

# Esettanulmányok: Egyesült Királyság



## Termékfejlesztés – Nagy-Britannia

Írta: David Lamb

### Mackie's Jégkrém

[www.mackies.co.uk](http://www.mackies.co.uk)

### Összefoglalás

A cég jó példája a piacorientált innováció és cégvezetés révén elért üzleti változásoknak. A figyelem középpontjában mindig is a piaci lehetőségek fejlesztése állt. A cég 1986-ban kezdett fagyaltkészítéssel foglalkozni. A **márka-arculat kialakítása** központi jelentőségű volt. A jelenlegi forgalom 12M£. Jelentős befektetések történtek a **termékfejlesztés** és **feldolgozás** terén, például 1993-ban létrehozták a „Termékfejlesztő konyhát”. Lépéseket tettek az új piacok kifejlesztése érdekében, például az **ételkiszállítás** és az **exportálás** terén; mára a Mackie's fagyaltok az Egyesült Királyságon kívül Dél-Koreában és Norvégiában is kaphatók.

Ezzel egyidejűleg mindig odafigyeltek arra, hogy az **ellátási láncolat megszervezése** érdekében **gondosan** ellenőrizzenek minden, rendszerbe kerülő tételt. Emellett gondoltak a jövőre is: megújuló energiaforrások felhasználásával a működés nemcsak **környezetbarát**, hanem fenntartható eredetű energiát használ.

### Háttér

A fagyalt Aberdeenshire-ben, az 1 600 acre méretű családi tehenészetben készül. A tehénállomány 550 állatból áll, a cégben 65 fő dolgozik (átlagosan legalább 10 éve). 1990 és 1994 között tejértékesítéssel foglalkoztak.



A cég családi vállalkozás. A családtagok látják el a legfontosabb feladatokat a marketing és a termékfejlesztés terén. Az ügyvezető igazgató az elnök Maitland Mackie fia, Mac Mackie. A fejlesztések kialakításában is ők vettek részt. Miután visszatértek külérdekeltségű elfoglaltságaikból, megteremtették saját fagyalt üzletáguk alapjait, kialakították a munkatársak körét, illetve magát a márkát – mindezt az alapokról indulva, különböző fejlesztések egyidejű bevetésével.

A cég az üzlet növelése és megerősítése érdekében több változtatáson ment keresztül. Miközben megpróbálták fenntartani a minőségi termelés arculatát, kockázatot vállaltak az új piacok és területek irányába való elmozdulással. Felismerték az üzlet folyamatos értékelésének és a teljes üzleti folyamat innovációkkal való támogatásának szükségességét.

A cég elgondolása az, hogy világhírré tesznek szert, mint a „Legzöldebb nagy-britanniai cég”, illetve mint „a cég, ahol az emberek szórakozásból dolgoznak”. Tervük a „luxus-fagylalt” létrehozása, mivel a beszállítói lánc nyomán a magas tejszírszázalékú tejet termelő válogatott tehénállomány különleges, megtervezett étrendben részesül. A piacszervezés jelenlegi iránya a „Nagy-Britannia legkrémesebb fagylaltja” arculat elérése.

### **Piaci kihívások**

A vállalkozás hagyományos üzleti vállalkozásként kezdte. Több nemzedéken keresztül tehenészetként működött. Az 1980-as évek elején nem nagyon különbözött más kisvállalkozásoktól: házhoz szállította a hagyományos módon fejt és pasztörözött tejet a vidék lakosainak.

Az üzlet a folyékony tej ágazatból érkező kihívással nézett szembe: a szabványosított árak és a beszállítókkal kötött megállapodások kapcsán; az árupiacon versenyképességi nehézségeik voltak.

A cég a következő kihívásokkal szembesült: az értéknövelt termék-előállítás felé elmozdulva növekedni kellett olyan irányba, ahol még versenyképes marad az üzletágban már régóta működő, nagy cégek mellett is. A piac kutatása és elemzése azt mutatta, hogy a lehetőség a csúcsmínőség közelében képzelhető el, illetve egy változatossá tett termék esetében a helyi ágazatokban. 1986-ban tehát fagylaltgyártásba fogtak. Innen indulva a beszállítói lánc igazgatása és az innovációk segítségével folyamatosan erősödtek és növekedtek.

### **Üzleti válaszlépések**

A Mackie's sikeres üzleti növekedésének három tényezője van: A beszállítói lánc integrálása, az erős piacfejlesztési stratégia és a termelési-feldolgozási folyamatokba beilleszthető innovációs lépések iránti elkötelezettség. A folyamatokat a piacfejlesztési stratégia mozgatja, és a befektetésnek is központi szerep jut. Ez nyilvánvalóan megmutatkozott már 1993-ban, amikor a befektetési döntés eredményeképpen létrehozták a modern, évi 10 millió liter fagylalt gyártására alkalmas tejelő tehenészetet. Ez igen jelentős befektetés volt, mégis a világos stratégián alapuló értékesítés-növekedés eredményeképpen részesedést nyertek, elsősorban a skóciai piacon; kiváló minőségű, különleges termékeik révén.

A termék megalkotásakor a skóciai piac felső szegmensét célozták meg a hagyományos csomagolással, a márka arculatának jellegzetességeivel, illetve a fagylalt magas tejszíntartalmának hangsúlyozásával. Ez tette lehetővé, hogy a piac egy bizonyos, az árakkal való versenyzéstől eltérő részét célozzák meg.



A felső minőségkategória megcélzásával, illetve a termékfejlesztési lehetőségekbe való befektetéssel a vállalkozás továbbra is a kiváló minőségű termékekre összpontosított. S bár ekkor már túlnyúlt a skóciai értékesítési lehetőségeken, kialakított egy tervezett termékcsomagot, melyben különböző bio-fagylaltok, tejalapú szörbetek, egyszemélyes adagok, illetve az ételkiszállítási ágazat számára csomagolt termékek szerepeltek.

Miközben a minőség megfelelő szinten való tartásával a cég meg akarta teremteni a megfelelő ár/érték arányt; a gyártási folyamatba beépítették a termelékenységét is, hiszen ebben az ágazatban éppúgy mint máshol, szintén vannak vetélytársak. A fagylaltgyártó üzem növekedése elsősorban a gépesítettség növekedésének volt köszönhető. A feldolgozási folyamat más lépéseit hatékonyság szempontjából szintén megvizsgálták.

Ennek részeként, a fejőházak újratervezésével, az egymillió angol fontos beruházás keretében megvásárolt Lely gyártmányú fejőrobotok megvásárlásával a Mackie's Európa legnagyobb automatizált fejőrendszerét építette fel. A hatékonyság megnőtt, a munkaerővel kapcsolatos költségek csökkentek, a tejminőséget szigorúbban ellenőrzik. A gépeknek köszönhetően az állatállomány kezelése megváltozott: a fejőgépekből származó folyamatos információáramlás segítségével jobban tudnak az állatok igényeire figyelni, s ez a 15%-kal megnövekedett tejhozamban meg is mutatkozik.



A speciálisan kialakított fejőház segítségével a Mackie's ellenőrzése alatt tartja az etetési programot és a teljes állatállományt. Ez elősegíti a kiváló tejminőséget és a megfelelő fajtaösszetételt a minél magasabb tejszírszázalék érdekében.

Tekintve a fejőrobotok, a fagyaltgyártó gépek, a termeléshez és tároláshoz szükséges fagyasztók működtetéséhez szükséges energia mennyiségét, a cég a szélenergia hasznosításához fordult. A városoktól távol eső területen és felföldön való elhelyezkedésének köszönhetően a vállalkozás növekedő energiaigényének fedezése három szélturbina megvásárlásával vált lehetségessé. A 45 méter magas, három, egyenként 25 méter hosszú turbinalapáttal ellátott erőművek mindegyike 850KW energiát termel, mely fedezi a gazdaság és a tejüzem igényeit, a maradék pedig a helyi energiaszolgáltató felé értékesíthető.

