

Les Echos-Coop de France konferencia a szövetkezetek innovációs és kutatás-fejlesztési lehetőségeiről

Az idén harmadik alkalommal került megrendezésre a francia mezőgazdasági szövetkezetek országos szövetsége, azaz a [Coop de France](#), a [Les Echos](#) gazdasági napilap és a PricewaterhouseCoopers France ([PwC](#)) közös szervezésében a mezőgazdasági szövetkezetekkel foglalkozó szakmai konferencia, melynek témája ez alkalommal a szövetkezetek kutatás-fejlesztéssel és innovációval való kapcsolata, az ezekben rejlő előnyök és kockázatok elemzése volt.

[Fleur Pellerin](#) kis- és középvállalkozásokért, (vállalati) innovációért és numerikus gazdaságért felelős államtitkár a konferencia résztvevőinek küldött video-üzenetében a versenyképesség növelésének néhány lehetőségét vázolta. Leszögezte, a kutatási adóhitel ([CIR](#)) jövőjével kapcsolatosan megerősítette, az eszköz beváltotta a hozzá fűzött reményeket és a kormány ennek fönntartásával számol, sőt még inkább hozzáférhetővé szeretné azt tenni a kis- és nagyon kis vállalkozások számára CIR-Innovation néven. Ezen a területen (is) mérhető a lemaradás Németországgal összehasonlítva, de meggyőződésük, hogy a kkv-k innovációs potenciáljának növelése elengedhetetlen és abban bíznak, hogy ezen keresztül a gazdasági növekedést is lendületbe lehet hozni.

Kiemelte, a kkv-k, a nagyvállalatok, a kutatóintézetek és az egyetemek közötti kapcsolat nagyon fontos, ezt testesíti meg a versenyképességi pólusok hálózata, amik közül mintegy egy tucat tevékenykedik a mezőgazdaság és az élelmiszeripar területén. A pólusok létrehozása is segítette-segíti a kkv-k innovációját, ezért számolnak velük a jövőben is, ahogy a klaszterekkel is. Az európai együttműködést nagyon fontosnak tartotta, ezen keresztül lehet ugyanis olyan méretű struktúrákat létrehozni, amik már érdemben föl tudják venni a versenyt az amerikai vagy ázsiai konkurenciával.

A szövetkezetek és az innováció kapcsolata a kívülálló szemével

Az államtitkár asszony beköszöntőjét Jean-Christophe Saunier-nek, a PwC munkatársának előadása követte, aki a szövetkezetek és az innováció kapcsolatát elemezte. Álláspontja szerint az alaphelyzet egyértelmű: úgy kell egyre többet termelni, hogy egyelőre folyamatosan növekszik a világ népessége, miközben nem csak arányait tekintve csökken az egy főre jutó termőterület, hanem összességében is, mivel minden évben 20 millió hektár épül be és további 5-10 millió ha-t tesz művelhetetlenné az erózió. A helyzetet bonyolítja a klímaváltozás és a természeti erőforrásokhoz való egyre korlátozottabb hozzáférés, ami különösen a vízre igaz.

Szerinte leginkább az információs és kommunikációs technológiák (ICT) fejlődésével és új termelési módok megjelenésével jellemezhető innovációs kapacitásban rejlik a növekedés lehetősége, ezért fontos, hogy válság idején is az innováció prioritást élvezzen. Az innovációs tevékenység intenzitását tekintve viszont látható, hogy még a nagy szövetkezetek is nehezen veszik föl a versenyt a multinacionális vállalatokkal, mivel lényegesen kevesebbet tudnak innovációra költeni, így árbevételük is jóval kisebb. Egyre többen gondolják úgy, hogy a legjobb megoldás az, ha az adott vállalkozás, szövetkezet külső partnerekkel együttműködve folytat innovációt, mert ez általában lényegesen költséghatékonyabb módszer. Ezt a típusú együttműködést azonban nem mindig sikerül kellő eredménnyel kialakítani, mert a legtöbb esetben nem tudnak a felek megegyezni a szellemi tulajdonjogok jövőjéről. A moderátori szerepet betöltő David Barroux (a *Les Echos* főszerkesztője) szerint ez a fajta partnerkapcsolat leginkább a gyógyszergyárak gyakorlata, ők egyre inkább támaszkodnak az

innovációban a külső cégekre, *start-up*-okra, ami esetleg részben követendő példa lehet a mezőgazdaság és az élelmiszeripar számára is. Azt pedig, hogy az egyes szövetkezetek által előnyben részesített innovációs és K+F-stratégiák mennyire különbözőek lehetnek, az UNCEIA, az ARD és a TERRENA gyakorlatát mutatták be az érintettek.

