hiszen számottevő ipar mindössze az elmúlt évtizedben kezdett kialakulni.

A terület talaja vulkanikus eredetű andezit, violit és violit-tufa, de pannon-agyag, márga és lösz talajok is találhatók itt. Általában mészben szegény a talaj, amelynek pH értéke 6,5-8,2 közötti értéket mutat. Az évi középhőmérséklet 10°C, tenyészidőszakban eléri a 18°C-ot is. A napsütéses órák száma 1950 körül alakul, az átlagos csapadék mennyisége 600 mm, ebből a tenyészidőszak alatt 350 mm hullik le. Az éghajlati és talajtani adottságok egyaránt kiválóan alkalmasak a szőlőtermesztéshez és a szántóföldi növények termesztéséhez. A termőterületek művelési ágak szerinti megoszlása alapján az országos tendenciák jellemzőek, azaz a szántó művelési mód dominál (40%-a teljes termőterületnek), ettől csak kevéssel marad el a szőlőművelési mód (30%).

A szőlőültetvények a régióban 67,8%-os arányban vannak saját tulajdonban és átlagos parcellaméretük 0,43 hektár, mely adatok az országos átlag alattiak. Az ültetvény átlagéletkora 26,1 év, fiatalabb az országosnál (országos átlag: 26,3 év). A borrégió szőlőterületei alapján inkább fehérborszőlő termesztőnek mondható, ugyanakkor kiemelendő a vörösborkészítés hagyománya is (pl. Egri Bikavér) (1. ábra). Egyes években (pl. 2005) nagyobb ütemű volt az új területek művelés alá vonása, mint az ültetvények kivágása. Ennek ellenére jól látszik, hogy 12 év alatt fokozatosan csökkent a termőterület. Összességében a szőlőterületek a korábbi 65:35 fehér-kékszőlő aránya 2003 óta 60:40 körülire változott. Az országos tendenciáknak megfelelően elsősorban a fehérszőlő ültetvényterületek csökkentek, míg a kékszőlők termőfelülete 200-300 hektárral bővült. Borvidéki szinten csak az Egri borvidék termőterülete nőtt, és a kékszőlő-termesztés fellendülése is ide köthető. Az egyetlen jelentős fehér fajta, amelynek területe nőtt 2003-hoz képest, a szürkebarát, az is mindössze 46 hektárral bővült.

1. ábra: A borrégiók szőlőterületének alakulása, 2003-2015



Forrás: Saját szerkesztés HEGYÍR (2018) adatok alapján.

A 2003-as vezető fajta, a rizlingszilváni napjainkra elvesztette termőterületének csaknem felét és a korábban csak harmadik legnagyobb területen termesztett fajta, az ottonel muskotály lett így a fehérborszőlő fajták közül az első.

A kékszőlők esetében a 2003-ban vezető fajta, a kékfrankos napjainkig megőrizte első helyét, ám kis mértékben csökkent a termőterülete, hasonlóan a zweigelt és kékoportó fajtáké is. A ma kedveltebb fajták, mint a merlot és cabernet sauvignon ültetvényeinek területe viszont nőtt. 2005-ben jelentősen fellendült a kékfrankos, cabernet sauvignon, blauburger és merlot, valamint más kékszőlő fajták telepítése és az új területek mellett csak a kékfrankos esetében volt nagyobb mértékű a szőlőkivágás. A Mátraaljai borvidéken és Nagyrédén is a termesztett szőlőfajták közül a legjellemzőbb a szürkebarát, az olaszrizling, az ottonel muskotály, a kékfrankos, a chardonnay és a cabernet sauvignon.

Korszerű ültetvényeken piacos és világfajták a jellemzőek. Ennek ellenére stagnál a szőlő felvásárlási ára 2002 óta. 2007-től Európai Uniós támogatással elindultak a szőlőültetvények végleges kivágásának támogatása (részletesebben lásd később). Próbálták racionálisan korlátozni a kivágásokat, de a mára már 65-70 éves emberek örültek, hogy végre tisztességgel visszavonulhatnak a támogatás reményében, melynek értéke 1,5-2 millió Ft/ha volt. Az ültetvények termőre-fordulásáig több évnyi megelőző munka szükséges, (területkiválasztás,

talajelőkészítés, tápanyagfeltöltés, oltványkiválasztás- nevelés,- ültetés, -ápolás, támberendezés kialakítása, karnevelés, termőre metszés) és annak hátrahagyása is felelősségteljesen sok feladattal jár (lemetszés, támrendszer lebontása, kiszedése, tőkék gondos kiszedése a mély karógyökerekkel együtt, majd a terület felszántása). A támogatás kárpótolta őket mind az anyagi, mind az eszmei veszteségekért.

A folyamat felerősödése mellet szólt, hogy a 2007-es gazdálkodási év csapadékhiánnyal indult. A teljes ősz és tél időszakában nem volt számottevő csapadék. Kora tavasszal korai aszály-, fagy-, és zöldkár sújtotta a gazdálkodókat. Ezt követte a május első napjaiban bekövetkező -3, -4°C-ra való lehűlés, melynek a következménye erős vegetatívrész-elfagyás volt. Majd május végére, június elejére vihar pusztította tovább az ültetvényeket. 50%-os volt a veszteség mértéke. Ennek a veszteségnek tudható be, hogy a szőlőfelvásárlási árak megemelkedtek. Ezt követően újabb stagnálás állt be. Az időjárási viszontagságok, az emelkedő gépárak és szolgáltatási árak eredményeként a borvidéken 250 hektárra adtak be kivágási engedélyre kérelmet Európai Uniós támogatásra, melynek több mint 80%-át el is fogadták.

