

## A globális kihívások és a mezőgazdasági szövetkezetek átalakulása - az innováció szerepe a folyamatban

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.

Philippe Mangin, a Coop de France elnöke bevezetőjében emlékeztetett arra, hogy a mezőgazdasági szövetkezetek jelentik a francia élelmiszer-gazdaság árbevételének 40%-át, és ez az arány folyamatosan nő. Hozzátette, a szeptember 25-én az élelmiszer-ről kezdett társadalmi egyeztető fórum (*assises*) egyik legfontosabb témája a versenyképesség növelési lehetőségeinek keresése, ez a szövetkezetek számára kifejezetten fontos és biztató jel. Az *assises* egyébként tárcaközi együttműködésben került megszervezésre, abban Stéphane Le Foll mezőgazdasági és Arnaud Montebourg gazdaságélénkítési miniszter, valamint Guillaume Garot élelmiszer-gazdaságért felelős államtitkár kapott szerepet.

Mangin szerint az adatok azt mutatják, hogy a francia cégek hozzáadott-érték termelése 20% körül alakul az élelmiszer-iparban, ami alatta van a teljes francia gazdaság átlagának, ezzel párhuzamos a K+F-re fordított kiadásai is jóval kisebbek, mint a gazdaság egyéb területein dolgozó cégeké, ezért ennek emelése mindenképpen egy lehetséges kitörési irányt jelenthet. Philippe Mangin úgy látja, az elmúlt években sajnálatos módon Franciaország lemaradt a nemzetközi versenyben és az a Németország lett Európa legjelentősebb mezőgazdasági országa, akiről a franciák ezt soha el nem tudták volna képzelni. A németek előretörésének az egyik legvalószínűbb oka a német vállalati struktúra hatékonyságbeli fölénye, ami a nagyobb cégméretek miatt sokkal intenzívebb kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységet tesz lehetővé. Ezzel egyidejűleg Franciaországban túlságosan is sok cégek működik az élelmiszer-iparban, ami tagadhatatlanul nagyon jó a vidéki területek szempontjából, mivel a vállalkozások hálójá lefedi az egész országot. Ugyanakkor a cégek mérete túlságosan kicsi, ami komoly versenyhátrányt jelent, mivel nem tudnak kellő forrásokat fordítani a vállalati innovációra. Akár a túlságosan nagy cégszám miatt, akár másért, de úgy tűnik, mondta, hogy a konkurencia nem a külföldi cégekkel a legerősebb, hanem a francia cégek között<sup>1</sup>.

Yves Pelle a PricewaterhouseCoopers France ([PwC](#)) mezőgazdasági szövetkezetekről készített tanulmányát bemutató előadásában arra világított rá, hogy a szövetkezei forma elsősorban Európában jelentős, a világ 100 legnagyobb szövetkezetéből, 62 európai, 24 észak-amerikai, 5 dél-amerikai, 4 ausztrál/új-zélandi, ázsiai 3, közel-keleti pedig 2. Míg a szövetkezetek éves árbevétele évi 8%-kal nő, ezzel szemben a nem szövetkezeti formában működő nagy mezőgazdasági és/vagy élelmiszeripari cégek árbevétele 10%-os bővülést mutat, ezen túl pedig maga az árbevétel legalább egy nagyságrenddel nagyobb szinte mindenütt, mint a szövetkezetéknél. A szövetkezeteknek állandóan újabb és újabb szakmai, jogi és pénzügyi kihívásoknak kell megfelelniük, ezek:

- fogyó termőföld.
- a terményárak hektikus ingadozása,

---

<sup>1</sup> A mostani fórumtól teljesen függetlenül Rennes-ben egy szeptember 10-i, a francia állattenyésztés jövőjét taglaló sajtóbeszélgetésen **Alexandre Gohin**, az országos mezőgazdasági kutatóintézet ([INRA](#)) kutatási igazgatója is megjegyezte, van igazság abban az állításban, hogy a francia termelő legnagyobb vetélytársa a saját szomszédja.

- környezetszennyezés és klímaváltozás,
- a szabályozó rendszer előre nehezen tervezhető folyamatos leépülése és új szabályok megjelenése,
- egyre csökkenő állami támogatások,
- a kritikus méret elérésének szükségessége,
- a tőke alapú finanszírozáshoz való hozzáférés,
- reaktív és agresszív kereskedelmi magatartás szükségessége.

