

# Esettanulmányok: Magyarország



## Ellátási lánc menedzsment – Magyarország

Írta: Kelemen Eszter

### HELIBOR Szövetkezeti Pincészet

www.helibor.hu

### Összefoglalás

A HELIBOR Szövetkezeti Pincészet Magyarország legnagyobb szövetkezeti tulajdonban lévő pezsgőüzeme, termelőinek létszáma eléri a 800 főt. A tagok által művelt kisebb-nagyobb birtokok 22 településen található Izsák környékén, s összesen csaknem 2500 hektárt tesznek ki. A vállalat nemcsak Magyarországon, hanem a külföldi piacokon is jelen van széles termékskálájával, amelynek gerincét a többnyire helyben termelt szőlőből készült pezsgók és minőségi borok adják. A HELIBOR jó példát ad az ellátási lánc innovatív menedzsmentjére, amelynek alapját máig a helyi szőlőtermesztők összefogásával létrejött új típusú szövetkezetek, termelői csoportok biztosítják. Bár a vállalat számára nagy kihívást jelent, hogy teljesen új termékek kifejlesztésére kényszerült az erősen versengő hazai és külföldi piacokon, története mégis az új típusú szövetkezetek sikertörténetei közé sorolható, köszönhetően a menedzsment kitartó szakmai munkájának, valamint a termelők elkötelezettségének a szövetkezeti vezetés és a helyi szőlőfajták iránt.

**Kulcsszavak:** szövetkezet, ellátási lánc, bor, pezsgő, Magyarország.

### Háttér

Izsákon és környékén a szőlőtermesztés gyökerei messzire nyúlnak vissza. A térség földrajzi adottságai, a meleg és napos időjárás mindig is kedvezett a szőlőtermesztésnek, a homokos talaj ráadásul lehetővé tette, hogy az itteni szőlőültetvények túléljék a 19. században pusztító filoxéra-vészt. A szőlőművelés felvirágzása is erre az időszakra tehető a környéken, hiszen míg az ország más részén szinte teljesen kipusztultak az ültetvények, itt tovább folytatótt a



termesztés. Eleinte főleg családi gazdálkodók foglalkoztak a szőlővel, s vagy vasúti kocsikban exportálták külföldre csemegeszőlőként, vagy postai úton, kishordókban értékesítették a termelői bort. A szocializmus időszakában termelő szövetkezet (tsz) és állami gazdaság alakult Izsákon, amely megkezdte a pezsgőkészítést a környéken termő szőlőre

alapozva. Az üzem fénykorában csaknem 17 millió üveg pezsgőt gyártott évente, amit főként a volt Szovjetunió tagállamaiban értékesítettek. A rendszerváltást követően az állami gazdaság magyar befektetők tulajdonába került, s folytatta a pezsgőkészítést Hungasekt Rt. néven. 2002-ben egy német pénzügyi befektető vásárolta meg a céget, majd három évvel később az összes jól csengő márkanevet eladta a legnagyobb versenytársnak, a német tulajdonban (Henkell&Schönlein) lévő Törley Pincészetnek.

Mindeközben a helyi szőlőtermesztők egyre kedvezőtlenebb helyzetbe kerültek: bár a pezsgőüzem továbbra is felvásárolta a megtermelt szőlőt, a felvásárlási ár folyamatosan csökkent, s kiszámíthatatlanná vált az éves kiadások megtérülése. 2003-ban a helyi termelők úgy döntöttek, hogy összefogással próbálnak javítani saját helyzetükön, s megalakítottak egy-egy szőlőtermesztésre szakosodott termelői csoportot Izsákon, Orgoványon és Helvéción. A három új típusú szövetkezet 2005-ben hozta létre a HELIBOR Szövetkezeti Pincészet Kft-t, hogy ezen a cégen keresztül vásárolja meg a márkaneveitől megfosztott, eladósorba került izsáki pezsgőüzemet, s ennek segítségével felépítse a bor- és pezsgőtermelés térségi vertikumát.

### **Piaci kihívások**

A magyarországi pezsgőpiac meglehetősen szűk és szezonális: évente mindösszesen 25-30 millió üveg pezsgő fogy el a boltok polcairól, aminek közel felét novemberben és decemberben vásárolják meg a fogyasztók. A fogyasztók többsége árérzékeny, és az édes vagy féledes pezsgőt részesíti előnyben a jobb minőségű száraz fajtákkal szemben. Mindössze a fogyasztók 6%-a fogyaszt prémium kategóriába eső termékeket, amelyek ára 1000 Ft felett kezdődik, míg az átlagos fogyasztó 500-700 Ft-ért vásárol egy üveg pezsgőt.<sup>2</sup> Az utóbbi időben a magyarországi pezsgőárak tovább csökkentek az olcsó és sokszor gyenge minőségű import termékek növekvő részaránya miatt, ezáltal a hazai átlagár még úgy is a nyugat-európai árszínvonal alá került, hogy a pezsgő árába beépített jövedéki adó mértéke nálunk kiugróan magas. A magyar pezsgőpiacon azonban nem csupán a csekély kereslet és az olcsó import nehezíti meg a piacra lépést, de a magas koncentráció is. A piac csaknem háromnegyedét egy német multinacionális vállalat, a Henkell&Schönlein AG uralja, amely mára szinte az összes jól csengő magyar márkanev (Törley, BB, Hungária, Walton) és hajdani pezsgőüzem felett rendelkezik. Ebben a helyzetben a HELIBOR számára a legfőbb piaci kihívás az, hogy új termékpalettára alapozva betörjön a piacra, s versenybe szálljon a korábban az üzemben gyártott márkákkal is, hiszen az izsáki pezsgőüzem bejáratott márkaneveit az előző tulajdonos a versenytárs Törleynek értékesítette.

<sup>2</sup> <http://www.ma.hu/page/cikk/ad/0/166586/1>, letöltve: 03-05-2007

A tökéletes versenyhez hasonló piaci szituációban lévő szőlőtermesztők általában két lehetőség közül választhatnak a szőlő értékesítése kapcsán: vagy egy nagyobb feldolgozó üzem beszállítóivá válnak, vagy saját feldolgozó kapacitást alakítanak ki, s késztermékekkel próbálnak megjelenni a piacon. A HELIBOR egy harmadik, innovatív utat mutat a gazdáknak, hiszen a termelői együttműködésre épülő három szövetkezet a cég megalapításával alulról, a termelői oldalról látott neki a pezsgővertikum kiépítésének, amelynek segítségével képessé vált kihasználni a feldolgozás során létrejött hozzáadott értékben rejlő gazdasági előnyöket, miközben a termelői kör méretéből fakadó lehetőségeket is megőrizte. Az előnyök ellenére természetesen számos problémával kellett, s kell ma is szembenéznie a vállalatnak: a feldolgozó kapacitás megszerzéséhez és fejlesztéséhez jelentős tőkebevonásra volt szükség, a piaci jelenlét új termékek és márkák kifejlesztését és piaci bevezetését igényelte, amihez a hazai és a külföldi piaci kapcsolatok újjáélesztése is elengedhetetlen.

### Üzleti válaszlépések

A fent ismertetett piaci kihívásokra a HELIBOR innovatív szervezeti és menedzsment a megoldások sorával válaszolt. A vállalat vezetősége a megalakulást követően szinte azonnal tárgyalásokat kezdett az izsáki pezsgőüzem akkor még német tulajdonos magyarországi képviselőjével a vásárlás feltételeiről. A cégvezetők gazdag kapcsolathálójának és kitartó lobbytevékenységének köszönhető, hogy állami garancia mellett folyósított hitelt kapott a vállalat, amely a céget alkotó három új típusú szövetkezet tagjainak és egy pénzügyi befektetőnek a hozzájárulásával együtt elegendő tőkét biztosított az üzem és a megmaradt márkanév felvásárlásához. A felvásárlásnak köszönhetően a helyi gazdák alkotta új típusú szövetkezetek kezükbe vették



a helyi szőlőtermesztésre épülő pezsgő-vertikum irányítását. A HELIBOR jelenleg Közép-Európa legnagyobb pezsgőgyártó kapacitása felett rendelkezik, és közel 70 embert foglalkoztat. A vállalat által birtokolt infrastruktúra és modern technológiai háttér (210.000 hl tartálykapacitás, két palackozó gépsor, több mint 20.000 m<sup>2</sup> tárolótér) továbbra is folyamatos fejlesztés alatt áll, amit jól jelez a különböző szabványoknak (ISO 9001, HACCP, IFS) megfelelő minősítések megszerzése.<sup>3</sup>