A kivágási támogatások következtében 900 hektárról 650 hektárra csökkent a település szőlőterülete. A kivágott ültetvények egy része jó kondíciójú és minőségű szőlő volt, így a területek homogenitása megszűnt. Sok gondot okoz, hogy a szőlő mellett szántó, köztük gyümölcsös és megműveletlen terület van. Ezzel nehezítik a talajmunkát és veszélyeztetik a növényvédelmet. A kínálati piacból keresleti piac lett. 10 év stagnálás után néhány bátor szőlősgazda újraindította a szőlőtelepítéseket a Gonda borászattal együtt a tulajdonukban vagy bérleményükben lévő földterületeken. Mára kialakult, hogy az eddig jellemző háztáji gazdálkodási forma megszűnt, a legkisebb területméret átlagosan 1 hektár, de túlsúlyba került a 20 hektár környéki üzemméret. A meghirdetett mezőgazdasági támogatáspolitika arra buzdította a környék gazdáit, hogy folytassák a telepítéseket, így a gazdák telepítésekben gondolkodnak, ugyanúgy a fiatalok, mint az idősebbek. Az átalakuló birtokszerkezetet a kevesebb termelő, de nagyobb birtokméret jellemzi.

A térségi felvásárlók biztatásaival ellentétben a felvásárlási árak nem hogy nem emelkedtek a várt szinten, hanem azok csökkenése következett be, egy időben a költségtényezők árának olykor 20-25 %-os emelkedésével (1. táblázat).

1. táblázat: Nagyrédén jellemzőbb szőlőfajták és művelési költségük változása 2013-2018 között

Szőlőfajta	2013	2014	2015	2016	2017
Muscat Ottonel (Ft/kg)	115	95	95	90	95
Szürkebarát (Ft/kg)	120	115	120	120	125
Chardonnay (Ft/kg)	110	90	95	95	95
Kékfrankos (Ft/kg)	110	90	100	85	100
Olaszrizling (Ft/kg)	110	90	90	90	95
Cabernet Sauvignon (Ft/kg)	115	100	105	95	95
Művelési költség (nettó Ft/ha)	308 000	308 000	308 000	315 000	315 000

Forrás: Saját szerkesztés Nagyrédei Szőlők Borforgalmazó Kft. (2018) adatai alapján.

A gazdák tömbösíteni próbálják területeiket, ennek következtében növekszik a hatékonyság. A szőlőtelepítési pályázatokat a gazdák 5%-a veszi igénybe. A szőlőültetvények 2-3%-a (20-30 hektár) újul meg évente. Az egész ágazatban érezhető minőségi és mennyiségi munkaerőhiány itt is jelentkezett az elmúlt években. A mezőgazdasággal foglalkozó lakosság nagy része elöregedett. Idegen (főleg Romániából származó) munkaerővel próbálják pótolni, bár nem zökkenőmentesen a hiányzó munkaerőt. A csökkenő kézimunkaerő jelentkezését felismerve nagyon időben és rugalmasan kezdett átállni a Szőlőskert Zrt. (mára Nagyrédei Szőlők Kft.) a gépi szüretelésű szőlő befogadására. Jelenleg 3 darab szüretelőkombájn áll rendelkezésére a gazdáknak, melyek két vállalkozó tulajdonában vannak.

Az elmúlt években a Gonda gazdaság folyamatosan fejlődött, bővítette a piacát. Ezzel párhuzamosan igyekezett olyan piaci stratégiát és működési feltételeket teremteni, hogy az egyébként erős kompetitív viszonyokat ellensúlyozza. A gazdaságban előállított szőlő egy része értékesítésre kerül helyi felvásárlóhoz, valamint saját feldolgozásra. Az értékesített mennyiség több mint 100 tonna volt. Az előállított bor jelentős részét egy turisztikailag központi helyen található vendéglő vásárolja fel, melynek kapacitása – ez által felvásárolt bormennyisége – évről évre egyre nagyobb. Az elmúlt évben újabb értékesítési csatornájuk alakult ki Budapest irányában. További kisebb felvásárlók az ország minden területéről érkeznek évek óta és egyre nagyobb számban.

A művelési költségek és a helyi szolgáltatóknak való kiszolgáltatottság csökkentése érdekében a Gonda gazdaság a géppark fejlesztésével átállt saját művelésre. A termelés ennek ellenére sem tudja elérni a gazdaságos szintet, a bevételek szintje messze elmarad a kiadások mértékétől (2. táblázat).

2. táblázat: A Gonda borászat 2017 évi gazdálkodási adatai

Költségek (nettó)		**Bevétel (nettó)**	
Növényvédőszer	2 636 912 Ft	Szőlőértékesítés	9 944 480 Ft
Üzemanyag	1 778 877 Ft	Borértékesítés	3 500 000 Ft
Kézi munkaerő	3 120 000 Ft		
Egyéb költség	2 880 000 Ft		
Összesen	**10 415 789 Ft**		**13 444 480 Ft**

Forrás: Saját szerkesztés Gonda Borászat (2018) adatok alapján

A telepítési beruházások egy időre felfüggesztésre kerültek, majd az elmúlt években a Gonda borászat is újrakezdte pihentetett területeinek betelepítését. A termék hozzáadott értékének növelése érdekében a szőlőfeldolgozó kapacitás és adóraktár bővítése volt a legfőbb feladat. Egyéb, hasonló méretű gazdaságok szőlőjének felvásárlása révén nagyobb mennyiségű feldolgozott szőlővel volna lehetőség a piacra kikerülni. A saját fajtáik kiegészítésével a kínálatuk is bővülne.