A szél hatékony, megfizethető és megújuló energiaforrás. Segítségével a cég csökkenti CO2 kibocsátását, s ezzel hozzájárul az éghajlatváltozás kellemetlen hatásainak csökkentéséhez.

A Mackie's jelentősen csökkentette széndioxid kibocsátását 2004-ben a becslések szerinti 341 tonnás értékről, hozzáadva a 2006-ban megvalósított további jelentős, 113 tonnás csökkentést – s az előrejelzések 2007/2008-ra 305 tonnát jeleznek. Ezekkel az eredményekkel a cég nemrégiben a környezetvédelem terén tett erőfeszítéseit elismerésben részesült, melyek közül kiemelendő a széndioxid kibocsátás ellenőrzött keretek között való tartásában legnagyobb előrehaladást felmutató cégeknek adott FT környezetvédelmi díj. Az Európa, Közép-Ázsia és Afrika kategóriában a Mackie's lett a nyertes.



Az integrált megközelítés - melynek része például az újrahasznosítható csomagolás is - teszi lehetővé, hogy a cég a készítményeit, mint környezetbarát termékeket vezesse be a piacra. Ez a hozzáállás alapvetően szükséges egy nemzetközi piacot megcélzó cég esetében.

Az exportálás irányába tett lépések közé tartozik a dél-koreai illetőségű Mackie's Asia Co Ltd megalapítása, mely jelenleg Szöul területén több, mint 30, franchise rendszerű fagyaltozó és kávézó felett rendelkezik.

Az említett terjeszkedés a 2002-es Labdarúgó Világbajnoksággal kezdődött, amikor a helyszíneket jelentő 10 koreai stadionban a fagyalt/jégkrém ellátás joga kizárólag a Mackie's-é volt. Azóta a cég már több, mint 438,260 liternyi fagyaltot szállított Koreába. A további tervek között a vállalkozás Japán és Ázsia többi része felé történő kiterjesztése szerepel.

Családi kapcsolataik révén a fagyalt 2005-ben eljutott Norvégiába, amikor a biofagyalt választékot több, mint 45 helyi üzletláncban (Norskegruppen, Centra, Ultra és Meny) árusították.

### **Eredmények és következtetések**

Tekintve, hogy az üzleti haszon jelentős részét az erőforrások fejlesztésére fordítják, az üzlet jövedelmezőségét nehéz megállapítani. A cég jövedelmező annyira, hogy a piackutatással kapcsolatos költségek éves forgalomban való megjelenését továbbra is jó ütemben tartsa, és megtartsa az utóbbi tíz évben tapasztalt folyamatos fejlődését. Az üzlet továbbra is növekszik, ezt mutatják a tőke és marketing területen tapasztalható befektetések.

A piaci növekedés az új lehetőségekre összpontosít. Különösen igaz ez az olyan piacok esetében, melyek jól reagálnak a Mackie's által kínált extra minőségre, az arculathoz tartozó környezetvédelmi üzenetre, és amelyek előnyben részesítik a már jól ismert exporttermékek (whisky, marhahús és lazac) által megtámogatott helyi (skót) alapanyagokból készült termékeket.

### **Kérdések az esettanulmány feldolgozásához**

1. **Ellátási lánc:** Mely lényeges területeken lehet példát hozni arra, hogy a különleges, egy adott célra nemesített állatfajta/növények magasabb minőségű végterméket eredményeznek? A példák származhatnak az Ön saját vállalkozásából, illetve más, Ön által megismert agrár-vállalkozásokból is.
2. **Export:** A Mackie's a Norvégiába való exportálás során a közvetlen exportot választotta, egy (eredetileg brókerként induló) megosztott üzleti vállalkozással együttműködésben. Értékelje a különböző exportmódozatok alkalmasságát!
3. **Termék és termék-feldolgozási technológia** – az integrált szemlélet értelmében egyszerre történik. Milyen előnyökkel járhat ez a vásárlókra nézve?

### **Az oktatók figyelmébe:**

Figyeljék meg, hogyan változik a minőség és a termékfejlesztés kérdése abban az esetben, ha a teljes munkafolyamat integrált igazgatás alatt áll; illetve hogyan nő a termék értéke a különlegesen kifejlesztett technológia és a környezetbarát megközelítés nyomán.

## Piaci információs rendszerek – Nagy-Britannia

Írta: David Lamb

### Berry Scrumptious

[www.berryscrumptious.co.uk](http://www.berryscrumptious.co.uk)

### Összefoglalás

A Berry Scrumptious (a.m.: csodabogyó) Aberdeenshire megye északi részén működik. Az üzlet irányának változtatását **piaci információs rendszerek** segítségével tervezték meg. Egy nem hagyományos ágazatot céloztak meg, terméküket a meglévő piaci területről átirányították egy új ágazatba, az **élelmiszerszállításba**.

A változtatásban kulcsfontosságú volt a **marketingterv**, mely a céget befektetési potenciálhoz juttatta, s így fejleszteni tudta az üzletet.

### Háttér

A Berry Scrumptious egy helybeli házaspár vállalkozása: életük összekötésével képességeiket is összeházasították. Ross Renie szülei családi gazdaságában a bogyós növényekkel foglalkozott, jövendőbelije, Claire pedig egy ismertebb számítógépes cég alkalmazásában állt, ismereteket szerezve eközben üzleti menedzsmentből és marketingből.



Felismerték, hogy megfelelő befektetés segítségével a helyi értékesítési szinten is versenyképes, különleges üzletet hozhatnak létre. Körülnéztek az élelmiszerkiszállítás ágazatban kínáló új piaci lehetőségek terén és úgy döntöttek saját, eper-alapú vállalkozásukat továbbfejlesztik a kézműves ajándékok kategóriája irányába, és kézileg csokoládéba mártott eprükkal megcélazzák az esküvők és egyéb különleges rendezvények piaci szegmensét.

A Manse Gazdaság része annak a családi gazdaságnak, melyet már négy nemzedék óta a Rennie család gondoz. A fő gazdasági tevékenység a frissen májustól október-novemberig fogyasztható málna termesztése, kiskereskedelmi láncoknak történő értékesítéssel. A gazdaság epret is termeszt. Az Aberdeen Angus típusú tehenekből álló állatállomány takarmányozása saját, helyben kaszált szénából, illetve az erre a célra termesztett árpából és zabból valósul meg.

A házaspár felismerte az értéknövelt eper üzletágban rejlő lehetőségeket. Claire egy versenyhelyzetre kidolgozott üzleti tervével díjat nyert. Az elnyert összeget saját üzletének létrehozására fordította. Az üzlet fellendítése céljából létrejött egy online vásárlási lehetőséget kínáló weblap. A promóciós lehetőségek gondos kihasználásával, enni- és innivalóval kapcsolatos versenyekbe való benevezéssel, Claire nemcsak fejlesztette a vállalkozást, hanem elismertséget szerzett egyedülálló termékének. A cég növekedni és prosperálni kezdett, a különös, ám kiváló minőségű luxustermék híres lett.

### **Piaci kihívások**

A házaspárnak el kellett gondolkodnia, hogy vállalkozásuk milyen módon lehet különleges egy olyan helyi piacon, ahol már minden lehetőség foglalt és jól kihasznált. Ez a helyzet innovációs kihívást jelentett. Ezért tehát, mielőtt elkezdték volna tervezni eper-értékesítő vállalkozásukat, igen gondosan tanulmányozták a piaci lehetőségekről szerzett információkat.