A HELIBOR működésének egyik egyedi vonása az a komplex tulajdonosi- és menedzsment struktúra, amely a gazdákat a késztermék előállítás teljes folyamatában érdekeltté teszi, és

<sup>3</sup> <http://www.talajjuk-ki.hu/index.php/article/articleview/862/1/3/>, letöltve: 16-07-2007

bevonja őket a döntéshozatali folyamatok egy részébe. Amint már korábban is írtuk, az izsáki, orgoványi és helvéciai termelői csoportok együttesen birtokolják a HELIBOR tulajdonjogát: legnagyobb részesedéssel az izsáki szövetkezet bír (40%), míg az orgoványi és helvéciai szövetkezet egyaránt 25-25% felett rendelkezik. A fennmaradó 10% a pénzügyi befektető tulajdonát képezte a pezsgőüzem felvásárlása idején, de mára ezt a részt is visszavásárolta a három szövetkezet. Ugyan a szövetkezeti tagoknak nincs közvetlen tulajdonjuk a pezsgőgyárban (mivel annak tulajdonosai a szövetkezetek mint jogi személyek), az egy tag egy szavazat elven alapuló szövetkezeti döntéshozatali folyamaton keresztül a gazdák képesek befolyásolni a HELIBOR működését is. A gazdálkodók érdekeinek érvényesülését emellett az is garantálja, hogy a HELIBOR-nak, valamint a termelői csoportok társulásának (csakúgy, mint az izsáki termelői csoportnak) az elnöke ugyanaz a személy. Így a teljes termelési folyamat a szőlő termesztésétől kezdődően a végtermékek palackozásáig és értékesítéséig a tagok által választott vezető ellenőrzése alatt áll. E struktúra legnagyobb előnye az, hogy a gazdálkodókat érdekeltté teszi abban, hogy minél jobb minőségű szőlőt termesszenek, hiszen a késztermékek sikere – amely nagyban múlik a felhasznált szőlő minőségétől – a szőlő növekvő felvásárlási árán és a visszaforgatott nyereségen keresztül visszahat rájuk is. A minőségi termelésben rejlik közös érdek, s a menedzsment iránti bizalom tovább hozzájárul az információáramlás, a tervezés, a megvalósítás és a minőség-ellenőrzés gördülékenyebbé tételéhez az ellátási lánc mentén, anélkül hogy növelné a tranzakciós költségeket.

Az ellátási lánc menedzsment tekintetében a HELIBOR szorosan együttműködik a tulajdonos szövetkezetekkel. A felvásárolt szőlő árát előzetesen határozzák meg közösen, s a szőlő



fajtájától, minőségétől és a fizetési határidőtől függően differenciálják. Ez utóbbi különbségtétel a gazdálkodók elkötelezettségét hivatott díjazni: azok a gazdálkodók ugyanis, akik a felvásárolt szőlő árának kifizetésével tudnak várni addig, amíg a szőlőből bor és pezsgő készül, a késztermékért járó ártöbbletet a szőlő felvásárlási árban is érvényre tudják juttatni. A szőlő felvásárlási árának illetően meghatározása az elmúlt években az ár

folyamatos növekedését eredményezte, ami egyértelműen a gazdák érdekeit szolgálja (2004-ben 30Ft/kg, 2005-ben 43Ft/kg, 2006-ban 57Ft/kg, 2007-ben 75Ft/kg volt a szőlő átlagára). A termelők szabadon dönthetnek, hogy milyen fajtából mennyit termelnek, s egyelőre arról is, hogy hol értékesítik a megtermelt szőlőt – a szövetkezeti tagok számára eddig nem volt kötelező a pezsgőüzem felé értékesítés, bár a magasabb felvásárlási ár és a szövetkezet aktív tagjai között kialakult összetartás ösztönző erővel hat ez irányba.

Az innovatív szervezeti megoldásokon és a költséghatékony ellátási lánc menedzsmenten túl a marketingnek is nagy szerep jut a piaci kihívásokkal való küzdelemben. Ezt jelzi a vállalat termék- és árpolitikája, valamint a termékek elhelyezésére és megjelenítésére fordított figyelem is. A HELIBOR széles termékskálája az alkoholmentes italoktól a minőségi boron át a kiváló minőségű pezsgőig terjed, s közülük a legutóbbi termékcsoporthoz adja a termelés közel 70%-át. A HELIBOR ugyanakkor a pezsgőkészítéshez használt alapbort is maga állítja elő, s nem bízta másokra a pezsgő minőségét leginkább befolyásoló „inputanyag” előállítását, mint ahogyan azt riválisainak egy része teszi. Az izsáki üzemben készült pezsgőkhöz különböző szőlőfajtákból készült alapborokat házasítanak, amelyek közül az egyik legfontosabb az Arany Sárféher szőlőből készült bor. Ez a szőlőfajta egy tradicionális magyar fajta, amely csak Izsák környékén terem meg sajátos termőhelyi igényei miatt. A szőlőből készült bor száraz és jellegzetes savakkal rendelkezik, ami különösen alkalmassá teszi a pezsgőkészítésre, bár korábban elsősorban megbízhatóan magas hozama és a térségben régre visszanyúló termesztési hagyománya tette kedveltté. Ugyan az Arany Sárféher szőlő megművelése jelentős kézimunkát igényel (mivel fagyérzékeny, takarást igénylő, mélyművelésű szőlő), termőterülete az utóbbi években lassan növekszik, ami annak is köszönhető, hogy 2006-ban a szőlőt, valamint a belőle készült bort és pezsgőt eredetvédett terméként ismerte el a Kormány.<sup>4</sup> Az Arany Sárféher mára a HELIBOR termékfejlesztési politikájának kulcsa lett: a szőlőből készült borban és pezsgőben ötvöződnek a helyi, hagyományos termelési módszerek és a legújabb technológiai megoldások, melynek köszönhetően a késztermék nemcsak minőségével, hanem a benne megtestesülő eszmei értékkel is egyedülálló.

Bár a HELIBOR termékei minőségük alapján a prémium kategóriába is besorolhatók, áruk a középkategóriában marad: még az eredetvédett pezsgő, illetve biopezsgő ára is alig haladja meg az 1000-, illetve 2000 Ft/palackot, ami a prémium kategóriás pezsgők árának alsó küszöbe. Ezzel az árképzési stratégiával a vállalat célja az, hogy egyedülálló ár-érték aránnyal legyen jelen a piacon, amelynek segítségével megismertetheti és megszeretheti a jó minőségű pezsgőt a hazai fogyasztókkal, s ezáltal növelheti piaci részesedését a versenytársakkal szemben.

Bár az intenzív médiajelenlét könnyebbé tenné az új termékek megismertetését a fogyasztókkal, a vállalat pénzügyi helyzete nem



<sup>4</sup> Az FVM 11/2006 rendelete alapján az Izsáki Arany Sárféher szőlő, bor és pezsgő eredetvédelmet kapott, a szőlőből készült termékek viselhetik a Districtus Hungaricus Controllatus címet. Ez az eredetvédelmi szabályozás, bár hasonló előnyöket nyújt a gazdák számára, nem azonos az EU eredetvédelmi rendeleteinek értelmében megkülönböztetett védett földrajzi területről származó termékekkel (PDO/PGI).  
<http://www.fvm.hu/main.php?folderID=2082&articleID=8303&ctag=articlist&iid=1>, letöltve: 15-07-2007

teszi lehetővé, hogy aktív kampányt folytassanak az országos médiában. Ehelyett olyan alternatív és költségtakarékos módszereket alkalmaznak, amelyek ugyan a fogyasztók szűkebb körét érik csak el, de személyes kapcsolatokat építenek, s lehetőséget adnak a márkahűség kialakítására. E stratégia keretében a HELIBOR versenyeken, kiállításokon, gasztronómiai rendezvényeken nevezi borait és pezsgőit, s üzemlátogatásokat és kóstoltatásokat szervez Izsákon. Magyarországon az izsáki termékeket elsősorban nagy üzletláncokban lehet megvásárolni, de egy-egy szakbolt polcain, illetve az Izsák központjában kialakított helyi termék boltban is találkozhatunk a szövetkezeti pincészetben készült borral és pezsgővel. Mivel azonban a vállalat gyártási kapacitása meghaladja a hazai piaci lehetőségeket, mindenképpen szükséges külföldi piacok felkutatása. A szocializmus időszakában az üzem a késztermékek közel 80%-át a volt Szovjetunió országaiba exportálta, de a kilencvenes években ezek a piaci kapcsolatok szinte teljesen feledésbe merültek. A HELIBOR jelenlegi értékesítési stratégiájának egyik eleme ezeknek a hajdan igen jelentős piaci kapcsolatoknak az újjáélesztése, s új termékek bevezetése a kelet-európai és távol-keleti országok piacain.