Közös erővel az innovatív elképzelések megvalósításáért

Xavier David (vezérigazgató, [UNCEIA](#) – állattenyésztő és mesterséges termékenyítő szövetkezetek országos szövetsége) szerint az UNCEIA ugyanúgy atipikus szervezet, ahogy atipikus maga az állattenyésztés is, mint ágazat. A három kérődző fajra szakosodott tenyésztést és termékenyítést végző szövetség mögött 47 vállalkozás (ezek 95%-a szövetkezet), 150 ezer tag, 2940 alkalmazott és 239 millió euró árbevétel áll. Azért tartja az UNCEIA-t atipikusnak, mert az általuk végzett tevékenységhez a legritkább esetben tartozik saját K+F, ők viszont – fő partnerként az INRÁ-val együttműködve – mégis foglalkoznak ezzel, többek között azért, hogy minél eredményesebben lehessen fölhasználni az előállított genetikai anyagot. Megjegyzendő, hogy Franciaországban a mesterséges termékenyítés történelmileg a nagyon szigorú területi behatároltság mellett működő szövetkezetekre alapult (a „piac” liberalizálása csak a közelmúltban történt meg!), ugyanis ezek jobban tudták kezelni a hosszú távú megtérülést, mint a magánvállalkozások, de még az USA-ban is 60% a szövetkezetek aránya ezen a területen.

Xavier David szerint mindig is komoly gond a K+F-hez szükséges források előteremtése, ezért ők azt a taktikát választották, hogy megpróbálják a többi érintett partnert is érdekeltté tenni a finanszírozásban, önrészt ajánlanak föl az egyes projektekhez, amihez másokkal közösen akár költségvetési támogatást (ANR) is próbálnak szerezni. További lehetőség, hogy ők fizetnek egyes kutatói státusokat az INRÁ-n belül, így nem csak részesei lehetnek a kutatási eredmények fölhasználásának, de gyorsabbá is teszik a technológia-transzfert.

Dominique Dutartre, a [VIVESCIA](#)¹ helyettes elnök-vezérigazgatója, egyben a biomassza nem élelmiszer-célú használatának fejlesztésére Champagne-Ardenne régió szövetkezeteinek kezdeményezésére létrejött ARD (*Agro-industrie Recherches et Développements*) elnöke a növényi biomasszára alapozott vegyipari tevékenység fejlődését vázolta. Az ARD-hez olyan sikeres projektek és általa létrehozott cégek tartoznak, mint a [Soliance](#), [Bio-amber](#), [Wheatoleo](#) és a második generációs bioalkoholt gyártó [Projet Futurol](#). Az ARD 100 munkatársából 60 kutató, évi 10 millió eurós költségvetéssel dolgoznak, az általuk lefedett négy nagy kutatási terület

- a növényi biomassza frakcionálása,
- ipari biotechnológia,
- növényi biomasszára alapozott vegyipar (*chimie du végétal*),
- környezettudományok.

Az ARD létrehozását az motiválta, hogy a Champagne-Ardenne régióban működő – valamint a hozzájuk csatlakozó, Picardie régióban lévő, cukorrépa és gabonatermesztő szövetkezetek a kötelező ugaroltatás bevezetésekor a nem élelmiszeripari hasznosításban láttak kitörési lehetőséget, az ehhez szükséges technológia kidolgozását bízva az ARD-re. Ezen keresztül tudták ugyanis termelési kapacitásaikat továbbra is maximálisan kihasználni, mivel az ugarterületeken csak ipari céllal lehetett növényt termesztetni – a gabona- és cukorágazathoz később csatlakozott a lucerna is. A másik érv a tömörülés mellett az volt, hogy ezen keresztül létrehozzák az s kritikus tömeget, ami az igazán hatékony és eredményes kutatómunka

¹ A Champagne Céréales és a Nouricia egyesülésével létrejött VIVESCIA a legnagyobb francia gabonaszövetkezet, 12 ezer tagja van (ebből 8500 aktív), többek között ő bír a legnagyobb piaci részesedéssel a malátagyártásban.