Claire-nek különösen az élelmiszerszállításra kellett odafigyelnie. Meg kellett találnia, hogy mi lehet az az újszerű és ötletes módszer vagy lehetőség, mely megnöveli az eper értékét és többletbevételt eredményez. Végül arra a piackutatásból származó információra figyeltek fel, miszerint az ágazatban az epret gyakran különleges alkalmakkor fogyasztják.

A kutatások szerint a gazdaságban értékesített termékek kereskedelme jó értékesítési lehetőség különféle nyers és feldolgozott gyümölcsök esetében. Az információ arra mutatott rá, hogy a piacnak ezen szegmense; nevezetesen az esküvők és más rendezvények ellátása, igen komoly piaci lehetőség.

Míg a Wimbledon Teniszbajnokság és más hasonló események már kialakult szállítói körrel rendelkeznek, az egyéb nyári rendezvényekről ez nem mondható el. A nyári hónapok komoly lehetőségének a többnyire nyáron tartott esküvők, amikor a luxustermékek szállítói a termékeiket, menüsoraikat a vendéglátás helyszínére, hotelekbe, rendezvényszervező helyszínekre, illetve közvetlenül a családokhoz juttatják el.

### **Üzleti válaszlépések**

Nagy-Britanniában a világ más részeihez hasonlóan az esküvő része a vendégeknek adott kisméretű, általában ehető ajándék. Jelenlétüket elismerendő, elsősorban hölgyvendégek kapják. A legtöbbször bonbon, vagy hasonló édesség formájában szereplő kis finomság a különleges alkalom különleges darabja.



A piaci lehetőségek keresésekor Claire figyelme elsősorban az értéknövelt eperre irányult; s így jutott el a kézzel csokoládéba mártott és azzal díszített eper ötletéhez.



A kellően színvonalas termék létrehozása érdekében Claire a különleges eseményhez illő különleges termékre gondolt. A gyümölcsöt nem egyszerűen csokoládéba mártja, hanem az esküvői vendégek fogadásához méltóan különlegesen alakítja át. Ha egy esküvőn a vőlegény a hagyományosnak számító csokornyakkendő viseletben, a menyasszony hófehér ruhában jelenik meg, akkor az epreket borító csokoládén is megjelenik a fehér és a sötét szín, illetve a vőlegény oldaláról érkező

vendégek eprét borító csokoládé-bevonaton csokoládé csokornyakkendő is van.

A termék kifejlesztése érdekében Claire-nek biztosítania kellett az előrehaladáshoz szükséges befektetést. Az üzleti terv részeként kidolgozta a marketing tervet is, majd benyújtotta a Skót Vállalkozói Intézetnek. Tervével első díjat és megfelelő összeget nyert a terméktámogatási kampány és a marketing tevékenység elindításához, s ezek segítségével, az üzlet fellendítéséhez.



Így jött létre a terméket reklámozó weboldal is. A hirdetések a speciális piaci információs rendszer kutatási eredményei nyomán a megfelelő piac-részt, például az esküvőket és irodalmi eseményeket célozzák meg. Egy újabb hirdetési kezdeményezés részeként a cég egy különleges filmfesztiválon is bemutatta termékeit. Ezáltal a cég profilja egyértelműen meghatározást nyert és számos további, tényleges értékesítési lehetőséghez jutott.

Az ehhez hasonló rendezvények alkalmasak voltak a hálózat kialakítására, a reklámozásra – és a pozitív visszajelzések sem maradtak el. A cég felfigyelt arra is, hogy az ilyen egyszeri alkalmak nagy sikerrel generálnak újabb ismertséget termékeiknek, különösen, ha lehetőség van „bogyó-torony” nevű ételkompozíciójuk bemutatására is, mely általában központi helyen szokott szerepelni a rendezvényeken.

A marketing fontos eleme maga a termék. Tekintve, hogy friss termékről van szó, a cég arra törekszik, hogy a termék pontosan a házaspár igényei szerinti leírásnak megfelelően, a legjobb időben, a minőséget nem befolyásoló kiszállítással érkezzon meg.

Claire cége szakmai versenyeken is részt vett, nemcsak a szereplés miatt, hanem a cég által nyújtott szolgáltatás minőségének megszilárdítása miatt is. A versenyek ezenkívül az első üzleti évben három, innovációért és piacfejlesztésért járó díjat is hoztak.

A pozitív visszajelzések nyomán, a termékek népszerűsítése érdekében a cég jelenleg egyrészt az online ajándéküzlet kialakításával foglalkozik, másrészt a jelenlegihez hasonló értékesítési lehetőségek célbavételével szeretné kiterjeszteni értékesítési lehetőségeit. Ez utóbbiak körébe tartoznak a különleges rendezvények, vacsorák, illetve az esküvőket megelőző ún. agglégény és hajadon estek.

A naprakész weboldal kulcsfontosságú a fejlesztésben. A lehetséges vásárlók előre láthatják, mit vásárolnak, másrészt az esküvőt szervező pár és a cég között nincsenek földrajzi akadályok. Az online értékesítés esetében is alapvetően fontos, hogy a weboldalon be lehet mutatni a tanúsítványokat, az elért eredményeket. A weboldal egyrészt bemutatja a jelenlegi és jövőben lehetséges termékeket, másrészt hangsúlyozza, hogy minden esetben a megrendelő igényei szerinti termékeket tudják előállítani.

Az üzlet fejlődésével egyidejű a termékfejlesztés is. A családi gazdaságban a legfőbb termék a kiskereskedelmi értékesítésre termesztett málna. Az új kihívás az, hogy a málnával kapcsolatban is rá kell még jönni, hogyan tudja helyettesíteni az epret, illetve hogyan jut el a megfelelő rendezvényekre és helyszínekre; valamint hogyan talál piacot az üzleti növekedés és a termelőnek közvetlenül visszajuttatott jövedelem növekedése érdekében.

### **Eredmények és következtetések**

A marketing információk és a tervezés, az erőteljes üzleti előtanulmány segítette az üzlet erőforrásaként szolgáló befektetések megszerzésében. Az internetes portál fontos szerepet kapott. A weboldalra, illetve más, kulcsfontosságú termékreklámozási lehetőségekre fordított befektetések révén a kezdő vállalkozás erősen és határozottan startolt a luxustermékek növekedő piacán. A marketing információs rendszer és a kutatási eredmények kiemelkedően hasznosnak bizonyultak. Hasonlóképpen hasznos volt a weboldal fontosságának felismerése; mely részben csatornaként szolgált jövőbeli vevők elérésére, így az internetes értékesítés lehetősége elsősorban a célkorosztályhoz jutott el.

Az üzleti fejlődés eme korai szakaszában felismerték, hogy a forgalom érdekében nagyarányú befektetésre van szükség. Az üzlet elegendő forgalmat, s ezáltal bevételt ért el a menedzserek számára, akik ily módon az üzlet korai indításával sikert tudnak elérni. Speciális rétegpiacon céloztak meg, olyan üzleti helyzetet, ahol sok hasonló termék és élelmiszer-feldolgozó cég szerepel, mely korábban nem jött szóba, mint lehetséges terjeszkedési terület.

### **Kérdések az esettanulmány feldolgozásához**

- 1. Piaci információ:** Az Ön cége hogyan hasznosítja a piacról származó információkat; hogyan illeszkedik be mindez a tervezési folyamatba?
- 2. Marketing Tervezés:** Készült-e marketing terv az Ön vállalkozásához? Ha igen, hogyan használják fel? A befektetési döntéseit hogyan befolyásolják ezek a tervek?

### **Az oktatók figyelmébe:**

Külön figyelmet kell fordítani arra, végez-e a cég piackutatást és hogyan viszonyul mindez a marketing-tervezéshez.