3. Szabályozási környezet

Az Európai Unióban 2008 és 2011 között – a közös borpiac zavarainak elhárítása érdekében, az 1,8 milliárd literre becsült bortúltermelés csökkentése céljából – a szőlőültetvények kivágását ösztönző támogatási rendszert működtettek. A kivágási program az Európai Unióban a legnagyobb bortermelő országokban (Spanyolországban 94500 hektár, Olaszországban 29800 hektár, Franciaországban 22900 hektár) érte el a legtekintélyesebb méreteket. Magyarországon összesen 5724 hektár szőlő került kivágásra, holott hazánk szignifikánsan nem járult hozzá az EU borpiaci feleslegének kialakulásához (Sidlovits et. al., 2012). Mindeközben Ázsiában és Amerikában az utóbbi nyolc év során ugyanakkor kétszámjegyű növekedés következett be a terület nagyságában, amelynek hatására Európa részaránya 7 százalék-ponttal mérséklődött (KSH, 2015).

Azért, hogy a bortermelésnek tartósan felső korlátot adjanak, bevezetésre került a telepítési jog rendszere, mint termelésszabályozó rendszer. A szabályozás alapján a tagállamok újratelepítési jogot adnak azoknak a termelőknek, akik szőlőültetvényt vágtak ki (1234/2007/EK Rendelet 85 cikk). A telepítési jogok rendszere már 1976 óta a közösségi szabályozás része, melyet ideiglenes jelleggel kívántak bevezetni, de az elmúlt évtizedekben 10 alkalommal hosszabbítottak meg. Az új szőlő ültetvények telepítése tilalom alá került, mely korlátozás 2015. december 31-ig volt érvényben, amely kapcsán a tagállamok úgy is dönthetnek, hogy ezt meghosszabbítják 2018. december 31-ig. A tilalom feloldásra kerülését az indokolja, hogy az uniós borpiac szervezésére vonatkozó 2008. évi reform főbb céljai teljesültek, főképpen a bor

strukturális túltermelése csökkent és fokozatosan javult a borágazat versenyképessége és piacorientáltsága. Ennek okaként látják a szőlőterületek csökkenését, valamint a kevésbé versenyképes gazdaságok megszűnését.

Habár a meglevő ültetvények szerkezetátalakítására biztosított támogatások hosszú távon a versenyképes szőlőfajták arányának bővüléséhez vezetnek, a telepítések tiltása csökkenti az uniós termelők versenyképességét, mert akadályozza a sikeres gazdaságok terjeszkedését, a piacképes méretek kialakítását, a telepítési jogok megszerzése pedig pótlólagos költségeket jelentett. Ugyanakkor az EU bortermelő tagállamai már 2010-től jelezték, hogy a rendszer megszűnése komoly piaci problémákhoz vezethet. Középtávon ismét túlkínálathoz vezethet az, ha a nemzetközi kereslet tekintetében túlzottan gyors ütemben növekednek az új ültetvények. Az Európai Bizottság Magas Szintű Munkacsoport keretében teret adott egy politikai vitának, melynek eredményeként 2016. január 1-től a telepítési jogokat telepítési engedélyek váltják fel (1308/2013/ EU rendelet). Az új rendszer lényege, hogy a termelési potenciál tekintetében – korlátozott mértékben – megengedi a növekedést, melynek mértéke évente legfeljebb 1 % lehet. A növekedés mértékét az egyes tagállamok szőlővel borított területének nagysága alapján tagállamonként határozzák meg. A mechanizmus ugyanakkor lehetővé teszi, hogy a tagállamok megfelelő indoklás mellett, alacsonyabb határérték mellett döntsenek (Bizottság 2018/274 végrehajtási rendelete). Magyarország esetében ez évente mintegy 650 hektár új borszőlőültetvény telepítését teszi lehetővé.

Az új engedélyezési rendszer mintegy 270 ezer hektár növekedést engedélyez a tagállamok számára az EU szintjén. A tagállamok az új szőlőültetvények telepítésének tilalma és a stratégiai célkitűzésük miatt egyaránt hátrányban vannak az Újvilág[74] országaival szemben, ahol a szőlőültetvényeket teljes egészében a piac igényeinek és a helyi klimatikus viszonyoknak megfelelően alakíthatják ki (Radóczné-Györe, 2006), miközben Európában a „terroir" vagy termőhely a helyi szőlőfajták, valamint a hagyományos borkészítési eljárások a fontosak.