Mivel a pezsgőüzem előző tulajdonosa az összes jól ismert izsáki márkanévet értékesítette a versenytársnak, a HELIBOR-nak a termékfejlesztésen és a piaci kapcsolatok megalapozásán túl a piaci márkák kialakítására és bevezetésére is nagy hangsúlyt kell fektetnie, amelynek során elsősorban a helyi, régiós gyökerekre támaszkodik. Már a vállalat névválasztása is a földrajzi kötődést sejteti, hiszen a HELIBOR a társult termelői csoportok székhely településeinek nevéből született mozaikszó: a HEL Helvéciára, az I Izsákra, az OR pedig Orgoványra utal, míg a közjük beszúrt B betű nemcsak a kiejtés megkönnyítését szolgálja, hanem utal a vállalat profiljára is. A cég helyi vagy helyivé tett szimbólumokat használ új márkáinak megkülönböztetésére: az eredetvédett Arany Sárféher bor címkéjén például feltűnik a térség egyik jellegzetes védett vízimadara, a kanalas gém (amely kifejezi a szőlő speciális termesztési környezetre való igényét is, hiszen a kanalas gémnél otthont adó Kolon-tó, Közép-Európa legnagyobb édesvízi mocsara szabályozza a szőlőnek létfontosságú talajvíz szintjét), és Csontváry Kosztka Tivadar (akinek testvére szelektálta a szőlőfajtát) egyik festménye. A termékek felismerhetőségét a nemzeti zászló színeinek feltüntetésével is segíti külföldi környezetben.

### **Eredmények**

A HELIBOR vezetőségének kitartó szakmai munkája eredményeként a vállalat mára Magyarország legnagyobb közös gazdálkodói tulajdonban lévő szőlőfeldolgozójává vált, amely 800 termelőt integrál mintegy 2500 hektáron. 2005-től kezdődően a HELIBOR négy új terméket vezetett be a piacra, amelyek közül egy biominősítéssel, kettő pedig eredetvédett státusszal rendelkezik (Bio Chardonnay pezsgő, Arany Sárféher bor és pezsgő). Az új termékek segítségével a HELIBOR a jó minőségű, térségi gyökerekre építő vállalat imázsát alakította ki



magáról, amely nemcsak hagyományos, hanem divatos, a fiatal korosztálynak szóló új termékeket is forgalmaz. A termékek kiemelkedő minőségét jól jelzik a különböző versenyeken elért helyezések: az Arany Sárfehér bor a megye zászlósbor, míg a biopezsgő országos szinten szerzett elsőséget, s valamennyi termékre érvényes a Kiváló Magyar Élelmiszer védjegy.

A jövőben a HELIBOR a termékkála további bővítését tervezi, s az Arany Sárfehér mellett más tradicionális magyar szőlőfajták felkarolására is törekszik, amivel nem csupán a termesztett növények biológiai sokféleségének megőrzéséhez járul hozzá, hanem a szőlőtermesztés hagyományos kispaszti módszereit is segít fenntartani. A HELIBOR az elmúlt évek során a helyi közösség büszkeségévé vált, hiszen eddigi tevékenységével hozzájárult a térségben gazdálkodók megélhetéséhez, a gazdasági és társadalmi körülmények javulásához, a tradíciók megőrzéséhez. A helyi természeti, kulturális és társadalmi erőforrásokra (helyi szőlőfajták, hagyományos művelési módok, családi gazdaságok) való összpontosítás ugyanakkor nem egyszerűen jótékony cselekedet, hanem a vállalat piaci stratégiájának alapja, termékeinek megkülönböztető jegye. Mindez elegendő indokot szolgáltat arra, hogy a gazdálkodókat partnernek tekintve bevonják az értékteremtési folyamat egészébe, hiszen: *„...csak közösen, együtt gondolkodva tudjuk megragadni a kínálkozó lehetőséget, és egy virágzó, jól működő és jelentős profitot termelő vállalatot létrehozni és működtetni.”*<sup>5</sup>

### Kérdések az esettanulmány feldolgozásához

- 1. Gazdálkodói együttműködés:** Mi ösztönözte az izsák környéki gazdálkodókat az együttműködésre? (Piaci nyomás, a helyi szőlőtermelés nagy múltja és társadalmi beágyazottsága, az izsáki pezsgőüzem közelsége, korábbi együttműködési tapasztalatok a termelő szövetkezeti időkből).
- 2. Ellátási lánc menedzsment:** Mi teszi hatékonyá az esettanulmányban felvázolt alulról szerveződő ellátási láncot az input-output kapcsolatok és a termelési minőség tekintetében? (A gazdálkodók érdekeltté tétele a minőségi termelésben a tulajdonosi és menedzsment struktúra révén, a tranzakciós költségek minimalizálása az ellátási lánc mentén).
- 3. Marketing:** Mi az Arany Sárfehér szőlőből készült termékek innovativitásának fő forrása? (Tradicionális termelési módszerek és modern feldolgozó technológia ötvözése, a marketingben a helyi gyökerek megjelenítése, eredetvédelem).

<sup>5</sup> Idézet a vállalat igazgatójától. <http://www.talaljuk-ki.hu/index.php/article/articleview/862/1/3/>, letöltve: 16-07-2007



**Az oktatók figyelmébe:**

Fektessen hangsúlyt az eset megbeszélése során arra, hogy a helyi szőlőtermesztési hagyományok miként értékelődnek újra a HELIBOR tevékenysége során, s hogy a vállalat helyi társadalmi beágyazottsága (a gazdálkodókban meglévő bizalom) miként segíti a cég működését.

**Felhasznált források:**

- Interjúk a vállalat vezetőségével (elnök, termelési igazgató), üzemlátogatás.
- Interjú az izsáki Arany Sárfehér Szőlő- és Bortermelő Szövetkezet gazdasági vezetőjével.
- A vállalat weboldala: <http://www.helibor.hu>.
- A COFAMI (Encouraging Collective Farmers Marketing Initiatives) kutatás magyarországi esettanulmánya: Kelemen, E. – Kovách, I. – Megyesi, B. (2007): The Arany Sárfehér Co-operative, Hungary. First draft. (<http://www.cofami.org>)

## Gasztro-turizmus – Magyarország

Írta: Milánkovics Kinga

### Lillafüredi Pisztráng Telep

[www.pisztrangtelep.fw.hu](http://www.pisztrangtelep.fw.hu)

#### Összefoglalás

A Lillafüredi Pisztráng Telep egy olyan élelmiszertermelő és feldolgozó családi gazdaság, amely a gazdasági fenntarthatóságot nyereségesen tudja ötvözni a társadalmi és környezeti fenntarthatósággal. A történelmi örökségen és adottságokon épülő farm magas minőségű élelmiszert állít elő a helyi és hazai piacra. A piac igényeire reagálva a pisztrángtelep kiépítette önálló feldolgozó kapacitását, saját éttermet működtet, a pisztráng tenyésztés bemutató mintagazdaságként működik és egyben génbankja hazai őshonos halfajoknak. A farm és vezetője részei a térségi turisztikai eseményeknek, a telep maga turisztikai látványosság, mely speciális programoknak is helyet ad. Mindezek a tevékenységek egyben fontos marketing eszközök is a termékek értékesítéséhez, a piacon maradáshoz.

**Kulcsszavak:** élelmiszer-turizmus, élelmiszer termelés és feldolgozás, társadalmi és környezeti fenntarthatóság

#### Háttér

A Lillafüredi Pisztráng Telep BAZ megyében, a Bükk hegységben található. A térség Magyarország egyik erősen elmaradott vidéke. A telepet eredetileg 1932-ben alapították a



Garadna Patak vízbázisán, mivel annak oxigén tartalma, hőfoka és hozama megfelelő a pisztráng tenyésztéséhez. A tulajdonosok és a vezetők az évtizedek során többször változtak, míg 1982-ben Hoitsy György a telep alkalmazottja lett. A telep akkor is és jelenleg is állami tulajdonban volt és van, de 1991 óta György és felesége bérlőként, vállalkozóként gazdálkodik rajta. A telep hivatalos tulajdonosa az erdészet. 1982-ben, mikor átvették a telep vezetését, az éves termelés 0,5 t/ha volt.

Jelentős beruházások és a technológia fejlesztés következtében mára az éves termelés 24 t/ha.