## Közvetlen értékesítés – Nagy-Britannia

Írta: David Lamb

### A bolt (The Store)

[www.thestorecompany.co.uk](http://www.thestorecompany.co.uk)

### Összefoglalás

A „The Store” (a.m. „A bolt”) nevű vállalkozás Aberdeenshire megyében indult, két kiskereskedelmi egységgel: egy vidéken, egy pedig Edinburgh belvárosában. A vállalkozás kiváló példája a **hozzáadott érték növelésének** és az üzleti tevékenység **változatosabbá tételének**.

Az üzlet különféle értékesítési pályák (a gazdaság helyszínén történő közvetlen értékesítés, őstermelői piac, rendezvényeken történő, illetve online árusítás) használata közben világosan mutatja be, mi a **direkt marketing**. A használt stratégia kiváló példa az **összetett marketingre** (marketing-mix) is.

### Háttér

A „The Store” (Skócia, Abredeenshire megye, Foveran) az újdonságok és sokféleség felé nyitott családi vállalkozásként indult 2000-ben. Pat Booth és felesége, Margaret a négy nemzedék óta a család gazdaságában levő húsmarha tenyésztéssel foglalkoztak. Kiváló minőségű termékeiket helyben közvetlenül értékesítették.

Fiuk, Andrew frissen szerzett üzletvezetési diplomával a kezében tért vissza, hogy a gazdaság számára új üzleti lehetőségeket keressen.

Andrew azt tapasztalta, hogy egyre több vásárló keresi a termelőtől közvetlenül megvásárolható helyi élelmiszert, amennyiben a termék a máshol kapható termékektől jelentősen eltérő, jobb minőséget képes nyújtani.

Andrew több lehetőséget is megvizsgált. Jó lehetőséget látott az ismert húsmarha fajtában, az Aberdeen Angusban. A család gazdálkodási képességeire alapozva a gazdaság egyik kisebb pajtáját boltta alakították. Felkértek egy helybeli hentest a megtermelt marha- és bányahús szakszerű darabolására, hogy a húst közvetlenül értékesíthessék. Az üzlet sikeresnek bizonyult. Most, öt év múltán a vállalkozás 14 alkalmazottal dolgozik, két kiskereskedelmi egység birtokosa, értékesít egy



ismertebb multivállalkozás felé, illetve online is. A keresletnek megfelelő áru folyamatos biztosítása érdekében más gazdákkal is együttműködik.

A gazdaság természetes adottságait kihasználó, a tenyészállatokat kiscsoportokban, szabadon tartják (Aberdeen Angus szarvasmarha, illetve Suffolk és Texel juhok). Az állatok legelnek, kiegészítésként saját természetű, GMO-mentes takarmányt kapnak. A terméket figyelemmel követik a legelőtől a vásárlóig. A levágott húst a hagyományos módszerrel lógatva tárolják: a minőségbiztosítás tehát a végső lépésig tökéletes.

A gazdaság egyéb tevékenységei közé a műtrágya és növényvédő szerek használata nélküli zöldségtermesztés tartozik. A környezetbarát módszer részeként a lehetőség szerint minél több területet hagynak érintetlenül a hasznos rovarok és más vadon élő állatok életterének meghagyása érdekében.

A vállalkozás célja egyszerű: a kiváló minőségű, lelkesedéssel előállított helyi élelmiszer reklámozása és a saját kiskereskedelmi egységükön kívül más, emelt minőségi kategóriába tartozó egységek, mint például szállodák és éttermek felé való értékesítése.

### **Piaci kihívások**

A Booth család számára a kihívást az jelentette, hogy vállalkozásuk kicsiny elem volt a hústermék termeléstől vásárlóig tartó láncolatában. Hiába nőtt a termék értéke a folyamat során, a lánc többi eleme (feldolgozás, kereskedelem, végső értékesítés) mind kivette részét a haszonból, és a gazdaság jövedelme egyre csökkent.

A közös agrárpolitika (CAP) reformja nyomán új lehetőségek nyíltak az érték növelésére. Mindeközben a keresleti oldal is megváltozott: a vásárlók elkezdtek érdeklődni a változatosabb, a terméknek különlegesebb értéket adó ajánlatok iránt, melyekhez az újdonságnak számító őstermelői piacokon, illetve a kislétszámú gazdasági épületekből értékesítési célra átalakított gazdaságon belüli boltokban juthattak hozzá. Ezenkívül néhol sikeresek voltak a gazdák által, de a mezőgazdasági termeléstől függetlenül kialakított tevékenységek, mint például a lazac-horgászat, kvadozás. Igazából kevés gazdaság gondolt arra, hogy bevételét termékének értéknövelésével és közvetlen értékesítéssel növelje meg. Az Internet és más közvetlen marketing lehetőségek előretörésével új utak nyíltak meg.

A Booth család gazdasága egy forgalmas út közelében van, az Aberdeen városból oda-vissza munkába utazók nagy tömege halad el mellettük. A legnagyobb lehetőség abban rejlett, hogy egyrészt az utazókat, másrészt a helyi lakosokat célozzák meg – hiszen termékeik különböztek a kereskedelemben kapható termékektől.

## Üzleti válaszlépések

A válasz az újonnan kifejlesztett, helyben értékesítendő termék kialakítása és az elhaladó forgalom vásárlóerejének megcélzása volt. A piackutatás felderítette, hogy az Aberdeen Angus féle marhahús, elismerten kiváló minősége miatt helyi és országos szinten egyaránt keresett termék. Továbbá, Andrew elképzelése szerint a hús felvágása és előkészítése során használt speciális technikai műveletek tovább növelik a végtermék minőségét. Úgy vélte, az árképzésre és a csomagolásra való összpontosítással elérhető, hogy a vásárlók megvegyék majd a terméket.

Üzleti alapelvként tűzték ki, hogy a megfelelő piacra a megfelelő termékkel kell jelentkezni. A gazdaság területén lehetőség kínálkozott a kiskereskedelem céljaira: parkolót építettek és a kisboltban a vásárlók megvehették a farmon előállított termékeket.



A marketing mix első részeként a termékre összpontosítottak. A megfelelő nagyságú és tenyészminőségű szarvasmarha állomány birtokában a következő szempont a minőséget biztosító vágás és érlelési feltételek kialakítása volt. A gazdaság területén kialakították a vágóhidat és elkezdték a termelést. A jó minőségű nyersanyag rendelkezésükre állt, így a következő lépés a hús érlelése volt. Ez a hagyományos módon, lógatva 21-28 napot vesz igénybe.

Az érlelés javítja a hús étkezési értékét és egy olyan alapanyaggal, mint az Aberdeen angus, olyan minőséget érhetnek el, amiért jó eséllyel kaphatnak magas árat.

Az árképzés során újabb kérdés merült fel: a haszonra szükség van, viszont a termék érleléséhez három-négy hét szükséges, ezért a termelési folyamat részeként komoly időbefektetést kell alkalmazni, melyet más termelők nem tesznek meg. Ezért úgy döntöttek, áraikat nem igazítják a többi termelő áraihoz: a Booth család úgy érezte, a prémium minőségű termék a prémium árkategóriába kell, hogy tartozzon: itt garantált a kiváló minőség, a kiváló íz és a termék-előállítási folyamat teljes ellenőrizhetősége. A vásárlók elfogadták, hogy a magas ár a friss, kiváló minőségű termék értéktöbbletét van hivatva képviselni.