Az ezredfordulótól kezdődően a termőterületek globális szinten csökkentek, a csökkenésért azonban elsősorban az Óvilág országai felelősek. Az Európai Unió termelési potenciálja egy olyan elméleti területnagyság, ami a szőlővel beültetett terület (a ténylegesen szőlővel borított ültetvénynagyság) és a telepítési jogok összességéből áll. A szőlővel borított területének közel 8 százalékát teszi ki a fel nem használt telepítési jogok nagysága, amely körülbelül 300 ezer hektár. Az Újvilágban mindeközben folyamatosan nőttek a termőterületek, versenyképes méretű birtoktestek és üzemméretek alakultak ki. 2013-ban a világ teljes szőlő termésének Európa csupán az 50%-át adta. A világpiaci hátrány, mely a termőalapok csökkenésére vezethető vissza, a bortermelésben is megmutatkozik. Különösen az elmúlt 10 évre jellemző az

[74]A borszakmában elterjedt Újvilág elnevezés alatt az USA, Ausztrália, Új-Zéland, Chile, Argentína és Dél-Afrika értendők. Az Újvilág mindazon Európán és Ázsián kívüli, környezeti szempontból alkalmas (klíma, talaj) földrész, terület, ahol többnyire európai hatásra vagy befolyással (tudás, szakember, fajta, technológia, tőke) kezdődött el a szőlő és bortermelés.

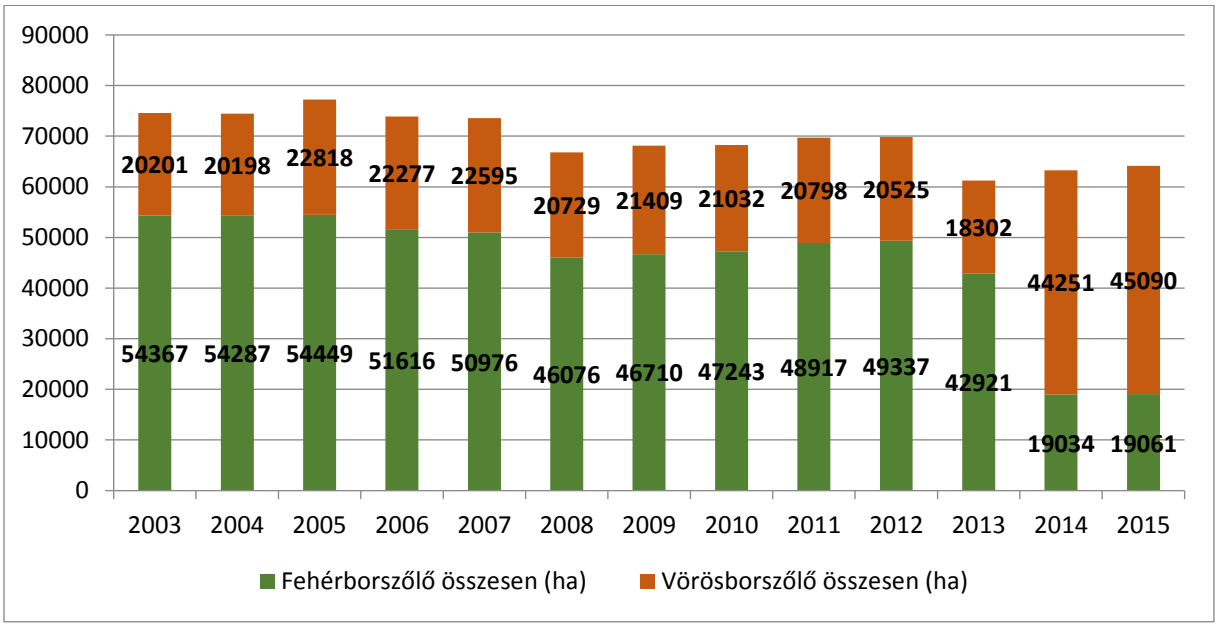
Óvilág bortermelésének lassú, de szinte folyamatos, 200 millióról 170 millió hektoliterre történő csökkenése. Ezzel szemben az Újvilág a vizsgált tizenhét év során 30%-kal, 57-ről 74 millió hektoliterre növelte bortermelését. Azonban vezető szerepét nem veszítette el (HNT, 2016). Továbbra is Európában állítják elő a legtöbb bort. A világranglista élén Spanyolország áll, a második helyen Olaszország, a harmadik helyen Franciaország áll 2017-ben (OIV, 2018).

A hazai borászatok zöme a hazai és uniós rendeleti szabályozási környezethez igazodva próbál működni. Ugyanakkor a nemzetközi piacokon zajló folyamatok és stratégiai irányváltások figyelemmel kísérése is alapvető fontossággal bír. A 20. század utolsó harmadában a borpiaci versenyhelyzet folyamatosan nőtt. Az erős piaci versengés mögött alapvetően a megváltozott borfogyasztási szokások állnak. A hagyományos bortermelő és fogyasztó országok fogyasztása hanyatlani kezdett, míg az Újvilági bortermelő országok (USA, Chile, és Ausztrália) versenytársként jelentek meg a piacokon. A jómódú borfogyasztók egyre inkább a minőségi borfogyasztás felé fordultak, ami a magasabb hozzáadott értékű termékek felé mozdította el a nemzetközi piacokat az ezredfordulóra. Az iparág gazdasági kiegyenlítődését a megváltozott fogyasztói szokások generálták. Ugyanazon borfajta esetében regionális karakterjegyeket keresnek a fogyasztók, nem a származási helyet preferálják. Ezzel a hagyományos Óvilági termőkörzetek elveszíttették kizárólagosságukat a piacon. Az új borrégiók megjelenését a növekvő borturizmus is segíti, kedvező gazdasági pozícióba hozva ezzel a régiót az adott országon belül. Az így elért hozzáadott érték növekedésnek köszönhetően a kormányzati politika számos helyen támogatja a borászati kutatásokat, K+F+I tevékenységeket (Bisson et al., 2002). A hazai borászatok számára követendő cél lehet a hagyományos bortermő vidékeken kutatás-fejlesztési projektben való részvétel, mely a borrégiós sajátosságokat erősíti. További cél lehet a pozitív élettani hatások és a termőhelyi sajátosságok érvényre juttatása a termékek íz világában. Mindezek olyan piaci pozíciók elérést teszik lehetővé, amelyek nélkül az ágazat hosszú távon a hazai fogyasztók igényeit is csak nehezen tudja majd kielégíteni, a export termékkel szemben.