## Piaci kihívások

Történelmének köszönhetően a farmnak kettős célt kell szolgálnia, egyrészt őrizni hagyományait, másrészt nyereségesen működni. Mindezek miatt a piaci pozicionálás nem egy átfogó piackutatáson, vagy a vásárlók igényein alapult. A fejlesztés szempontja az volt, hogy a már meglévő erőforrásokat milyen módon lehet felhasználni és fejleszteni úgy, hogy az leginkább összhangban legyen az adott piaci igényekkel. Az ezzel kapcsolatos elképzelések és koncepciók a menedzsment korábbi évek során gyűjtött tapasztalatain alapultak. Nem sokkal a gazdaság átvétele után világossá vált, hogy a friss hal eladás önmagában nem biztosít elegendő forgalmat és piacot, így hamarosan megnyitották az éttermet. A bükben elterülő békés pisztráng telep hamarosan turisztikai látványosság és kedvelt látogatóhely lett, ami segítette a nyershal eladást is. Később, 1999-2000-ben saját tőkéből és pályázati támogatással egy EU konform feldolgozó egységet tudtak építeni.

Fontos kiemelni tehát, hogy a pisztrángos fejlesztésének irányai nem a vásárlók igényein, hanem a már meglévő lehetőségeken és erőforrásokon alapultak. A kitűnő adottságokkal bíró környezet és a felelős és professzionális vezetés eredményeként a telep megtalálta helyét a helyi piacon, és nyereségessé tudott válni.

A kulcs marketing üzenet az, hogy a farm szolgáltatásain keresztül a vásárlók olyan egészséges és magas minőségű élelmiszert fogyaszthatnak, melyet mind környezeti, mind társadalmi szempontból fenntartható módon állítottak elő, és hogy mindezt egy szép környezetben lehet elfogyasztani.

## Üzleti válaszlépések: a vállalkozás bemutatása

### **Termelés**

A farm teljes területe 1 ha, melyet nem lehet tovább bővíteni, így a termelés volumenét csak a hatékonyság növelésével és a kapacitások jobb kihasználásával lehetett növelni. Ennek érdekében bővítették a tenyésztett fajták számát, így a szaporító kapacitások kihasználtságát növelni tudták. Szintén növelték a négy nevelő tó termelési kapacitását is. Jelenleg a következő fajtákat tenyésztik: sebes pisztráng/*Salmo trutta* m. *fario* Linné, 1758./, szivárványos pisztráng/*Onchorhynchus mykiss* Walbaum, 1792./, tavi pisztráng/*Salvelinus fontinalis* Mitchell 1815./. A szivárványos pisztrángnak három törzsét tenyésztik: acélos fejű, kamloops, arany pisztráng. Az őshonos sebes pisztrángot Magyarországon csak itt tenyésztik, és fontos génbank funkciókat látnak el. A tavi és a sebes pisztráng egy steril hibridje, a citromsárga arany pisztráng is megtalálható a telepen.

A farmon 6 főállású munkatárs dolgozik, Hoitsy György, a felesége, és további négy fő. Nyáron két-három kisegítő dolgozik az étteremben. A feldolgozóban két fő dolgozik.



### **Feldolgozás**

A farm önálló füstölő, feldolgozó és csomagoló egységet működtet Mályinkán, egy környékbeli faluban. A pisztrángot vákuumfóliázva hozzák forgalomba.

### **Termék értékesítés**

A pisztrángot több csatornán keresztül hozzák forgalomba, a feldolgozási eljárásuktól függően. A füstölt és a nyers vákuumfóliázott pisztrángot a farm közvetlenül értékesíti a helyi áruházakban és éttermekben. A friss és a füstölt pisztrángot a vevők a telepen is megvásárolhatják.

Karácsony tájékán pontyot is forgalmazznak (mivel a ponty Magyarországon hagyományos karácsonyi étel), ami segíti a pisztráng eladásokat is.

### **Étterem**

A haleladás legnagyobb része a farmon található éttermen keresztül történik. Ez egy nyitott, részben fedett helyiség, mely tavasztól ősziig várja a vendégeket. Az étterem jellegzetessége, hogy a nevelő tavak mellett fekszik, így a látogatók saját szemükkal láthatják, hogy honnan származik az, amit megesznek, és azt hogyan dolgozzák fel. A telepen, és az éttermen keresztül is átfolyó Garadna patak és a környező erdők hűvös és párás klímát teremtenek, s így a nyári melegben kirándulók számára kedvelt és vonzó célpont a pihenésre és étkezésre.

### **Horgászat a patakban**

A telep rendelkezik a Garadna patak horgásztatási jogával 4-4 km hosszan a farm felett és alatt. A látogatók napi jegyet vehetnek, és horgászhatnak a patakban. A farm vezetője ugyanakkor felelős a pisztráng újratelepítéséért is. Ez a tevékenységi terület nem hoz jelentős bevételt, de fontos szerepe van a reklámban.

### **Biodiverzitás megőrzés, kutatás, oktatás**

A farm és a gazda egyaránt részt vesz számos non-profit tevékenységben, így a biodiverzitás megőrzésében, faunisztikai kutatásokban, helyszíni bemutatók lebonyolításában, stb. Hoitsy György közismert pisztráng szakértő, gyakran megjelenik a médiában, mint elismert szakértő és környezetvédő.

### **Beruházások és bevételek**

A telep jelentős minőségi fejlesztésre szorult 1982-ben, mikor Hoitsy úr és felesége átvette a vezetést. Mivel nem rendelkeztek elég tőkével, a fejlesztések lépésről-lépésre történtek. Szinte minden fejlesztés a telep által megtermelt profit visszaforgatásából származott, kivéve a néhány évvel ezelőtt kialakított feldolgozó Mályinkán, amihez állami pályázati támogatást is igénybe tudtak venni.

A telep évente 24 t halat állít elő, melynek kb. 65%-át az éttermen és a telepen keresztül közvetlenül forgalmazzák. A maradékot helyi áruházakban és éttermekben értékesítik. A farm termelési volumenének fejlesztése a továbbiakban nem lehetséges nagy beruházás, nevezetesen egy recirkulációs rendszer beépítése nélkül. Mivel a telep bérlemény tíz éves bérleti periódussal, egy ekkora beruházás megvalósulása valószínűtlen, tekintettel arra, hogy 10 éven belül nem feltétlenül térül meg. A bevételek növelését a vezetők egy ajándékbolt megnyitásával kívánják növelni.

### **Eredmények, következtetések**

#### ***A pisztráng telep és a hazai mezőgazdálkodás kapcsolata***

A Lillafüredi Pisztráng Telep egyike a négy magyar pisztrángosnak. Az évi 24 tonnás termelésével piacvezető, a másik három farm éves termelése kevesebb, mint 5 tonna. Magyarországon az éves pisztráng fogyasztás 200 t, amihez a hiányzó rész olasz, szlovák, cseh importból származik. Hoitsy úr véleménye szerint a hazai adottságok lehetővé tennék több pisztráng telep működtetését, de ez nem történik meg, ami szerinte főleg a szaktudás és a megfelelő hagyományok hiányára vezethető vissza. Fontos megemlíteni, hogy a pisztráng szaporítása jóval körülményesebb, mint a piacvezető és domináns ponty tenyésztése. A pisztráng érzékeny és nagy odafigyelést igénylő halfaj.



#### ***Gasztro-turizmus***

Az elmúlt évtizedekben a magyar halászati ágazat átalakult, és az alapvetően termelés-orientált fókusz felváltja egy szélesebb szolgáltatási paletta, melynek gyakran része a horgászat és a turizmus. Sok haltermelő épít kisebb-nagyobb turisztikai központokat a termelő tavai köré, diverzifikálva ezzel a tevékenységeiket és a bevételi lehetőségeiket is.

Ebben a vonatkozásban a Lillafüredi Pisztráng Telep jó példa arra, hogy a halas gazdák hogyan kénytelenek az gasztro-turizmus felé bővíteni tevékenységeiket. Hoitsy úr beszámolója alapján a pisztrángos jó állapotban van a szervezeti struktúra, a termelés és a nyereségesség szempontjából egyaránt.