A helyszín kiválasztása, illetve a vásárlók vonzásának kérdése szintén lényeges kérdés volt. A család úgy döntött, befektet egy olyan logóba, mely felmutatja a kívánatosnak ítélt hagyományos értékesítési formát. Ekkor választottak nevet is. Az egyedi termékhez egyedi szolgáltatási forma kapcsolódik, mely a receptötletekkel és a vásárló igénye szerint kialakítható megrendelésekkel lesz teljes. Előfordult, hogy a vásárló igénye szerint el is készítették a húst, majd később ebből fejlődött ki az, hogy jelenleg húspogácsákat, töltelékárut és teljes menüt készítenek, mindezt saját alapanyagból. Ez fontos lépés volt, hiszen míg nyers húsként

elsősorban a sütnivaló húsrészek értékesíthetők, az állat többi részéből készített egyéb termékek révén az egész állat húsa képes hasznot termelni.

További értékesítési lehetőségként kihasználták a vidéken található őstermelői piacokat. Így részben jövedelemhez jutottak, másrészt megismertették a vásárlókkal az ekkor már állandó helyszínen lévő boltjukat. Azt tapasztalták, hogy a sokféle reklámozás igen sok vásárlót vonzott, az egyedileg kialakított szolgáltatás pedig sokat közülük nemcsak megtartott, de visszatérővé is tett.



A vásárlók köre megnőtt, tehát további termékek és értékesítési helyszínek kialakításával a vállalkozás is tovább tudott fejlődni. A boltban az eddig rész munkaidőben foglalkoztatott egyetlen hentes helyett három lett. Az értékesítéshez teljes munkaidős munkatársakat vettek fel. A közvetlen marketing fejlődése nyomán az üzlet az online értékesítés felé is elmozdult.

2006-ban a The Store újabb lépésre szánta el magát: Andrew nővére vezetésével boltot nyitottak Edinburgh-ban. A nagyváros és környéke megfelelő választásnak tűnt, hiszen gazdag vidékről van szó, a prémium minőségért áldozatokra is képes vásárlóbázissal.

Egy mesterszakács munkába állásával változatos ételféleségek készülnek, valamint a helyi bárányhússal, illetve a más gazdák által előállított marhahússal a húskínálat is tovább bővült. A cég teljes kínálata elérhető online és kiskereskedelemben is. Termékpalettájuk egy részét szerződéses alapon a prémium termékeket forgalmazó, Skóciában először Edinburgh városában piacra lépő Waitrose-lánc felé értékesítik.

### **Eredmények és következtetések**

A „The Store” befektetések révén tovább fejleszti a céget. A teljes forgalom egy részét reklámba fekteti. A siker kulcsa a vegyes marketing és a közvetlen marketinghez való viszonyulás. A vállalkozás számokkal kifejezhető forgalmában kulcsfontosságú a vásárlók megtartása.

A vállalkozás, melyet folyamatosan a helyi élelmiszeripar kiemelkedő példájaként emlegetnek, jelenleg is a növekedés jeleit mutatja. További lehetőségeket keres a márkanév és márkatermékek fejlesztése, az értékesítés fajtája és a termékkínálat terén.

**Kérdések az esettanulmány feldolgozásához**

- 1. Vegyes marketing (marketing mix):** Van-e a marketing mix-nek olyan eleme, melyet saját vállalkozásában tudna alkalmazni? Minden elemet figyelembe vett?
- 2. Közvetlen marketing:** Az említett cég a direkt marketinget három különféle módon alkalmazza: online, gazdaságon belüli bolt és az őstermelői piac. Ezek közül melyik jöhet szóba az Ön terméke esetében? Ha nem kifejezetten ezek a módszerek lennének jók, milyen hasonló módszerekre gondol?
- 3. Ellátási lánc** – Az a vállalkozás, mely képes a termék útját az állat tenyésztésétől a pultig átlátni és ellenőrizni, nagyobb forgalmat tud létrehozni. A vásárlókkal való kapcsolattartás szempontjából milyen egyéb előnyökkel jár még ez a megoldás?

**Az oktatók figyelmébe:**

A termék értékének különféle módon történő növelésével a vállalkozás a marketing mix valamennyi elemét ki tudta használni. Figyeljék meg, hogy az egyes cégeknek milyen lehetőségeik kínálnak termékeik, szolgáltatásaik értéknövelésére abban az esetben, ha a vásárlókat közvetlenül is el tudják érni.



## Ella Italok – Nagy-Britannia

Írta: Patrick Hughes

### Ella Drinks

www.bouvrage.com

### Összefoglalás

Az „Ella Drinks” vállalkozást 1998-ban alapította meg a skóciai Alloa-ban Anne Thomson ügyvezető igazgató, férje és egyben üzlettársa segítségével. A cég úttörő munkát végez az alkoholmentes italok területén. Egyszerű célkitűzést fogalmaztak meg: szerették volna, ha Skócia legízletesebb friss málnájának zamatát a vásárlók egész évben élvezhetnék – az egészséges és tápláló ital formájában. Első termékük 1999 júliusában került piacra, „Bouvrage Raspberry Drink” (*a.m. Bouvrage málna ital*) néven. Jelenlegi fejlesztésük, a cég második terméke a Bouvrage terméksorozatban az áfonyás ital, mely a gyümölcs skót neve alapján a Bouvrage Blaeberry nevet kapta.

A Bouvrage csapat filozófiája szerint a vásárlókat eredetien újszerű, egészséges termékhez kell juttatni. Az Ella Drinks célja, hogy a terméksorozattal pótolja a felnőttek számára készült alkoholmentes italpiacon az egészséges, tudományosan kifejlesztett és természetes italféleségek kategóriájában tapasztalható hiányt. Úgy tűnik, az alkoholmentes italok piacát az elsősorban gyerekeket és tizenéveseket megcélzó nagy márkák uralják; mintha a felnőtteket kihagynák a számításból. A Bouvrage terméksorozat egyrészt kiváló minőségű, egészséges, természetes italt kínál, másrészt kellő szakértelemmel ügyesen összeállított ahhoz, hogy méltó vetélytársa legyen az alkoholos italoknak.

### Háttér

Hagyományosan a skót málna friss, nyers állapotban az évnek egy egészen rövid szakában kapható, az év többi részében csak fagyasztva. Az üzletvezetők megfogalmazásában a cég egy kihívásra válaszolt, mely szerint „napjaink vásárlója a természet által kínált termékekre vágyik .... egyértelmű igénye van a modern étkezési szokásokat kielégítő természetes, friss zamatú termékekre”.

Nem sokan tudják azt, hogy a málna Skócia nemzeti gyümölcsének számít. A helyben termesztett málna világviszonylatban elismert gazdag, teljes ízéről. A hűvös éghajlat tökéletesre fejleszti a gyümölcs zamatát. Az első árutermelő málnatelepítések az első világháború után jelentek meg, amikor a veterán katonáknak földet osztottak, hogy a számukra kedves málnát azon termeszthessék.

Az Ella Drinks cég úgy döntött, hogy olyan terméket hoz létre, mellyel a skót málna zamatát és a gyümölcs egészséges összetevőit egész évben elérhetővé teszi a vásárlók számára.

### **Piaci kihívások**

Az Ella Drink első terméke az 1999-ben az országos piacra dobott 250ml-es kiszerelésű Bouvage Raspberry Drink volt. Az enyhén szénsavas, alkoholmentes ital természetes aromájának megtartása érdekében mesterséges adalékanyagok hozzáadása nélkül, a lehető legalacsonyabb feldolgozottsági szint mellett készül. A málnaital felét málnasűrítmény adja, vagyis minden egyes 250ml-es palackban 150g málna van. Az ital elkészítése során csakis a legkiválóbb minőségi osztályba sorolt skót málnát dolgozzák fel, így biztosítva azt, hogy minden egyes kortyban jelen legyen a világ egyik legzamatatosabb málnájának aromája. A növényvédő szerek nélkül termesztett gyümölcsöt egyenként válogatják. Nemcsak a hozzávalók minősége kimagasló, de a feldolgozás technológiája is. A gyümölcs kezelése, a gyümölcsre való odafigyelés a Bouvage által képviselt minőség beépített része. Arról nem is beszélve, hogy a málna, mint kiváló antioxidáns-forrás, hatékony védelmet nyújt a modern élet stressz-tényezői ellen.