4. A hazai szőlő- és bortermesztés jellemzői

Magyarország szőlőtermesztése több évszázados múltra tekint vissza és a szőlő- és borágazat még napjainkban is jelentős hazánkban, habár 2003 óta 15,1%-kal csökkent az ültetvények területe (2. ábra).

2. ábra: Az országos árutermő szőlőterület alakulása, 2003-2015 között, hektárban



Forrás: HEGYÍR adatai alapján saját szerk.

Érdemes ugyanakkor megjegyezni azt is, hogy 1992 és 2003 között több, mint 30 százalékkal, 135 ezer hektárról 93 ezer hektárra csökkent a termőterület. A fehér szőlőfajták ültetvényeinek területében 18,6% míg a kékszőlők termőfelülete 5,8%-os csökkenést mutat. A számokat magyarázza az a tény, hogy hazánkban a fehér szőlő termesztése dominál 2/3-1/3 arányban a kékszőlőkkel szemben. Ezt az arányszámot szem előtt tartva a fentiekben említett visszaesés a fehér szőlő fajták esetében (18,6%) több mint 10 ezer hektár termőterület megszűnését jelenti (KSH, 2016).

Az Agrárgazdasági Kutató Intézet az ágazatok költség-jövedelem viszonyainak elemzéséhez tesztüzemi rendszert működtet, amely alapján megállapítható, hogy a borszőlőtermelés jelentős költségekkel jár, melynek kétharmadát a munkabér, a növényvédő-szer és a gépköltség teszi ki (2. táblázat).

2. táblázat: A borszőlő költség-és jövedelemhelyzete

Megnevezés	Mérték-egység	Meghatározó árutermelő gazdaságok átlaga				
		2011	2012	2013	2014	2015
Termelési költség	HUF/ha	608 298	571 159	656 820	686 681	666 572
Átlaghozam	tonna/ha	7,28	5,38	8,31	8,15	8,01
Önköltség	HUF/tonna	83 526	106 919	79 021	84 264	83 650
Értékesítési ár	HUF/tonna	90 659	110 365	111 439	88 379	105 344
Fajlagos jövedelem[a]	HUF/tonna	7 133	3 446	32 418	4 115	21 694
Ágazati eredmény[b]	HUF/ha	194 220	170 101	418 460	186 456	241 808
100 Forint termelési költségre jutó ágazati eredmény	HUF	31,93	29,78	63,71	27,15	36,28

a: nem tartalmaz támogatást

b: támogatásokat is tartalmaz

Forrás: Béládi et al. (2017) és Béládi-Szili (2015) alapján saját szerkesztés

Emellett az ágazat versenyképességét rontja az elaprózódott birtokrendszer (az átlagos parcellaméret 0,48 ha) és az ültetvények jó részének magas életkora (átlag: 26,33 év) - az adatok ráadásul magas szórást is mutatnak. Tehát egy-egy történelmi bortermő vidékünkön a több százas birtoktestek sok esetben néhány hektáros birtoktestekkel határosak. Ez a jelenség nem kedvező az ágazat szempontjából, mivel középtávon a kis és közepes birtoktestek beolvadását eredményezi, amely kétpólusú termelési rendszerhez vezet. Ezt az agrárpolitikai támogatások és piaci szabályozások szintjén nagyon nehezen lehet kezelni. A kiegyensúlyozott, folyamatosan növekvő birtokméret növekedés lenne kedvező.

A területek csökkenéséhez hozzájárult más hazai kertészeti kultúrákhoz képest alacsony jövedelmezősége is. Példaként említhető az almatermesztés, ahol az egy hektárra jutó ágazati eredmény 503.371 Ft, addig borszőlőből mindössze 241.808 Ft. Európai Uniós összehasonlításban Németországban, Franciaországban, Olaszországban, Spanyolországban kétszer-háromszor jövedelmezőbb a szőlőtermesztés, mint nálunk. Portugáliával, Romániával és Bulgáriával vagyunk e tekintetben egy szinten. Mindemellett hazánkban a legnagyobb a jövedelemingadozás. A fajlagos jövedelem mellett fontos megvizsgálni az ágazati eredményt is, amely az árbevételen kívül a támogatásokat is figyelembe veszi, melynek szerepe ennél az ágazatnál is egyre nagyobb hangsúllyal bír. A bortermelésünk 2016-ban 267 millió hektoliter volt, aminek folyó áron számított bruttó termelési értéke 2 milliárd forint körül mozgott (Béládi et al. 2017). Ez az érték 2000-hez képest 4 százalékos visszaesést jelent.