alapföltétele. Az ARD esetében alkalmazott gazdasági modell nem különösebben bonyolult: a K+F szolgáltatásokat nyújtanak a tagoknak, valamint specifikus büdzből finanszírozott kutatásokat és tisztán vett innovációt valósítanak meg, a jövőt pedig a kapott új kutatási eredmények hasznosítására létrehozott speciális struktúrákra (köztük spin-off cégekre) alapozzák. Az ARD filozófiájában a kutatáshoz nagyon fontos az erők egyesítése, a kölcsönös támogatás (*mutualisation*), de a hasznosításban már mindenkinek magának kell vállalnia a felelőséget, másként nem megy. A kutatást egyértelműen arra használják, hogy az előállított új eredmények gazdasági hasznosításával később érdemi bevételeket generáljanak a kiindulási kutatásokat finanszírozóknak. Az ARD részéről nagy hangsúlyt fektetnek a felsőoktatással való együttműködésre, ezt a szándékot testesíti meg az [Ecole Centrale de Paris](#) és az [AgroParisTech](#) bevonása a kutatás-fejlesztésbe, míg a [Reims Management School](#)-al való együttműködés a gazdasági hasznosítás hatékonyságának növelését szolgálja. A kifejezetten az oktatással való együttműködésre létrehozott [Fondation Jacques de Bohan - Institut de la Bioraffinerie](#) fogadja be azokat a doktori iskolákat amiket az említett három felsőoktatási partnerrel indítanak.

Dominique Dutartre elmondta, nagyjából húsz év kellett ahhoz, hogy ide eljussanak, és kialakuljon a termelés és a kutatás szereplőit összefogó, az alapítvány mögött álló széles partneri kör is. A szövetkezetek oldaláról természetesen folyamatos az ételtermelés, ezt egészíti az ipari célú biomassza-előállítás. A jövő szempontjából viszont nagyon fontos, hogy képesek legyenek folyamatosan újraértékelni a prioritásokat, ha pedig a helyzet ezt szükségessé teszi, a non-food alkalmazásokat készek legyenek visszafogni és újra az ételmezési célokat helyezték előtérbe. A food és non-food hasznosítás szerinte valójában összhangba hozható, különösen akkor, ha a non-food rész az ételmezésre nem használható növényi részeket tekinti kiindulási alapanak.

A [TERRENA](#) szövetkezeti csoport három tevékenységi pólussal lefedi a teljes növénytermesztést, állattenyésztést, ételtermelést és a kapcsolódó szolgáltatásokat. Alain Montembault, a csoport tudományos és kutatási igazgatója elmondta, náluk 2008-ban fogalmazódott meg az a keretstratégia, aminek célja az ökológiailag és ökonómiailag intenzív mezőgazdaság előtérbe helyezése, valamint ennek érdekében a kutatás-és fejlesztés szerepének erősítése a cég mindennapjaiban. Az innovációs tevékenység központjában természetesen a mezőgazdasági termelés áll, a szemlélet viszont elég sajátos, hiszen abból indulnak ki, hogy mindenki innovatív a cégen belül, a gazdálkodó és adminisztrátor egyaránt. Ez azonban azt is jelentette, hogy teljesen át kellett alakítaniuk a cég addigi irányítási rendszerét a korábban egyértelműen hierarchikus struktúrából mátrix rendszerre. A kutatás-fejlesztés egy közép- és hosszú távú szempontrendszer követ, ennek megvalósítására alakult a [Terrena Innovation](#) kifejezett kutatói karrierlehetőségekkel és új tevékenységek létrehozásával, valamint egy kimondottan K+F büdzből létrehozásával. Ez utóbbi föltöltéséhez [CASDAR](#)-, [ANR](#)- és uniós forrásokat is keresnek, a kutatási személyzet pedig jelenleg 100 főt számlál. A Terrena Innovation sikerét jól mutatja, hogy 2012. júniusában a szövetkezet az Európai Parlament brüsszeli épületében a „természeti erőforrások fenntartható és hatékony használata” kategóriában átvehette a szövetkezeti innovációért járó európai díjat. A Terrena innovációs tevékenységének elsődleges missziója a szövetkezet növekedésének szolgálata, ennek egyik eleme az egyes vállalati marketingtervek k+f programokká alakítása, ami meghatározza az elvégzendő kutatás-fejlesztési tevékenységet. Ennek eredményeit fele részben cégcsoporton belül használják föl, másik részét kifelé értékesítik a velük együttműködő partnereknek.

Mindhárom esetben fölmerül a kérdés, hogyan sikerül megnyerni és megtartani a tehetségeket?