Az italok gyártása nem saját gyártó és palackozó soron kezdődött el. A kezdetekben egy termelési egység 6-700 liter előállítását jelentette. Egyidejűleg felismerték, hogy az egységár csökkentése és végső soron a termék költség-hatékonyságának növelése érdekében a termelési kapacitást emelni kell.

1998-ban, a kísérleti piacra dobástól számított hat hónapon belül a cég Bouvage márkanévű italával már két neves díjat is elnyert a Skót Food & Drink Excellence Awards díjkiosztóján: a „Legjobb új ital” és a „Legjobb élelmiszeripari szolgáltatás” kategóriák nyertese lett.

### **Üzleti válaszlépések**

A bor alternatívájaként, étkezések kísérőitalaként a termékválasztékot a 750ml-es üvegpalackkal bővítették. Ekkor változtatták meg a 250ml-es üveg külsejét is, hogy a kétféle méretű ital összeillő páros legyen, jól mutassanak egymás mellett. Még a 750ml-es üvegezett termék előtt kísérleteztek a 250ml-es dobozolt itallal. Ennek célja az olyan rendezvények megcélzása volt, ahol az üvegpalack nem engedélyezett. A dobozok gyártása során azonban egyrészt minőségi gondok léptek fel magával a dobozzal kapcsolatban, másrészt nem sikerült a minőségi csomagolással kapcsolatban országon belül megfelelő szerződést kötni.

A termék, piacra jutása óta biztosította helyét olyan neves szupermarket láncok termékválasztékában, mint a Waitrose, vagy a Sainsbury's. Egyes ASDA üzletekben helyi terméként kínálják. Vásárolja a Harrods, a Selfridges, a Skót Parlament, illetve különböző független, egészséges élelmiszereket árusító boltok, csemegeüzletek, élelmiszerboltok, kertészeti árudák és kirándulóközpontok. Igen sok angol kiskocsmában, hotelben és étteremben is megtalálható. A cég sikeresen vetette fel termékét Skóciában különböző fűszer és zöldség,- gyümölcskereskedők, egészséges élelmiszereket árusító nagykereskedelmi egységek, illetve az ételkiszállítással foglalkozó ágazat képviselőinek termékválasztékába.

A cég mindig képviseltette magát a skóciai helyi őstermelői piacokon – az éves forgalom 10-15%-a innen származik.

A Bouvrage termékcsalád második tagja, az áfonya-ital 2003-ban került a piacra. Elkészítéséhez a távoli Finnország sarkköri erdeiből származó, vadon termő feketeáfonyát használják. A hosszú napok és éjjelek, valamint a kemény időjárás alakítja ki az áfonya méltán híres ízletességét és mélykék színét.

A több néven is ismert, bőven termő fekete áfonya kedvelt gyümölcs és keresett csemege Finnországban. Az erdei gyümölcs szedése akár a saját fagyasztószekrény, akár piacon történő értékesítés céljából a finnek körében néphagyománynak számít. A gyümölcs szedése egészséges testmozgást jelent, elfogyasztása egészségessé teszi a táplálkozást, árusítása pedig jót tesz a családi költségvetésnek: az áfonya tehát több szempontból is a jól-léthez járul hozzá.

Az áfonya-ital választéka a málna-itallal egyező: 250ml-es és 750 ml-es palackokban kerül forgalomba. A finn áfonya mennyisége minden 250ml-es palackban 80g; a 750ml-es palackokban pedig 240g. Tökéletes bármely napszakban: remek reggeli ital, frissítő ital napközben; este pedig kiválthatja a bort.

2003-ban az áfonyaital a Skót Food & Drink Excellence Awards díjkiosztóján elnyerte a „Legegészségesebb termék” díját.

Az egyedülálló feldolgozási módszereknek köszönhetően a gyümölcs természetes értékei, különösen a táplálkozási szakértők által kifejezetten előnyösnek tartott flavonoidok és fenolsavak változatlanul megmaradnak.

Az Ella Drinks az esküvőket/lakodalmakat piaci lehetőségként, az üzlet kiterjesztésének lehetséges területeként tekinti. Az ilyen rendezvényeken sokan ugyan tartózkodnak az alkoholtól, vagy legalábbis korlátozni szeretnék alkoholfogyasztásukat, ám valami különlegesre vágyanak. A Bouvrage 50:50 arányban pezsgővel keverve kellemes fogadóital, illetve az asztalokon is lehet kínálni. 2007-ben az Ella Drinks szponzorként szerepelt a „Leginkább ajánlott esküvői beszállítók” nevezetű, a skót esküvő-üzletág számára iránymutatóként elismert,

évente rendezett díjkiosztó rendezvényen. A cég megjelent az Edinburgh-ban rendezett Kukoricatőzsde nevű elegáns rendezvényen, ahol 500 üzletembert szolgáltak ki. Ez remek lehetőséget nyújtott az Ella Drinks számára termékei felvonultatására. Az italokat az esküvőket szervező és ellátó vállalkozások is megismerhették.

A cég tervei között egy harmadik termék kifejlesztése is szerepel, abból a megfontolásból, hogy a három termékből álló terméksorozat teljesebb választékot sugall, jobban mutat a polcon, mint a mostani kettő. A cukormentes ital technológiáját az Ella Drinks már kifejlesztette, és előzetes megrendeléssel rendelkezik 12,000 egységnyi ital előállítására. Tekintve, hogy megfelel a kormány által meghatározott előírásoknak, a tervezett ital közvetlenül árusítható lesz iskolai büfékben. A tervezett termék minden egyes összetevője Nagy-Britanniából származik.

### **Eredmények és következtetések**

A piaci stratégia és a folyamatos befektetések következtében az Ella Drinks növekedési üteme az elmúlt 6 év során megbízhatóan 10 % körül volt. Az éves forgalom 5-10%-át költik marketingre, ebben szerepel a weboldal üzemeltetése, szóróanyagok, webes hirdetések elkészítése és a különböző rendezvényeken való részvétel.

A céget a skót gazdaságfejlesztő szervezet, a Scottish Enterprise támogatja. A régióra jutó támogatásokból 1999-es megalakulása óta 25,000£ összegben kapott segítséget. A gazdaságfejlesztő szervezet folyamatos tanácsadással segíti az Ella Drinks marketing és export tevékenységeit. A jelenlegi forgalom évente eléri a körülbelül 200,000£-t. Ennek nagy százaléka a weboldalból [www.bouvrage.com](http://www.bouvrage.com) származtatható, ahol a lelkes vásárlók rendszeresen kedves üzeneteket is hagynak.

## Stratégiai tervezés – Nagy-Britannia

Írta: Paul Mayfield

### A Fenton Központ

#### Összefoglalás

A Fenton központ létrejött egy üzleti **márka** kifejlesztésére irányuló hosszú távú **stratégiai terv** része. Simon Henderson 1990-ben vette át a West Fenton Farm nevű gazdaság irányítását, és azóta rendszeresen hív iskolai csoportokat és látogatókat. Szeretné megmutatni, hogyan lehet a természetes környezettel együttműködésben gazdálkodni. A Fenton márkanév kialakítására tett első lépés a Fenton központ 2004-es megnyitása volt, mely belépődíj nélkül várja a látogatókat. Simon elképzelése szerint a márka kifejlesztése során „ötletet értékesítünk, nem pedig terméket”. A központ a vásárlókat becsalogató szándékkal épült, egyfajta húzótegyezőként. A betérő érdeklődők valószínűleg vásárolni a kávézóban, befizetnek egyes különleges szolgáltatásokra és rendelnek a Fenton márkanévű termékekből.