Az ezekhez való alkalmazkodás növekvő finanszírozási igénnyel jár, ezt a föltételt csak úgy lehet teljesíteni, hogy – különösen a kicsik esetében - elengedhetetlen és elkerülhetetlen a koncentráció, a nemzetközi szintre való kilépés, a teljes termékpálya integrálása az alapanyag-beszerezéstől a termelésen át a földolgozásig (pl. cukorgyártás, keményítőgyártás), a termékpálya fejlesztése, új forrásokhoz való hozzáférés. Akik ezt saját erejükből nem tudják megvalósítani, azok a kényszerű hitelfölvétel miatt eladósodnak, vagy ezt elkerülendő megnyitják a tőkéjüket külső cégek előtt (ahogy tette az ír Kerry és Glanbia, vagy a francia [Siclaé](#)), vagy a szövetkezeti státus föladása mellett döntenek (pl AWP/Viterra), ami viszont nem biztos, hogy hosszú távon is jó döntés.

Yves Pelle szerint nagyon fontos:

- a kompetencia és a hozzáértés megerősítése a teljes termékpályán,
- minél több alkalmazható elemet átvenni a vállalati szféra működéséből,
- megőrizni és időben állandóvá tenni a sajátos és különbözőséget jelentő szövetkezeti formát,
- új forrásokat bevonni a szövetkezetek működtetésébe, viszont ezzel párhuzamosan megőrizni a kiegyensúlyozott kormányzást, irányítást, meghagyva azokat a tagok kezében.

A föntiekből következik a kérdés, hogyan lehet kezelni a szövetkezetek gazdasági modelljének megváltozása nyomán kialakuló új helyzetet? Szerencsére a külső környezet változásával egy időben komoly változás következett be a szövetkezeti tagok hozzáállásában, képzettségében is, hiszen a folyamatos generációváltással olyan fiatalok kerültek döntési pozícióba, akik már alkalmazkodtak ezekhez az új feltételekhez és nem csak agronómiai, de közgazdasági és management-ismereteknek is birtokában vannak. Önmagában viszont ez nem biztos, hogy elég, ebből is következik, hogy a francia szövetkezetek körében még számos fúzióra kell számítani az elkövetkezendő időben. Ez nem jelenti azt, hogy az egyes szövetkezetek között nincsenek már most más együttműködési formák, többek között a kutatás-fejlesztés és innováció terén lehet erre jó példákat találni.

A világra való kitekintést szolgálta Daniel Richard, a québec-i szövetkezeteket tömörítő [La Coop fédérée](#) szövetkezeti szövetség elnökének előadása. Mint a bevezetőben elmondta, Kanadában a teljes szövetkezeti mozgalom igen kiterjedt, mintegy 18 millió tagot számlál, 370 milliárd CAD értéket állít elő. A kanadai szövetkezetek száma 9000, ebből 1300 a mezőgazdasági szövetkezet, létezik továbbá 2200 lakásszövetkezet, 900 takarékszövetkezet, stb. A mezőgazdasági szövetkezetek súlyára jellemző, hogy ezekben dolgozzák föl a Kanadában megtermelt tej 25, a sertés 36, a baromfi 35, a hal 29, a cukorjuhar 35%-át, ennek alapján a kanadai mezőgazdasági szövetkezetek együttesen a világ 7. legnagyobb élelmiszeripari vállalatát adnák. A kanadaiak tapasztalatai szerint a szövetkezetek sokkal stabilabbak és jobb életkilátásokkal bírnak, mint a magánvállalkozások – míg ezeknek csak 19,5%-a éri meg a 10 évet, a szövetkezetek esetében ez 44,3%.

A vevők általi minél nagyobb ismertséget, jobb láthatóságot szolgálta, hogy a szövetkezeti szövetség és a tagszövetkezetek néhány éve jelentős imázs változást hajtottak végre, ettől kezdve ugyanazt az egységes logót használja a központ és a tagszövetkezetek, ami egy nagyon hatékony és közös marketinget jelent mindenki számára (*mindenki egyért, egy mindenkiért*). A [Coop fédérée](#) saját maga 100 ha kísérleti területet tart fent, de a világból összesen 100 ezer parcella adatait gyűjtik be és dolgozzák föl – mindezt a tagok érdekében, termékeik pedig a világ hatvan országába jutnak el. A tagi igények kielégítésére kezdtek annak idején nyáron üzemanyagot, télen fűtőolajat forgalmazni, mostanra saját [üzemanyag-forgalmazó hálózatuk](#) van, amin keresztül megkezdték a biomassza alapú fűtőanyagok árusítását is. Az [Olymel](#) cégnév mögött saját húsföldolgozó ágazatuk található, ami 90 millió baromfit és 6 millió sertést vág és dolgoz föl évente, 9 ezer alkalmazottat foglalkoztatva, lassan egyre több államra kiterjesztve a tevékenységét. Szintén tagi igényekre válaszolva kezdték meg a szerszám- és gépkereskedelmet, mára ez a tevékenységük egy 136 értékesítési ponttal bíró [saját vállalatban](#) testesül meg.