Xavier David ([UNCEIA](#)) szerint ennek leghatékonyabb módja az állami társfinanszírozással a vállalati szférában megvalósított doktori cselekményeket finanszírozó ösztöndíj-rendszer, a CIFRE. Az ennek keretében fogadott fiatalok közül a legtehetségesebbeket ők vagy a tagok megtartják és alkalmazzák. Dominique Dutartre (ARD) szerint igazi nehézség nincs a fiatal tehetségek fölvetésénél, sokkal inkább a megtartásuk okoz gondot – amíg ugyanis kezdők, jól érzik magukat, de ahogy egyre ismertebbek lesznek, úgy nő a kísértés, hogy másutt is kipróbálják magukat. A megtartásuk elsődleges módja az attraktív bérezés, de ez nem mindig oldható meg, így marad az a lehetőség, hogy más formában tegyék őket érdekeltté a maradásban, pl. az eredmények gazdasági hasznosításán keresztül. Alain Montebault szerint a TERRENA esetében elsősorban a szakmai gyakorlatra érkezők közül válogatják a későbbi alkalmazottakat, akik a velük kapcsolatban álló mérnöki karoktól (pl. AgroCampus Ouest) jönnek, illetve arra törekednek, hogy a legtehetségesebbeket vagy náluk, vagy a velük partneri kapcsolatban álló vállalati körnél tudják hosszabb távon is alkalmazni.

A másik fontos kérdés a kutatási büdzsé megtartása. A TERRENA szemszögéből a legkomolyabb problémát az jelenti, hogy a kutatás-fejlesztés számára miként tudják az aktuális bevételek nagyságától függetlenül biztosítani a stabil költségvetést. Egyértelmű ugyanis, hogy ezen a területen a hullámzó büdzsé („jojó”) jelenti a legnagyobb veszélyt, ezt kell mindenképpen elkerülni, mivel ellenkező esetben nem lehet hatékonyan kutatási struktúrát építeni. Az ARD meglátása szerint a legnehezebb azt a döntést meghozni, hogy leállítsanak egy olyan kutatási programot, amiről nyilvánvalóvá vált, hogy nem vezet sehova, nem fog érdemi eredményt hozni annak ellenére, hogy a rajta dolgozók képességeihez és motiváltságához nem fér kétség. Ennek kapcsán Alain Montebault (TERRENA) megjegyezte, a legfontosabb a cégvezetés és a kutatók között egy bizonyos távolság megtartása, hogy a kedvezőtlen döntéseket – amiket az ARD-t képviselő Dominique Dutartre is beszélt - is meg lehessen hozni. Dutartre arra biztat mindenkit, hogy igyekezzen egy versenyképességi pólushoz csatlakozni, ezeken keresztül ugyanis közös erővel nagyon komoly kiegészítő költségvetési és vállalati forrásokat lehet a kutatás-fejlesztés és az innovációs tevékenység számára mozgósítani. Ezt igazolta TERRENA is, akik a versenyképességi pólusokkal való együttműködést tartják a legfontosabbnak, ez alól csak a nagyon komoly piaci versenyhelyzetet teremtő területeket kezelik kivételként. Ebben az esetben is keresnek valóban kompetens együttműködő partnereket, csak egy más körből.

Az innovatív projektek finanszírozási lehetőségei

A komoly kutatás-fejlesztést folytató francia szövetkezetek között az egyik legfontosabb a [Limagrain](#), amiről érdemes tudni, hogy kutatás-fejlesztési büdzséje folyamatosan nő, mondta a szövetkezetet képviselő Valérie Mazza: míg 1986-ban 18 millió eurót, tavaly már 157 milliót fordítottak erre a célra. A szövetkezetben az alkalmazottak 20%-a dolgozik ezen a területen, az erre fordított források az árbevétel 14%-át jelentik. A partnerekkel együtt már 220 millió eurót is elér ez az összeg, a kísérleti helyeik száma 100 fölött van. A korábbi gyakorlattal ellentétben – noha nem voltak rossz tapasztalataik – az új kutatási eredmények hasznosítását a Limagrain-csoporton belül oldják meg, nem hoznak létre új cégeket, viszont mindent elkövetnek annak érdekében, hogy az új termékekben rejlő lehetőségeket (pl. a [biolice](#) biológiailag teljesen lebomló talajtakaró fólia) maximális gazdasági előnyökre tudják konvertálni. Kutatási és üzleti filozófiájuk része, hogy főleg a kutatásban elsősorban az országon belüli partnerséget, a francia tudást részesítik előnyben, de nem bármi áron. Ez utóbbira példa, hogy a Limagrain is fontosnak tartja a GMO-k kutatását, világosan látják a gazdasági előnyöket, de a francia viszonyok miatt ezt a kutatási programot külföldre vitték.