#### **Kérdések az esettanulmány feldolgozásához:**

1. Ön szerint mik a telep sikerének legfontosabb tényezői?
2. Melyek a telep működését leginkább befolyásoló veszélyek?
3. Készítsen SWOT analízist a telep jelenlegi állapotára vonatkozóan!
4. Hogyan képzele a telep működését 3, 5 és 7 év múlva?
5. Ön szerint hogyan lehetne a telep bevételeit és hatékonyságát növelni?
6. Mivel lehetne a telep tevékenységeit kiegészíteni?
7. Hogyan lehetne növelni az együttműködések a többi szektorral (NGO, állami)?
8. Vizsgálja meg a farmot és tegyen ajánlásokat arra, hogy milyen fejlesztésekkel és hogyan tudna a farm a hátrányos helyzetűek esélyegyenlőséghez hozzájárulni (pl. nők, idősek, munkanélküliek, fogyatékosok, etnikai kisebbségek stb.)?
9. Vizsgálja meg a bevételi struktúra változását a 8-as kérdésben meghatározott ajánlásai alapján!

#### **Felhasznált források:**

- Interjú Hoitsy Györggyel
- A Lillafüredi Pisztráng Telep honlapja
- Interjú a Magyar Haltermelők Országos Szövetségének szakértőjével

## Biogazdálkodás – Magyarország

Írta: Balázs Bálint

### Virágoskút Kertészeti Kft. (Balmazújváros)

www.viragoskut.hu

### Összefoglalás

Magyarországon elsőként a Virágoskút Kft. fektetett be a biotermékek termelésének helyén kereskedelmi célú feldolgozásba, hogy a nyereséget a közvetítők helyett magánál tartsa. Az így megvalósított vertikális integrációban termeléssel, feldolgozással és marketinggel egyaránt foglalkozó céggé nőtte ki magát a Hortobágyi Nemzeti Park közvetlen szomszédságában. A társaság egyedi szint képvisel a biogazdálkodás területén, mivel (1) ökológiai gazdálkodásra átállt földön gazdálkodik, (2) a tulajdonos találékonyságára, meggyőződésére és szakmai tapasztalataira épít és (3) sikeresen épített fel egy egyedi márkanévet, amelyet a fogyasztók jól ismernek és a tulajdonossal és a termékekkel azonosítanak.

Kulcsszavak: biokertészet és biogazdálkodás, extenzív állattartás, ökovállalkozás, Magyarország

### Háttér

A Virágoskút Kertészeti Kft. Magyarország legnagyobb kertészeti gazdaságát hozta létre a Hortobágy szívében, alig 20 km-re Debrecentől. A Balmazújváros közelében fekvő virágzó szántóföldekkkel a biogazdaság a Hajdúság közepén, a Hortobágyi Nemzeti Park közvetlen szomszédságában helyezkedik el. A Világörökségi listán szereplő Hortobágy hatalmas füves pusztával és mocsárvilággal rendelkezik. Az itteni pásztorközösségek már 2000 éve alkalmazzák a földhasználat hagyományos formáit, mint például a háziállatok legeltetését. A hagyományos, őshonos vagy külterjesen tartott magyar állatok, mint a bivaly, mangalica, rackajuh és szürke marha tenyésztése az ember és természet évszázados harmonikus együttműködésére épít.

A társaság megalakulása 1992-ben kezdődött, amikor bankkölcsön segítségével sikerült megszerezni azt a földet, ahol a tulajdonos ma is lakik családjával.

A területen áll a tulajdonos háza és a feldolgozó üzem, amely a Vidékfejlesztési Célelőirányzat





támogatásával épült. A Rózsa Péter ügyvezető igazgató által 2001-ben létrehozott Virágoskút Kft 2002-ben kapta meg a biominősítést, és a következő évtől már szintetikus rovarirtó szerek, műtrágyák és növekedésfokozók nélkül gazdálkodott. "Fogalmam sem volt arról, mi az a bio, csak nem akartam vegyszereket használni" – idézte fel a tulajdonos az átállás előzményeit. A kezdeti bio-trükköket alkalmazó kísérletből mára 150 különböző állati és növényi terméket előállító üzem lett.



A magyar parasztcsaládból származó Rózsa Péter 1980-ban fejezte be középiskolai tanulmányait a pallagi mezőgazdasági iskolában. A társaság megalapítása előtt egy termelősövetkezetben dolgozott, majd munkanélküli lett, végül gazdálkodóvá és egyéni vállalkozóvá vált. Kertészeti szakközépiskolát végzett, de tanult állatbiológiát és biogazdálkodást is. A sikeres biogazdálkodás érdekében minden korábbi

tevékenységével felhagyott, pedig korábban a Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet vezetőségi tagja (<http://www.fruitveb.hu/>), a Zöldségtermelők Országos Szövetségének alapító tagja, az első magyar Termelői Értékesítői Szervezet, a KVALIKO Szövetkezet alapító elnöke volt.

### Piaci kihívások

Európai összehasonlításban a hazai biotermék piaca még fejletlen, ugyanakkor rohamos növekedést mutató terület. A termelés értéke 2003-ban 14 milliárd forint volt, miközben a termékek ára átlagosan 30-40%-kal meghaladta a nem-biotermékek árát. A teljes élelmiszer-termelés vonatkozásában a biotermékek kereskedelmének aránya igen csekély. A kilencvenes évek második felében jelentősen nőtt a biogazdaságok száma és a bioművelés alá vont területek aránya. A Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium alá tartozó, az ökológiai gazdálkodást és a biotermékeket ellenőrző és tanúsító Biokontroll Hungária Kft. szerint Magyarországon több mint 1500 gazdálkodó foglalkozik biotermékekkel 153 ezer hektár földterületen, amely az ország mezőgazdasági hasznosítású területének 2,5%-a.

Az állattartásban is jelentős a növekedés az előző évekhez képest: közel 100 gazdaság több mint 11800 számosállatát ökológiai körülmények között tenyésztik. A biogazdaságok területének jelentős részét takarmánynövények és legelők teszik ki, a művelt területek 60%-án gabonát, 27%-án olaj- és fehérjenövényeket, 6%-án gyümölcsöt és 4%-án zöldséget

termesztenek. Magyarország több mint 300 különböző féle bioterméket állít elő, amelyből többszáz bioélelmiszer készül. Más minőségi bioterméket, pl. rövidárut, környezetbarát tisztítószereket és természetes kozmetikumokat, továbbra is importból szereznek be.

Bár a biotermékek vásárlását Magyarországon viszonylag szűk réteg engedheti meg magának, a piaci trendek a fogyasztói kereslet emelkedését mutatják. A minősített biotermék a Magyarországon forgalmazott élelmiszereknek, az importtal együtt még mindig csupán 0,05%-át teszi ki. Mivel a hazai piac szűk, a biogazdálkodók főleg exportra termelnek: a magyar biotermékek 80-90%-a a külföldi fogyasztók asztalán landol. 2003-ban az ökológiai gazdálkodásból 6 milliárd forintos export született, amelynek nagy része nyersanyagként a külföldi feldolgozók számára jelent hasznot. Az előrelépések ellenére a magyar biogazdálkodók legnagyobb problémája, hogy nincsenek hazai feldolgozók, nagykereskedők és más kereskedelmi szervezetek. Az eladási stratégiában az ár döntő szerepet játszik, mivel a magyar piac meglehetősen árérzékeny, és a helyi kiskereskedelmi csatornák is akadályt jelentenek. A megbízható piaci adatok hiánya pedig végképp megnehezíti a fogyasztói kereslet alakulásának előrejelzését.



A magyar kormány felismerte a biotermékek exportjában rejlő lehetőségeket, ezért 1998 óta közvetlen pénzügyi támogatást nyújt a biogazdálkodók számára a költségelemzéshez és szakképzéshez, valamint gépek beszerzéséhez és más beruházásokhoz. Az ökológiai gazdálkodásra szánt költségvetési összeg jelenleg 1,1 milliárd forint. Bár az ellenőrzéssel és biominősítéssel foglalkozó nyugat-európai cégek (SKAL, Naturland, Demeter, BCS, stb.) már régóta jelen vannak

Magyarországon, az állam inkább a hazai szervezeteket részesíti előnyben. A kormány két hazai szervezetet, a Biokontroll Hungária Kht.-t és a Hungária Öko Garancia Kht.-t bízta meg az ellenőrzéssel és a tanúsítással.

Magyarország azon kevés országok közé tartozik, amelyek tanúsított biogazdálkodóinak nem kell külön engedélyt kérniük, ha az Európai Unió területére kívánják szállítani termékeiket. Svájc szintén elismerte a magyar tanúsítványt.