Mind a szőlő- mind pedig a borpiacra jellemző a kínálat alacsony koncentrációja (az ezt mérő Herfindahl-Hirschman[75] index értéke rendre szőlőtermelők esetében 0,08%). A szőlőtermelők extrém kompetitív környezetben dolgoznak, azaz nagyon sok szereplős piacon kell helyt állniuk. A helyzetet tovább nehezíti, hogy a bortermelésben magas koncentráció mutatkozik. Az ország 25 legnagyobb borászata az összes bor 68, illetve 70%-át hozta forgalomba. Ennek részben az is az oka, hogy a bort termelők 49%-a nem igényel forgalomba hozatali engedélyt, tehát a megtermelt bort teljes egészében más borászat részére értékesíti. Ezek a tények a nagyobb koncentráció felé mutatnak, azonban a HHI index értéke a bortermelők esetében is csak nagyjából 3,73%-ot vesz fel. Tehát a koncentrált piaci megjelenés mögött egy erősen dekoncentrált borszektor áll. Ez a jelenség magyarázza a szőlőtermesztők átlagon felüli versengését a piacon, mely a szőlő felvásárlási árában csapódik le. A vertikális (szőlészet-borászat) és horizontális (szőlőtermelők-borászok) koordináció hiánya ismerhető fel ebben a jelenségben (Hegyközségek Nemzeti Tanácsa, 2016a).

A Gonda borászat méreteinél fogva a hagyományos kisvállalkozási formában működő családi gazdaság. Az ilyen méretű gazdaságok nem csak hazánkban, de a világ bortermelési piacán is nagy számban vannak jelen. Számunkat tekintve messze a legnagyobb arányt képviselik, mégis kevés figyelmet kapnak a növekvő méretű borászatokkal szemben. A piacon való helytállás egyik kulcsa az lesz a jövőben, hogy a gazdaságok vezetői milyen stratégiát választanak majd a működésben. Érdemes a nemzetközi szinten is jelentkező tendenciákat figyelemmel kísérni és a stratégia választásnál a „jó gyakorlatok" elvét követve, átvenni, beépíteni azokat.

A világpiacon működő kisgazdaságok üzleti gyakorlatában két fontos változó játszik szerepet a menedzsmentben:

- üzleti tevékenység megválasztása – palackozott termék versus ömlesztett kiszerelés
- a tulajdonos menedzsment fő célkitűzése- a gazdálkodási mutató számok, hatékonyság javítása versus piaci részesedés javítása, növelése.

Bármelyik stratégia célravezető lehet, de a gazdálkodási környezet, azaz a származási hely export teljesítménye, nagyobb hatással bír a gazdaságokra, mint az általuk választott stratégia (Remaud-Coeuders, 2006).

[75]Herfindahl-Hirschman index röviden: HHI értéke 0 és 1 között van; a 0-hoz közeli érték annak a jele, hogy a piacon sok, egyenként csekély piaci részesedéssel bíró szereplő van, míg az 1-hez közeli érték monopolisztikus, de legalábbis oligopolisztikus helyzetet tükröz. Százalékban kifejezve a skála 0-100% közötti értékeket vehet fel

5. A Gonda családi gazdaság jövőbeli elképzelései

A gazdaság menedzsmentje elsősorban a hatékonyság növelésére építkezik, a jövőben fő tevékenységként továbbra is a szőlőtermesztés és a termelői borértékesítés marad. A piaci igényeknek megfelelően szükséges a változtatás a területek fajta- és korösszetételében. Ezért a fiatal szőlők arányát növelik, a jelenleg pihentetett területeket a borvidéki tervnek megfelelő fajtákkal bővítik.

A piac bővítési stratégia a tevékenységek diverzifikálásában jelenik meg, a bortermék paletta bővítse helyett. A poszt-modern értékekre alapozott fenntartható fejlődésben a helyi termékek stratégiai jelentőséggel bírnak és ezt az irányzatot igyekeznek követni. Termékeiket további többletmunka hozzáadásával még több végfogyasztóhoz szeretnék eljuttatni. A tervezett új termékek a következők:

- szőlőlé,
- mazsola,
- szőlőmagolaj,
- borkocsonya.

Termékeiket vásárlóik igényeinek megfelelően csomagolják díszcsomagolásba, így családtagjaik, barátaik számára ajándékként is meg tudják vásárolni. A gazdasági válság pozitív hatásaként az elmúlt időszakban fejlődött a falusi turizmus, ami mostanra már a Mátrai borvidéket is elérte. Ennek köszönhetően jó lehetőség számukra a helyi vásárokon való részvétel, ahova már többszörös megkeresést is kaptak. Lehetőséget látnak a falusi vendégasztal működtetésében, amit a szőlőfeldolgozó melletti présházban képzelnek el. A présház alkalmas csoportok fogadására is, ahol a borkóstolást követően a borokon túl vendégeik választhatnak további termékeikből is.

A szőlőterületek bővítése közép- és hosszútávon is kitűzött befektetési cél, melyet további területek megvásárlásával, valamint új telepítések megvalósításával képzelnek el. A vendégek fogadására a feldolgozó épület és a présház körül parkosítást terveznek. Másik potenciális fejlesztés a pincekóstoláshoz kapcsolható szálláslehetőség kialakítása.