Bertrand Girard, az [UCCOAR](#)-ral együttműködő² Groupe [Val d'Orbieu](#) pinceszövetkezeti szövetség vezérigazgatója a szőlészet-borászat kapcsán elismerte, a fogyasztó felé ez nem tűnik kifejezetten innovatív területnek, noha igenis nagyon komoly innovációs lehetőségeket rejt, különösen a piaci eredmények növelésére való törekvések során. A Val d'Orbieu egyébként évi 1millió hl bort termel és 3 millió hl-t forgalmaz, 530 alkalmazottat foglalkoztat, az általa tömörített 13 pinceszövetkezeten keresztül 2500 termelőt tömörít. Exportja 60 millió euró fölött van, 5 palackozót működtet. A piacon maradás érdekében esetükben is elengedhetetlen a versenyképesség növekedésére törekvés, a K+F-ben pedig azt a fő irányt követik, hogy a termékeik különbözzenek másokétól. Igyekeznek elébe menni a borfogyasztás új módjainak, ezekhez adaptálni a saját termelésüket és ehhez keresik az innováció lehetőségeit a cégen belül is. A marketing-osztály egyik legfontosabb feladata a különbözőséget biztosító előnyök biztosítása, szoros együttműködésben az innovációs bizottsággal. Girard szerint a világban de elsősorban Európában várható gyenge termés miatt az idei évben már akár elő is fordulhat, hogy megtermelt bor mennyisége nem fogja jelentősen meghaladni a fogyasztást. Hosszabb távon pedig a tendenciák azt mutatják, hogy a szőlőtermő terület folyamatos csökkenése és a fogyasztás növekedése mellett megszűnik a túlkínálati piac, ami jobban megtérülővé teheti az innovációba történő befektetéseket.

A Val d'Orbieu-nél az [INNO'VO](#)-t azért hozták létre, hogy a csoporton belül teljes egészében lefedje az innovációt és a K+F-et, borász nyelven szólva igazi helye a jó ötletek és az innováció „házasításának”. Nem számítanak külső finanszírozásra, vagy legalábbis nem ennek megszerzése a legfontosabb céljuk, a megtérülést a jó ötletek érdemi és eredményes hasznosításától remélik. Nem zárják ki az együttműködés lehetőségét másokkal, és számítanak arra is, hogy nem mindegyik kutatási és innovációs téma lesz sikeres, lesznek kudarcok is.

Patrice Robichon, a kilenc nagy francia élelmiszeripari cég (köztük a [Sodiaal](#) tejszövetkezet, a Danone, a Candia, a Socopa és a Pernot-Ricard) által létrehozott UNIR ([Ultra propre Nutrition Industrie Recherche](#)) képviselőjében elmondta, az UNIR mögött álló cégek mindegyike szembekerült azzal a kihívással, hogy a külföldi (elsősorban angolszász) konkurencia a termékeik higiéniai tulajdonságain keresztül próbálja megelőzni a francia gyártókat, akik azt az álláspontok képviselték, hogy a termékekben jelen lévő élő szervezetek érdemi minőségi többletet adnak azoknak. De kénytelenek voltak „fölvenni a kesztyűt” és az állam erőfeszítéseinek köszönhetően, akinek sikerül a konkurens cégeket egy asztalhoz ültetni, együttes erővel próbálnak meg ezen a területen előrelépni, és úgy biztosítani a maximális élelmiszerbiztonságot, hogy a kiindulási elveikből nem kell nagyon sokat földadniuk. Az éves kutatási költségvetésük 20 millió euró, négy éves programokban dolgoznak, de az alapító cégek 10 éves együttműködést terveznek, ami nem csak új eredmények és szabadalmak kidolgozását jelenti, de magában foglalja azok hasznosítását mint licenz-társtulajdonosok. Fő terület a mikrobiológia, itt a legnagyobb a kihívásként az élelmiszer-biztonság és a termékek organoleptikus minőségének megőrzése között kell a kompromisszumot megtalálni.

Somogyi Norbert, Párizs

² <http://www.val-orbieu.com/news/val-dorbieu-uccoar-entente-historique>