### **Üzleti válaszlépések**

A Virágoskút biokertészet 25 ha területen működik (ebből 6 ha erdő, 6 ha fóliás növénytermesztés, 3 ha füves terület, 10 ha szántóföldi növény). 250 különböző zöldséget és

fűszernövényt természetnek biodinamikus módszerekkel, mindenféle vegyszer és tartósítószer nélkül: friss padlizsánt, salátát, sárgarépát, paprikát, hagymát, paradicsomot, tököt, csicsókát, brokkolit, édesköményt, dinnyét, szamócat, céklát, karfiolt, zellert, spenótot, sóskát, uborkát, káposztát, görögdinnyét, cukkinit, petrezselymet, stb.). A grano hagyma, a padlizsán és a cukkini már számtalan kertészeti díjat nyert, pl. a Hortus Hungaricust. 2002-ben bevezették a Demeter módszert a kártevők biológiai kontrolljának növelésére.

Virágoskút üzletszemlélete szerint a szakszerű biogazdálkodás a mezőgazdálkodási körfolyamatokon alapul. Az erdő szélén elhelyezett kaptárokból élő méhek részt vesznek a beporzás folyamatában. A legelőkön őshonos állatok élnek, amelyek trágyája jól hasznosítható a növénytermesztésben. A Vókonyáról származó tehéntrágyát biodinamikus preparátumokkal oltják be, és az így keletkezett komposztal trágyazzák a talajt.

Télen a fóliákat tűzifával, illetve a napraforgómag és a feldolgozott gyümölcsök héjával fűtik, a hamut a földekre szórják káliumpótlás céljából. A kártevők ellen katicabogarakkal, méhekkal, poloskákkal és különböző biotrűkökkel védekeznek.

A megtermelt zöldség kétharmadát feldolgozzák. A biogazdaságban tejtermelés is helyet kapott, mangalicák nevelése és feldolgozása mellett. A termékek között sajtot, vaját és túrót is találunk tehén-, kecske- és bivalytejből.

Az állattartás nagyrészt a 13 hektár területű Vókonyán folyik a Hortobágy folyó mentén. További 500 ha legelő van még a Nemzeti Park területén, ahol a társaság 70 ha-t bérel 230 tehén, magyar szürkemarha és bivaly külterjes tartására, illetve további 50 szamár, 300 rackajuh és 30 ló számára. A gazdaság egy 200 ha-os vizes területre is kiterjed, amelyet az EU LIFE természetvédelmi programjának társfinanszírozásával igyekeznek megőrizni.



A SAPARD forrásból támogatott kezdeti gépállomány 2 traktor, 1 permetező-öntöző rendszer és 2 kisteherautó. A műszaki felszereltség visszafogott: egy számítógépes öntözőrendszer, a feldolgozáshoz szükséges gépek és néhány áruszállító teherautó. A társaság pályázik az agrár-környezetgazdálkodási programban is, amelynek célja a környezet állapotának megőrzése és javítása, a mezőgazdasági eredetű környezeti terhelés csökkentése; a természeti erőforrások fenntartható használatán alapuló mezőgazdasági gyakorlat erősítése; a termőhelyi adottságoknak megfelelő termelési szerkezet kialakítása, környezettudatos gazdálkodás és fenntartható tájhasználat kialakítása.

A tevékenységek diverzifikációjának stratégiája első lépésben megkívánta egy feldolgozó (tisztító, csomagoló, tároló) üzem létesítését a 2002-es Vidékfejlesztési Céllelőirányzat (VFC) támogatásával. Az acél gépekkel felszerelt üzem alkalmas a friss zöldségek csomagolására, feldolgozására, és megfelel az EU egészségügyi és biztonsági előírásainak, higiéniai követelményeinek. A kft. 2002-ben két fontos vidékfejlesztési projektet is megnyert: a kertészeti tevékenységek biotermesztésbe vonásához és a feldolgozó üzem gépesítéséhez. Ennek eredményeként 2003-tól már önállóan csomagolják és dolgozzák fel a biotermékeket, és ez újabb támogatások előtt nyitotta meg az utat. Ez a vertikális integráció sikeresen kötötte össze a feldolgozást és a marketing-tevékenységet, illetve adaptálta a megfelelő ISO és HACCP követelményeket is.

A teljes termelési lánc, a friss növények termesztésétől, a feldolgozón át az értékesítésig, a tulajdonos személyes irányítása alatt áll. A lapos szervezet a legegyszerűbb és leghatékonyabb irányítást teszi lehetővé a tulajdonos és a jól képzett alkalmazottak között. Az ellátási láncon belüli információáramlás, tervezés, végrehajtás és minőségellenőrzés hatékonyabbá vált az adminisztratív költségek növekedése nélkül. A társaság 30 alkalmazottat foglalkoztat (ebből 10 ideiglenes munkát végez). Van egy marketingmenedzser, egy adminisztrátor, egy titkárnő, 5-6 kertészeti szakmunkás, 4 állatgondozó, a többiek az értékesítésben dolgoznak. A munkások szorosan együttműködnek egymással és a tulajdonossal; a munkaszervezés jó személyes kapcsolatokra épül. Néha az alkalmazottak családjai is részt vesznek a munkában, így nincs szükség új munkaerő keresésére.

A termékmix feldolgozott és friss zöldségekből és gyümölcsökből áll. 2003-ban elindult egy innovatív termékfejlesztési folyamat, amely hagyományos erdélyi élelmiszer-feldolgozó módszereket alkalmaz a zöldségek és gyümölcsök tartósításához.

A főleg kézműves munkával készített, különleges üvegekbe csomagolt padlizsánkrém, hagymából, paradicsomból és

paprikából készült zakuszka, a számtalan bio szörp, lekvár és salátakeverék minden ízében eredeti és versenyképes terméké vált.

### Eredmények

A biogazdálkodás bevételei 50-50%-ban oszlanak meg az állattartás és a növénytermesztés között, noha az extenzív állattartásba egyre többet fektetnek. 2001-ben a nyereség az eladott friss növényekből származott, a feldolgozott termékek csak a bevételek egyharmadát adták.



Gyümölcskonzervek (Virágoskút)



Jelenleg a feldolgozott termék alkotja az eladások kétharmadát. A biotermékek piacán a zöldség- és gyümölcskonzervek váltak a legnépszerűbbekké, ebben van a megtérülés legnagyobb lehetősége. A termékkínálatban aranybányának számító friss zöldségeket minden további befektetés nélkül termesztik és értékesítik. A cél a piaci részesedés megtartása további növekedés nélkül.

A feldolgozásban használt új technológia bevezetése nagymértékben növelte a társaság versenyképességét a termelés minősége és mennyisége terén is. Ennek következtében a munkaerő száma is nőtt: ma már többen dolgoznak a feldolgozás, raktározás, minőségellenőrzés és értékesítés területén, mint a kertészetben. Azzal, hogy a társaság több tevékenységgel foglalkozik és a hagyományos állattartást alkalmazza, még a kevésbé fejlett magyar biotermék-piacon is versenyképes lehet, miközben a biodiverzitás megőrzését és a hagyományos tájfenntartást is célul tűzi ki.

Az értékesítés a már korábban beindult export tapasztalataira épül, amelynek során a társaság termékei 17 külföldi országba jutottak el a magyarországi nemzetközi kereskedők révén. A megtérülést jelzi, hogy a társaság évi 200 millió forint bevételre tesz szert a tulajdonos által kialakított miskolci, nyíregyházi, debreceni, a budapesti XII. kerületben lévő és az újpesti biopiacok mintegy 3000 vásárlója jóvoltából. Reklámozás helyett a személyes eladás ösztönzésre és közvetlen kereskedelemre helyezik a hangsúlyt.

A biogazdaság célcsoportját az egészségtudatos vásárlók adják, akik hajlandók több pénzt áldozni az egészségükre és a minőségi termékekre. A szállítás 4 kisteherautóval történik: szerdánként a biokereskedő partnereknek szállítanak, péntekenként Miskolcra és a gazdaság környékére, szombatonként pedig a budapesti XII. kerületi piacra, amely jelenleg Európa legnagyobb biopiacja.

A házhozszállítás csak Balmazújvárosba, és a 30 km-es körzetben lakó mintegy 100 hajdúböszörményi, hajdúszoboszlói és debreceni család számára megoldott. Évente egyszer (augusztusban) ünnepségre hívják a fogyasztókat. A tulajdonos nyári táborokat is szervez, ahol madárlessel, csillagászáttal, a



fejés, etetés, vaj- és sajt készítés megismertetésével, szalonna- és ökörsütéssel, bioélelmiszerekből készült bográcsgulyás-főzéssel kápráztatja el a fogyasztókat. A tulajdonos szavai szerint „jó hangulattal igyekszünk ellensúlyozni a Pepsi-érzést.” A cég jelszava – “Frisset, jót, egészségeset!” – arra utal, hogy a feldolgozott termék nem kizárólagos út a biogazdaság számára.