A szövetkezett a közelmúltban indította a *Chrysalide*-programot, ami nem más, mint vállalatirányításban megtestesülő innováció. Legfontosabb célja, hogy 30,5 millió CAD nyereséget hozzon a tagoknak hat év alatt azzal, hogy 6,5%-kal csökkentik a termelési költségeket, ezáltal magasabb jövedelmet érnek el a tagok és biztosítható a **La Coop** nyeresége és növekedése. Az eszközök:

- kritikus tömeg elérése, az egyes termékpályák teljes hosszában a kiváló koordináció biztosítása,
- ügyfél- és hálózat-orientált megközelítés,
- a szövetkezeti szövetség minden tagjának és elemének mozgósítása a terv közös megvalósítása érdekében.

Alain Thibault ([Ingredia](#) szövetkezet, a tevékenység közel felét a táplálkozás és az egészségipar jelenti, világelsők a speciális tejfehérjék piacán) azt húzta alá, hogy a szövetkezetük létét jelenti az innováció, a 400 alkalmazottból 35 dolgozik az elsősorban alkalmazott jellegű kutatásban és a marketingben. A K+F estében nagyon széles együttműködést valósítottak meg, akár közvetve, a versenyképességi pólusokon keresztül, akár közvetlenül nagyon sokszínű intézményi körrel dolgoznak együtt, többek között az INRA-val. A kutatás-finanszírozásban természetesen igénybe veszik a kutatási adóhitelezési intézményét, rendszeresen pályáznak is, elsősorban a vállalati innovációt támogató [OSÉO](#) ügynökségnél.

Az innováció kockázatokat is jelent, ahol ez egyik megkerülhetetlen tényező a méret – ők pedig csak közepes méretű cégek számítanak, ami elengedhetlenné teszi hosszabb távon a valamilyen formában történő növekedést. A másik a szellemi tulajdon jog kérdése, mivel sok esetben a cégek egyre inkább a saját fejlesztéseiket tartják kedvezőbb megoldásnak, így akik tehetik, nem külső cégeket bíznak meg fejlesztéssel. Különösen az ő területükön nagyon fontos a termékek társadalmi elfogadottsága is, ezért elővigyázatosságból - egyelőre legalábbis - tartózkodnak attól, hogy a „*novel food*” kategóriába tartozó termék fejlesztésébe fogjanak. Teljesen más dimenziót jelent a K+F az [InVivo](#) csoportnál, ami az ország legnagyobb szövetkezeti csoportja, itt már elegendő anyagi forrás áll rendelkezésre ahhoz, hogy a legmagasabb szintű kutatás-fejlesztést is „házon belül” oldják meg, és könnyebben tudják vállalni az esetleg kudarccal végződő kutatási és innovációs projektek költségeit is.

Sajnálatos, hogy a biztosítók fölfogása szerint az innováció új föltételeket, állapotot hozhat a biztosított helyzetében, esetleges kudarc esetén negatívan befolyásolhatja azt, így kockázatot

jelenthet (Gildas Tual, AssurAgri) és ezért „súlyosbító tényezőként” veszik azt figyelembe. Mindezt azzal magyarázzák, hogy:

- az innováció kockázatot jelenthet a vállalkozás jövedelmezőségére – mi történik ugyanis, ha nem jönnek be a piaci várakozások?
- mi történik, ha nem jó alkalmazzák az új technológiákat, emiatt baleset történik, vagy egyszerűen nem sikerül elérni a várt eredményeket?
- kockázatot jelent az új termékek használata maga is, mi történik, ha nem váltják be a hozzájuk fűzött reményeket - pl. kisebb teljesítményt produkálnak és nem teljesül az üzleti eredmény?
- a fejlesztések társadalmi kockázatot is jelent, mi történik, ha a társadalomban ezek félelmet ébresztenek (azbeszt, GMO, elektromágneses hullámok)?

Gildas Tual mindezekkel azt kívánta érzékeltetni, hogy nagyon komoly munka vár a biztosítókra és a biztosítottakra is annak érdekében, hogy a biztosítók megértsék, mi az innováció lényege és készek legyenek abban a biztosítási szerződéseken keresztül részt venni.

Jean-Louis Blancel a hitelszövetkezeti oldalról ([Crédit Coopératif](#)) igyekezett a kérdést megközelíteni és annak fontosságát hangsúlyozta, hogy történeti háttérük miatt a hitelszövetkezetek sokkal inkább támogatni tudják az innovációra is vállalkozó szövetkezeteket, mint a bankok.

**Somogyi Norbert, Párizs**