A márka arculatának legfőbb jellemzője annak bemutatása, hogy hogyan lehet a környezettel összhangban, fenntartható módon mezőgazdálkodást folytatni. Ezt a szemléletet tükrözi valamennyi Fenton termék.

#### Háttér

A West Fenton Farm Northumberland megyében, Anglia Skóciával határos északi részén található. Simon 1990-ben került a Durham Grófság birtokaihoz tartozó 182 ha-os gazdaságba, mely akkor alacsony kitermelésű, elhanyagolt vegyes gazdálkodást folytatott. Simon 10 ha füves terület kivételével mindent beszántott. Sárgarépat, gabonaféléket kezdett termelni, majd később burgonyával és borsóval bővítette a növényállományt. A gazdaságban jelenleg 6 éves vetésciklus működik: borsó – gabona – sárgarépa – gabona – burgonya – gabona összeállításban.

A Fenton központot körülvevő dombságban bronzkori települések nyomait találták. A XVIII. században két testvér, Matthew és George Culley igazgatta a már akkor is West Fenton Farm nevet viselő gazdaságot. Ez a két férfi egyszerre nagyszerű feltaláló is volt, nevükhöz fűződik számos, a mezőgazdálkodásban hasznosítható újítás, mint például a talaj állapotának javítása, talajvíz-elvezetés, új növények és vetésciklusok bevezetése Észak-Angliában. Állattenyésztési erőfeszítéseik eredményeképpen jött létre a ma a világ számos országában Border Leicester néven ismert juh fajta.

A gazdaság területét átszeli a Till folyó. Ennek következtében megtalálható számos környezetvédelmi szempontból különleges jellegzetesség is: egy holtág, illetve egy időszakosan elöntött rét, melynek elöntését jelenleg töltés akadályozza meg. A gazdaság területén két ún. Tudományos Szempontból Kijelölt Különleges Értékű Terület (SSSI), és egy Különleges Természetvédelmi Terület is megtalálható. Ezeket mind megfelelő érzékenységgel kell kezelni.

A gazdaság fejlesztése mellett Simon gondozásba vette a területen található természetes élőhelyeket is. Az első félévben vidra-menedéket épített, szegélyeket létesített és lekerítette a haszonállatok elől a folyót, hogy még több, vadon élő állatok által is élvezhető élőhely alakuljon ki. Sövényt telepített, mintegy 10 km hosszan. A földek szélén futó vízelvezetőárkokhoz újabb árkokat csatlakoztatott, melyek a nitrát és egyéb szennyező anyagok megkötése céljából a talaj vizét a folyóba érkezés előtt nádtavas víztisztító rendszeren vezetik át.

A gazdaság csatlakozott az 1998-ban elindított Környezetgazdálkodási Rendszer programhoz és hamarosan a Környezetvédelmi, Élelmiszeripari és Területfejlesztési Minisztérium bemutató gazdasága lett belőle. A Környezetgazdálkodási Rendszer segítségével egyszerűbbé váltak bizonyos gazdasági műveletek. A táblaszegélyek vegyes vadvirággal való beültetése a legtöbb haszonnövény, különösen a sárgarépa esetében jelentősen csökkentette a felhasználható növényvédőszer mennyiségét. Tekintve, hogy a homokos talaj erősen korlátozza az elérhető termésmennyiséget, a gazdaságban minden befektetés ehhez igazodva viszonylag alacsony szinten marad.

A gazdaságot iskolai és felnőtt csoportok kezdték el látogatni - Simon lelkesen magyarázta, milyen tevékenységeket végeznek a gazdák az élelmiszer előállításában, hogyan figyelnek a környezetre. Hamar nyilvánvalóvá vált, hogy a látogatók igényeit ő egyedül nem képes kielégíteni. Kétévnyi forráskeresés vezetett sikerre: támogatás érkezett a Heritage Lottery Fund alapítványtól és az említett minisztériumtól is, s végül a Fenton központ 300,000£-os összköltséggel elkészült.

A központ non-profit vállalkozásként 2005-ben nyílt meg. A belépés díjtalan. A látogatókat kiállítás fogadja, ahol megismerkedhetnek a gazdaság múltjával, a helyi vadvilággal, a termesztett növényekkel és a gazdaság jelenlegi működésével. A gyerekek számára kalandjátzóteret rendeztek be, továbbá helyet kapott a nyaranként művészeti kiállításoknak otthont adó konferenciaterem is. A látogatókat bátorítják a gazdaságon belüli sétára, hogy a növényeket és a hely élővilágát saját szemükkel is felfedezhessék.

Jövedelem a kávézóból/étteremből, egy helyben létesített kis boltból és a Ragadozómadár Központból származik. Ez utóbbi 2006-ban épült. Itt a látogatók fizetés ellenében több mint 50 madárral ismerkedhetnek meg, többek között felvételtől láthatják a röptüket. S bár a központ

télen zárva tart, 2007 nyarán 18 helybeli lakost alkalmazott teljes, vagy részmunkaidős állásban.

### **Piaci kihívások**

A gazdaság az alábbi kihívásokkal szembesült:

A gazdaság és így a látogatóközpont alacsony népsűrűségű területen helyezkedik el. A látogatók idehívása nehézségekbe ütközhet. Kétféle látogatóra lehet számítani:

- állandó, vagy nyaralási jelleggel itt tartózkodók
- átutazó nyaralók

Fontos továbbá, hogy a központ, mint a Fenton márkanév ismertségének megteremtője, első osztályú legyen. Ily módon lehet majd az idők során újabb és újabb termékekkel bővíteni a választékot.

A gazdaság a Fenton központ szerves része. Fejlesztése során a márkanév támogatása és a gazdasági életképesség megtartása egyaránt fontos volt.

A kihívás lényege egyrészt a kellően sok látogatót vonzó központ reklámoztatása volt, másrészt a régióban felismerhetően elkülönülő márka létrehozása, s végül a gazdaság kereskedelmi és környezetvédelmi tevékenységének további erősítése.

### **Üzleti válaszlépések**

#### ***A látogatóközpont***

A marketing célokra fordítható összeg alacsony. A központ reklámozását néhány kisebb lépés összehangolásával oldják meg.

Minden, a központot megismertető ingyenes alkalmat megragadnak. Különösen figyelnek az újságokban kínálkozó lehetőségekre. Például a Newcastle kosárlabda csapatát Eagles-nek (sasok) nevezik. Erre a gazdaság meghívott néhány tagot a Ragadozómadár központba és ott sassal lefényképeztették a sportolókat. A helyi újságokat rendszeren értesítik, ha fiókák kelnek ki. Igyekeznek megragadni bármilyen, sajtónyilvánosságot jelentő helyzetet.

Megszólítják az iskolákat: a központ több iskola weblapján rendezvények tartására alkalmas helyszínként van feltüntetve. Itt kettős a haszon: a gyerekek egy része családotul visszatér, másrészt Simon a gazdaság működését a gyerekeknek és tanáraiknak is el tudja magyarázni.

Minden évben ismertetőanyagokat készítenek és osztanak szét szállodáknak, turista információs központoknak, könyvtáraknak és helyi boltoknak. Gondos tervezés

eredményeképpen alkalmanként jótékonyági rendezvényeket tartanak, mint például a Szász Napok, a Solymász Napok, illetve az Élelmiszer-vásár; s ezekről a központ munkatársai a helyi lakosságot az időközönként megjelenő kiadványok segítségével tájékoztatják.