A kiskereskedelmi forgalmazással foglalkozó partner minden jelentős áruházláncot (Tesco, Cora, Spar, Auchan, Hélikor, Interfruct, Bio Hungaricum, Naturgold Farms) ellát a Virágoskút termékeivel. A társaság együttműködésre törekszik a helyi biogazdálkodókkal: takarmányt (lucernát, szénát, lóherét) vásárol tőlük kis mennyiségben. Ez az egyetlen, amit külső forrásból szereznek be.

A tulajdonos szerint a cég jövőbeni stratégiája a biztonságot helyezi majd előtérbe: a feldolgozott termékek népszerűsítését, a terjeszkedés csökkentését és a friss növények eladásának fenntartását.

### **Kérdések az esettanulmány feldolgozásához**

1. Miben mutatkozik meg a versenyképesség? – A társaság történetében több átalakulásra is sor került. Ilyen volt az átállás, a biominősítés megszerzése vagy a későbbi diverzifikálás. Fejtse ki ezek jelentőségét a gazdaság növekedésében! Melyek az átalakítás előnyei (környezeti haszon, magasabb árak, alacsonyabb költségek a vegyszerek mellőzésével)? Milyen előnyei vannak egy saját termék kifejlesztésének (márka, felár)?
2. Vertikális integráció: Nevezze meg az ellátási lánc integrálásának legfontosabb tényezőit (kertészeti hagyományok, feldolgozó és marketing kapacitások, szakmai tapasztalat, személyes eladásösztönzés)!
3. Marketing és márkázás: Melyek azok az értékek (erőforrások), amelyek a Virágoskút Kft-t innovatív gazdasággá tették?

### **Felhasznált források:**

- Interjú Rózsa Péterrel Virágoskúton és Vókonya pusztán
- A kft honlapja: <http://www.viragoskut.hu>
- Kutatási jelentések a EU-CEE-OFP projektből "Further development of Organic Farming Policy in Europe, with Particular Emphasis on EU Enlargement" (<http://www.uni-hohenheim.de/i410a/EUCEEOFp/index.html>)
- Hortobágy Ökorégió (<http://www.hortobagyte.hu/>)
- Gályász József (ed.): Vidékfejlesztési esettanulmányok a magyar–román határ mentén, Debrecen, 2006.
- Kerepesi Katalin: Virágoskút, Vókonya - ökolgazdaság a 21. században. Biokultúra 16/6: 23-25.
- Schäffer Erzsébet: Mezőlábás Rózsa Péter meg a fürkészdarazsak. Nők Lapja 2004. 35:

## Biodiverzitás védelem – Magyarország

*„Hogyan legyünk nyereségesek a természetvédelmi érdekek sérülése nélkül”*

*Esettanulmány a biodiverzitás és az üzlet szempontjából is nyertes-nyertes helyzetekről*

*Írta: Pataki György*

### Magyar Szürkemarha Tenyésztők Egyesülete

www.szurkemarha.hu

#### Háttér

A magánvállalkozóként tevékenykedő Szomor Dezső egy olyan külterjes gazdálkodási rendszert hozott létre, amelynek célja a magyar szürkemarha genetikai diverzitásának a megőrzése. A magyar szürkemarha nagyon népszerű fajta volt a Kárpát-medencében a 14. és a 15. században. Ez a fajta napjainkban fontos genetikai tartaléknak minősül.

Szomor úr végzettségét tekintve kertészmérnök, így vállalkozói karrierjét egy virágkertészet létrehozásával kezdte 1978-ban. Ez a sikeres üzleti vállalkozás lehetővé tette számára, hogy elsőszámú hobbijába pénzt fektethessen. Első állatait az 1970-es évek végén vásárolta (hat magyar szürketehenet és hat bikaborjút), és az 1980-as évekre már 21 állatból állt a gulyája. Az 1980-as évek második felében a gulyájában található borjak száma már elérte a háromszázat. Szomor úr elmondása szerint: „manapság az üzlet már útfüggővé vált”. Kitartásának és tudatos munkájának köszönhetően 1994-re már több mint kétezer állatból állt a gulyája. Mivel Szomor úr a Nemzeti Agrár-környezetgazdálkodási Programnak megfelelően gazdálkodott állataival és földjével, így gazdaságáról filmet készítettek, amelyet oktatási céllal az ország több területén is bemutattak.

1994-től kezdve Szomor úr egy újabb vállalkozásba is belefogott: elindított egy halastó kialakítási programot. Tíz évbe telt, mire sikerült egy 450 hektáros halastó-rendszert létrehoznia. Ezt az új üzleti vállalkozását is úgy irányította, hogy az elősegítse a természetvédelmi érdekek érvényesülését. A halastavakat úgy alakították ki, illetve úgy kezelik, hogy azok megfelelő élőhelyként szolgáljanak a költöző madarak számára, és hogy visszaállítsák a Kiskunsági Nemzeti Park vizes élőhelyeinek leromlott állapotát. A Kiskunsági





Nemzeti Park Pro Natura Díjat adományozott Szomor Dezsőnek, mivel ő folyamatosan sikeres erőfeszítéseket tett annak érdekében, hogy a természetvédelmi érdekeket figyelembe vegye üzleti tevékenysége során.

Jelenleg Szomor úr egy kft-t és egy magánvállalkozást irányít, amelyek évente összesen mintegy 600 millió forint bevételt termelnek. Vállalkozásainak gazdasági tevékenységei egymással összefüggő, egymásra épülő rendszert alkotnak. A rendszer alapját a főtevékenységnek számító szarvasmarha-tenyésztés és a halastavak kezelése alkotja, de ezeket egyéb gazdasági tevékenységek is kiegészítik, mint például a sertés-tenyésztés, illetve a hagyományos magyar tyúkfajták nevelése.

### Piaci kihívások

Jelenleg körülbelül 6000 állatból áll a magyar szürke állomány, amelynek 50%-át természetvédelmi területeken tartják. A magyar szürke gulyák létrehozásával és fenntartásával a Magyar Szürke Szarvasmarhát Tenyésztők Egyesületének a célja nem a minél nagyobb nyereség elérése, hanem sokkal inkább az élőhelyek megőrzése és ennek a hagyományos fajtának a megújítása volt.



Szomor úr a Kiskunságban található Apajon valósítja meg programját, amely a magyar szürkemarha szaporítását tűzte ki célul mind fajtatisztán, mind pedig keresztezett fajták létrehozásával. A keresztezési kísérletek a Charolais bikák használatának előnyeit erősítették meg. A

kereszteзések alkalmával olyan állatokat sikerült előállítani, amelyek jó legelő képességgel rendelkeznek, egész évben alkalmasak a ridegtartásra, és amelyeknek a patafelépítése alkalmas mind a sáros, mind pedig a nyáron betonkeménységűvé száradó talajon történő járáshoz. A tehének borjai jó hízóalapanyagnak számítanak, és jelentős súlygyarapodással reagálnak a bőséges takarmányozásra. A borjak jó húsminőségét a holland, a görög, az olasz és a horvát vásárlók is elismerik. Megfelelő kereszteзéssel ez a fajta zsírmentes húst képes előállítani a hazai igények kielégítésére, illetve az export számára, ráadásul mindezt alacsony

költségráfordítással bio körülmények között, ahol nincs szükség nagyobb beruházásokra a tehénistállót, a takarmányozási technológiát és a kiszolgáló személyzetet illetően.

A külterjes gazdálkodás létjogosultságát szintén megerősíti az a tény, hogy Magyarország Európai Unióhoz csatlakozásakor olyan döntés született, amely szerint egymillió hektár szántóterületet ki kell vonni a termelésből és azt természetvédelmi célokra kell felhasználni. Szomor úr programja szántóföldeket alakít át legelőkké a Kiskunsági Nemzeti Park stratégiájának, illetve kezelési terveinek megfelelően, így jogosult a Nemzeti Agrár-környezetgazdálkodási Programban elnyerhető állami támogatásra. Szomor Dezső két, egyenként több mint 300 állatból álló gulyával rendelkezik a Kiskunsági Nemzeti Parkban található Apajpusztán. Az egyik egy fajtatiszta állomány, amely genetikai tartaléknak minősül, a másik pedig magyar szürketehenekből és a Charolais bikáktól származó keresztezett borjaikból áll. Szomor úr meggyőződése, hogy a keresztezett fajták piacképes termékeket állítanak elő, ami a költséghatékony tartásmódnak és az előállított hús jó minőségének köszönhető. Vállalkozása hosszú távú együttműködést csak néhány viszonteladóval alakított ki, akik felvásárolják a borjakat, és eladják azokat a vágóhidaknak. A húsexportját is egyetlen üzleti partner segítségével bonyolítja le.