Az Európai Unió prioritásainak megfelelően a fenntarthatóság és a versenyképesség erősítése érdekében a gazdaság vállalta az agrár-környezetgazdálkodási célprogram előírásait, amit a következő időszakban is folytatni szeretnének. A pályázat elnyerésével és a feltételek teljesítésével többletmunka és kiadás árán a gazdaság új, jelentős pénzösszegek lehívására jogosult.

A jövőbeni tervek elsősorban a hazai értékesítési környezetet célozzák meg, a fejlesztések a hazai ágazati stratégiához igyekeznek igazodni. Az ágazati stratégia az optimális termőterület kialakításában a méretgazdaságosság mellett a fajták bővítését korszerűsítését fogalmazza meg. A felelős telepítési politika a borvidéki tervek szigorúbb felülvizsgálatát várja el, az alábbi szempontok szerint:

- milyen termék(ek) alapanyagául szolgálnak a termesztett fajták
- felvásárlási ár
- termésátlag a borvidéken/borrégióban
- hozamérték és az egy hektáron elért haszon
- célszerű művelésmódok
- illeszkedés a borvidék vagy borrégió sajátosságaihoz,
- hagyományaihoz, a minőségi termeléshez

A támogatásokat[76] is ennek rendelik alá, így azok a gazdálkodók élvezhetnek előnyt, mint a Gonda borászat is, akik:

- maguk dolgozzák fel a szőlőtermésüket
- valamilyen integrációnak a tagjai
- hosszú távú szerződésekkel igazoltan biztosítják a termés felhasználását

További prioritást élvez a biológiai alapok bővítése, a piaci árprognózis kialakítása a versenykorlátozó piaci magatartással szemben, a rugalmas munkaerő gazdálkodás feltételeinek kialakítása, továbbá az exportbiztosítási rendszer kiépítése (Hegyközségek Nemzeti Tanácsa, 2016b).

Összességében a gazdaság a változó piaci környezet kihívásaira folyamatosan próbál reagálni. A fejlesztési elképzeléseiket is ehhez igazítják, azonban a tervek valóra váltásához kiegyensúlyozott bevételekre és profitra lesz szükségük.

[76] (EMGA: szőlő szerkezetátalakítás, EMVA: ültetvénytelepítés

Kérdések

1. Mekkora terméshozam mellett gazdaságos a szőlőművelés egy 4 fős családi gazdaság számára?

2. Milyen jövőbeni változásokat, beruházásokat javasol és az mennyi megtérülési idővel járna?

3. Ön szerint milyen hatással vannak az egyes támogatási formák a termékpályára?

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnénk megköszönni Gondáné Pál Cecíliának, hogy a gazdaság adatait, működési információit, termelési tapasztalatait rendelkezésünkre bocsátotta, nagyban segítve ezzel a tanulmány elkészítését.

Források

Béládi K. – Szili V. (2015): A borszőlőtermelés költség- és jövedelemhelyzete. Agrofórum Extra, 61 sz. 5-7 p.

Béládi K. et. al. (2017): A főbb mezőgazdasági ágazatok költség és jövedelemhelyzete. Agrárgazdasági Kutató Intézet 2017. 232 p.

H. Remaud- J-P. Couderc (2006): Wine Business Practices: A New Versus Old Wine World Perspective. Agribusiness, Vol. 22 (3) 405–416.p.

Hegyközségek Nemzeti Tanácsa (2016a): Magyarország szőlészetének és borászatának helyzete (Háttértanulmány), Budapest 2016. 5-20. p.

Hegyközségek Nemzeti Tanácsa (2016b): A magyarországi szőlő-bor ágazat stratégiája. Budapest, 2016. 27.p.

Központi Statisztikai Hivatal (2015): Szőlőtermesztés és bortermelés, kereskedelem és fogyasztás a világon. STATISZTIKAI TÜKÖR 2015/65. 2. p.

Központi Statisztikai Hivatal (2016): A világörökség részét képező Tokaji borvidék. KSH, 2016. 25.p.

L. F. Bisson, -A. L. -Waterhouse,- S. E. Ebeler,-M. A. Walker – J. T. Lapsley (2002): The present and future of the international wine industry. NATURE. VOL 418.696-697.p.

Marosi S.-Somogyi S.(1990): Magyarország kistájainak katasztere. MTA FKK Földrajztudományi kutató Intézet.

OIV: State of the vitiviniculture world market. April 2018. 14p.

Radóczné Kocsis T-Györe D (2006): A borpiac helyzete és kilátásai. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 2006. 57-59 p.

Sidlovits et.al. (2012): A legújabb tendenciák a világ borpiacán. Agrofórum: a növényvédők és növénytermesztők havilapja 23. évf. 12. sz. 6-10 p.