A nyaralók becsalogatása sokkal nehezebb. A környéken sok más látnivaló is van, mely elvonzza az embereket. A farm és a központ távol esik a főúttól. Megpróbálkoztak azzal, hogy a turistaidény elkezdése előtt meghívták a környékről 30-40 kis szálloda és kiadó nyaraló tulajdonosát abban a reményben, hogy a vendégeiknek majd ajánlani fogják a gazdaságot, mint látnivalót. Sok vidéki kishotelben van ugyanis vendégkönyv, ahol a turisták gyakran feljegyzik, merre jártak és ezúttal ajánlják is a helyet az utánuk jövő vendégek figyelmébe. Ez a megközelítés, néhány igen pozitív visszajelzés formájában mostanra kezd beérni.

A helyi újságokban hirdetni igen drága, és a hatást nehéz lemérni, de olykor mégis ehhez folyamodnak. Különösen akkor, ha valamely esemény, rendezvény kapcsán arra számítanak, hogy a hír így eljut egy másik, alkalmasabb nyomtatott médiumhoz. Kedvező volt a fogadtatásuk és visszajelzésük a helyi rádióban elhangzott hirdetéseknek.

Jövedelem a kávéházból (étteremből) származik. Csak helyi alapanyagokból, helyben készített ennivalót árúsítanak. A kiszolgálás módja lehetővé teszi a mindig friss, minimális hulladéktermeléssel járó étkeztetést.

A boltban a Fenton márkanévű termékeken és élelmiszereken kívül a természetes környezethez és a gazdasághoz valamilyen módon kapcsolható termékeket árúsítanak.

A központban található a helyi vadvédelmi hivatal irodája. Az ott dolgozó szakember vezeti körbe a diákcsoportokat. Mindez jelentősen hozzájárul a Fenton márkanév környezetvédelemmel való összefonódásának hitelesítéséhez.

Simon további tervei között szerepel a környék földhasználati változását és katonai történetét bemutató múzeum létrehozása. Jelenleg a támogatás keresése folyik.

### ***A Fenton termékcsalád***

A tervek szerint a már meglévő termékcsalád folyamatosan bővíthető újabb és újabb elemekkel.

A Fenton élelmiszerek közé jelenleg agyagedények, illetve egy helyi szakács segítségével kifejlesztett és az étterem konyháján készülő pástétomok tartoznak. Friss fejlesztés a főzőolajok termékcsaládja, melyet a központi boltban, illetve a régió őstermelői piacain, csemegeüzleteiben és ún. „egészséges” termékekkel foglalkozó boltjaiban árúsítanak. Az elkövetkező években további, a gazdaságban előállított állati termékek felhasználásával készítenő termékek bevezetését tervezik.



A Fenton „Vadfüvek magja” szintén új vállalkozás. Elsősorban a Northumberland megye Tudományos Szempontból Különleges Értékű Területein (SSSI) szedett fűmagvakon alapul. A magokat a gazdaságban szaporítják. Simon jelenleg a Természetes Anglia nevű természetvédő szervezettel, valamint külszíni fejtést végző bányatársaságokkal együttműködésben folytatja a projektet, melynek célja a volt bányaterületek növényekkel való visszatelepítése.

### **A gazdaság**

A gazdaság 2000-ben újabb területekkel nőtt, s jelenleg 240 ha. A munka legnagyobb részét egy szerződéses vállalkozó végezte, a többit Simon. A gazdaság és a termékcsalád környezetvédelemmel kapcsolatos összefonódásának elősegítésére számos további terv indult el, illetve van tervezés alatt.

Maga a gazdaság a biogazdálkodásra való átállás időszakában van. Mivel a területi adottságok nyomán a befektetések szintje és a termelékenység eddig is alacsony volt, itt nem várható nagy változás. A termékek biominősítése viszont megnyitja az utat a folyamatosan nagy lehetőségekkel kecsegtető biopiac irányába.

A környezetvédelmi hatóság nemrégiben visszaadta a folyó két partján lévő árvízvédelmi töltést a gazdaságnak. Simon szeretné a gátakat lebontani annak érdekében, hogy a nagy esőzések idején a folyó el tudja önteni a területet. Itt legelő lesz, ahol egy közeli biogazdálkodással együttműködésben osztályon felüli minőségű hízóállatokat lehet felnevelni, húsukat pedig a Fenton termékek sorában értékesíteni.

A tervek között szerepel egy közeli, 120 ha-os terület megszerzése. Itt szokványos termesztési módon olajrepcét állítanának elő. A gazdaság nemrégiben vásárolt egy olajrepcé feldolgozására alkalmas olajütőt. Az olajat áramfejlesztőben hasznosítanák a gazdaság, a központ és a gazdaságban termelt élelmiszereket a helyi kisboltokba szállító kisteherautó elektromos igényeinek fedezésére.

Fát a környező erdőkből termelnek ki. Simon azt tervezi, hogy fahulladékot állít elő, majd üzembe állít egy nagy kazánt, amely hőenergiával látja el a központot és a falu közeli lakóházait. Egy kisebb teljesítményű biomassza-kazán már most működésben van a gazdaság területén. A kartonpapír újrahasznosítási engedély birtokában Simon elégetheti a kazánban a kartonpapírt, illetve készülhet belőle zúzalék és pellet (granulátum), mely aztán, ismét saját márkanév alatt, helyi tüzelőanyagként értékesíthető.

## Eredmények és következtetések

A központ (részben alapítványi és minisztériumi háttérű) 300,000£-os költsége igen kockázatos befektetés volt, de Simon a hosszú távú üzleti stratégia indítóelemeként értelmezte

A gazdaság előnyt kovácsolt a terület más gazdák által valószínűsíthetően hátrányként megélt jellegzetességeiből: az alacsony hozam, a területet átszelő folyó, a különleges védettséget élvező területek – itt ezek elősegítették a kereskedelmi márkanev környezethez való kapcsolódását. A márkanev mögött elsősorban maga a gazdaság, illetve a látogatóközpont áll, de ezek tevékenységét számos, a gazdálkodáshoz közvetlenül nem kapcsolódó, de azzal összefüggésben létező termék és szolgáltatás egészíti ki most, illetve a tervek szerint a jövőben is. Mindezek együttese teszi az üzletet hosszú távon életképpé.

A jól átgondolt marketing központi szerepet játszik a központ megismertetésében, a látogatók vonzásában. A rendszeresen kiadott 25,000 darab ismertetőanyag és az alkalmi rendezvényeket népszerűsítő kiadványok éves költsége 3500-4000£. Ehhez hozzáadva az újságokban, nyomtatott kiadványokban és a helyi rádióban megjelenő hirdetések költségeit kiderül, hogy a teljes marketing költség a forgalom 5-10%-a.

Egyes kutatások szerint a legtöbb új turista-látványosság az első négy évben folyamatosan egyre több látogatót vonz. Ekkor a látogatók száma csökken nagyjából 10%-kal, majd szinten marad. A Fenton központ látogatóinak száma a következőképpen alakult:

Első év: 4 000 fő

Második év: 10 000 fő

Harmadik év: 12 000 fő (annak ellenére, hogy nyáron 6 hétig igen kellemetlen időjárás volt)

A gazdaság újabb látóivalókkal és rendezvényekkel szeretné elkerülni a látogatók számának előjelzés szerinti csökkenését. Az üzlet fejlesztése a kávéházban (étteremben) és központi boltban látogatónként elköltött összeg nagyságának növelésével is lehetséges. Miután megfigyelték és elemezték, hogy a látogatók milyen termékekre és/vagy szolgáltatásokra hajlandóak pénzt kiadni; a látogatónként kiadott pénz mennyisége a harmadik évben 10%-kal nőtt a második évhez képest. A boltban kínált termékek további fejlesztésével és az étterem kínálatának szélesítésével ez a tendencia esetleg még jobban elősegíthető.