1234/2007/ EK rendelet

Az Európai Parlament és a Tanács 1308/2013EU rendelete

Az Európai Bizottság 2018/274 végrehajtási rendelete

Mellékletek

1. melléklet: Az angol nyelvű esettanulmányok hivatkozásai és fordítói

Sor-szám	Magyar cím	Eredeti szöveg	Fordító(k)
1.	A valldal-i szamóca esete	Engelseth, P. (2015): The Case of Valldal Branded Strawberries, *International Food and Agribusiness Management Review*, 18 (4): 205 – 222.	Dr. Kacz Károly – Dr. Troján Szabolcs
2.	A Florida's Natural márka és floridai narancskínálat	Trejo-Pech, C.O., Spreen, T.H. and House, L.A. (2018): Florida's Natural® and the supply of Florida oranges. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21 (3): 437 – 454.	Maró Zalán Márk – Dr. Török Áron
3.	A bioetanol és a cukornád sikertörténete Brazíliában: mi hajtja a bioetanol iparágat?	Sant'Anna, A.C., Shanoyan, A., Bergtold, J.S., Caldas, M.M. and Granco, G. (2016): Ethanol and sugarcane expansion in Brazil: what is fueling the ethanol industry? *International Food and Agribusiness Management Review*, 19 (4): 163 – 182.	Rádai Zoltán Máté – Dr. Mizik Tamás
4.	AgroPastoril Campanelli: Egy mezőgazdasági cégcsoport növekedési stratégiája	Scare, R.F., Gray, A.W., Farinha, R.L., Fullerton, E.C. and Neves, M.F. (2018): Growth strategies for a commercial farm: the AgroPastoril Campanelli case study. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21 (1): 161 – 178.	Németh Szabolcs – Dr. Török Áron
5.	Starting Block: Esettanulmány egy inkubátor konyháról	Buckley, J., Peterson, H.C. and Bingen, J. (2014): The Starting Block: A Case Study of an Incubator Kitchen. *International Food and Agribusiness Management Review*, 17 (1): 163 – 186.	Orbán Éva – Dr. Török Áron
6.	Kaliforniai víz háború: nehéz döntések előtt a Woolf Gazdaság	Baker, G.A., Sampson, A.N. and Harwood, M.J. (2013): California Water Wars: Tough Choices at Woolf Farming. *International Food and Agribusiness Management Review*, 16 (2): 95 – 104.	Dr. Nagyné Dr. Demeter Dóra

7.	A sertéshús ellátási lánc menedzselése a Jinzhong Food vállalatnál	Ji, C., Jia, F. and Trienekens, J. (2016): Managing the pork supply chain through a cooperative: the case of Jinzhong Food Co. Ltd. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20 (3): 415 – 426.	Maró Zalán Márk – Dr. Török Áron
8.	IKEA: Globális beszerzés és a fenntartható bőr kezdeményezés	Jiang, Y., Jia, F. and Gong, Y. (2018): IKEA: global sourcing and the sustainable leather initiative. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21 (5): 627 – 639.	Dr. Gyarmati Gábor
9.	Egyesült Mezőgazdasági Szövetkezet: szempontok a mezőgazdasági üzletág értékesítéséhez	Siebert, J.W. and Park, J.L. (2018): United Agricultural Cooperative: considering the sale of the agronomy division. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21 (5): 573 – 582.	Dr. Mizik Tamás
10.	ConAgra Foods: egy lehetséges sikerrecept értékelése	White, S., Trejo-Pech, C. and Noguera, M. (2018): ConAgra Foods: valuing a potential recipe for success. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21 (5): 595 – 607.	Dr. Mizik Tamás
11.	A Karoo bárányhús eredetvédelmi rendszere: csodafegyver?	Merwe, van der M., Kirsten, J.F. and Trienekens, J.H. (2018): The Karoo Meat of Origin certification scheme: a silver bullet? *International Food and Agribusiness Management Review*, 21 (5): 655 – 668.	Fodor Attila – Dr. Török Áron
12.	Úton a táplálóbb élelmiszerek felé: a földrajzi árujelzős toszkán kenyér esete	Galli, F., Venturi, F., Bartolini, F., Gava, O., Zinnai, A., Chiara, S., Andrich, G. and Brunori, G. (2017): Shaping food systems towards improved nutrition: a case study on Tuscan Bread Protected Designation of Origin. *International Food and Agribusiness Management Review*, 20 (4): 533 – 552.	Jantyik Lili – Dr. Török Áron

2. melléklet: A szerzők és fordítók affiliációi

Fodor Attila a Szent István Egyetem mesterszakos hallgatója.

Dr. Gyarmati Gábor az Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Karának adjunktusa.

Jantyik Lili a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Doktori Iskola PhD hallgatója.

Dr. Kacz Károly a Széchenyi István Egyetem Agrárökonómiai és Vidékfejlesztési Tanszékének docense.

Dr. Lengyel-Gonda Cecília az Eszterházy Károly Egyetem Vidékfejlesztési és Tájgazdálkodási Intézetének adjunktusa.

Maró Zalán Márk a Budapesti Corvinus Egyetem mesterszakos hallgatója.

Dr. Mizik Tamás a Budapesti Corvinus Egyetem Agrárközgazdasági és Vidékfejlesztési Tanszékének docense.

Dr. Nagyné Dr. Demeter Dóra az Eszterházy Károly Egyetem Vidékfejlesztési és Tájgazdálkodási Intézetének egyetemi docense.

Németh Szabolcs a Budapesti Corvinus Egyetem alapszakos hallgatója.

Orbán Éva a Budapesti Corvinus Egyetem mesterszakos hallgatója.

Rádai Zoltán Máté a Budapesti Corvinus Egyetem alapszakos hallgatója.

Dr. Török Áron a Budapesti Corvinus Egyetem Agrárközgazdasági és Vidékfejlesztési Tanszékének egyetemi adjunktusa.

Dr. Troján Szabolcs a Széchenyi István Egyetem Agrárökonómiai és Vidékfejlesztési Tanszékének docense.