A halpiaci lehetőségeket illetően Szomor úr határozott meggyőződése, hogy az üzleti siker egyrészt a hal minőségén, másrészt pedig az etikus üzleti magatartáson múlik. Szerinte a halpiacon az a sikeresebb marketing-stratégia, ha néhány viszonteladóval, illetve halastó-tulajdonossal jó és hosszú távú



kapcsolatot alakít ki, és ha emellett jó hírnevet szerez magának a halászat területén. Jelenleg az extenzíven hasznosított halastavai 500 kg kiváló minőségű halat állítanak elő hektáronként, és ennek következtében 10%-os nyereséget biztosítanak számára.

Mindent egybevetve Szomor úr úgy véli, hogy európai tekintetben a mezőgazdasági vállalkozások csak állami támogatással képesek fennmaradni és fejlődni. Emellett meggyőződése, hogy az évek során létrehozott, különböző gazdasági tevékenységeket integráló mezőgazdasági gyakorlata is hozzájárult üzleti sikereihez.

## Üzleti válaszlépések

Az 1980-as években sokan tartottak attól, hogy genetikai romlás jelenik meg az állattenyésztésen belül, és hogy ennek következtében a régi magyar fajták – mint például a magyar szürkemarha – a kihalás szélére kerülhetnek. A természetvédelem iránt érzett erős elkötelezettsége által vezérelve Szomor úr egy javaslattal fordult az illetékes állami hatóságokhoz. Azt javasolta, hogy kilenc magánvállalkozó társával együtt a leromlott állapotú, állami tulajdonban lévő gulyákat állami támogatás nélkül fenntartják, ha cserébe a Kiskunsági Nemzeti Park parlagon hagyott területeit extenzív legeltetéssel hasznosíthatják. A javaslat azt is leszögezte, hogy az eredeti gulya állami tulajdonban marad, a vállalkozók pedig az újonnan született borjakból jutnak bevételhez. A kezdeményezés így egy olyan nyertes-nyertes helyzetet teremtett, amely egyszerre több célt valósít meg: egyrészt területet biztosít a kereskedelmi célú állattartásnak, másrészt lehetőséget ad a biodiverzitást növelő gyephasznosítási módszerek alkalmazására, harmadrészt pedig géntartalékot hoz létre a magyar szürke szarvasmarha számára. Bár a hatóságok többsége kedvezően fogadta a magyar szürkemarha megőrzését célzó tervet, egyetlen engedélyt sem adtak ki, illetve semmilyen lépés nem történt az ügyben, így a program nem tudott a következő fázisba lépni.

Ez a sikertelenség nem akadályozta meg Szomor urat abban, hogy folytassa az állatok genetikai diverzitásának helyben történő megőrzésével foglalkozó vállalkozását. Ő maga vásárolt 300 magyar szürkeborjút, és bérbe vette a Kiskunsági Nemzeti Park alulhasznosított területeit. Amikor a korábban állami tulajdonban lévő termelő szövetkezetet privatizálták, ő



gyorsan 3000 hektár szántóföldet és 2000 hektár legelőt vásárolt. A tájképet évszázadokon keresztül formáló korábbi gazdálkodási módokról szerzett tudása és a természetvédelem iránt érzett elkötelezettsége által vezérelve szántóföldjeinek felét legelővé alakította vissza, és külterjes módon szarvasmarhákat kezdett tartani és tenyészteni. Szomor úr felismerte, hogy a Kiskunsági Nemzeti Park földterületeit alullegetetik, aminek következtében csökken a biodiverzitás. 1994-től kezdődően létrehozott egy 2000 állatból álló gulyát, amely főleg a Kiskunsági Nemzeti Park kezelésében lévő állami, illetve saját tulajdonú területeken legel. Ezt a külterjes gazdálkodási módot a Nemzeti Agrár-környezetgazdálkodási Program is támogatja. Szomor úr elmondása szerint az agrár-környezetgazdálkodási támogatások az állattartásban felmerülő költségek 20%-át fedezik. Elmondta továbbá, hogy „a jelenlegi piaci körülmények

között egyetlen mezőgazdasági vállalkozás sem lenne képes fennmaradni az állami támogatások nélkül”. Amikor késnek az agrár-környezetgazdálkodási kifizetések – ahogyan az a 2005-ben és a 2006-ban esedékes támogatással is történt – akkor a mezőgazdasági vállalkozások mindig a csőd szélére kerülnek. Annak érdekében, hogy ezt a problémát ellensúlyozza, Szomor úr legfontosabb stratégiája az, hogy különböző mezőgazdasági tevékenységeket kapcsol össze egymással egy rendszerré. A gulya által termelt trágyát a takarmánytermő területek tápanyag-utánpótlására használják fel. A sertések tartásmódja az összes állatjóléti előírásnak megfelel. Nyáron a sertéseknek gyakran van lehetőségük fürdőzésre, amelynek következtében több hígtrágyát termelnek, amit aztán a halastavakban hasznosítanak. Másfelől a halastavak víztöbblete hozzájárul a legelők jobb minőségéhez, ezáltal segítve az állattartást.

Szomor úr másik fő mezőgazdasági vonatkozású üzleti próbálkozása halastavak létrehozása volt. Elmondása szerint ezen a területen is a természetvédelem iránt érzett erős elkötelezettsége motiválja. A Kiskunsági Nemzeti Park egyes területei korábban vizes területek voltak, amelyek fontos költőhelyei a költöző madaraknak. Ennek ellenére a magyar vízügyi hatóságok politikájának köszönhetően a legtöbb területet lecsapolták. Ez a vizes élőhelyek pusztulásához és a biodiverzitás csökkenéséhez vezetett. 1994-ben Szomor úr új üzleti



vállalkozásként egy olyan programba fogott bele, amely extenzíven hasznosított halastavak kialakítását célozta meg. Ehhez felvásárolta a szükséges és az alkalmas területeket, és 1996-ban már ki is alakította az első tavat. Közben figyelembe vette a természetvédelem érdekeit is, ezért egy olyan tervvel kereste

meg a Kiskunsági Nemzeti Parkot, amely a biodiverzitás növelését tartotta a legfontosabb célkitűzésének. A halastavak megtervezése és kialakítása úgy történt, hogy azok egyrészt megemeljék a talajvízszintet, másrészt pedig biztosítsák a víz átfolyását a tavakból a korábbi vizes területekre. Így amellet, hogy extenzív módon megtörtént a vizes élőhelyek helyreállítása a Kiskunsági Nemzeti Park területeinek előnyben részesítésével, Szomor úr is újabb üzleti lehetőséghez jutott a haltenyésztés és a belőle származó értékesítések következtében. Szomor Dezső jelenleg 450 hektár extenzíven hasznosított halastóval rendelkezik, s ez jó üzleti érzékre

vall. A halastavak közé eső, a Kiskunsági Nemzeti Parkhoz tartozó területen a költöző madarak száma újra megnőtt, ezért azt nemrég nemzetközi jelentőségű Ramsari vizes élőhelynek nyilvánították természetvédelmi értékei miatt. Ez olyan pozitív externáliának tekinthető, amelyet Szomor úr jelentős természetvédelmi előnyökkel járó halastó kialakítási programja hozott létre.

### **Eredmények és következtetés**

A Szomor Dezső által kialakított és követett mezőgazdasági módszerek jól kihasználják a táji adottságokat. Személyes meggyőződése, hogy az adott táj jellegéhez jól igazodó és ahhoz alkalmazkodó mezőgazdálkodási tevékenységek jobb üzleti lehetőségnek bizonyulnak, mint azok, amelyekre mindez nem mondható el. A Kiskunságon az extenzív mezőgazdasági tevékenységek jövedelmezőek lehetnek, míg az intenzív gazdálkodási módszerek nem életképesek a nagymértékű állami támogatás nélkül.

Szomor úr visszautasítja a hagyományos üzleti gondolkodásmódot, amelynek egyetlen célja a nyereség maximálása. Úgy gondolja, hogy azokat a mezőgazdasági és egyéb üzleti vállalkozásokat kellene választanunk és követnünk, amelyek a legnagyobb összhangban vannak a természetvédelmi érdekekkel. Üzleti felfogása szerint a természetvédelem elsőbbséget élvez minden mással szemben, és az üzleti tevékenység csak ezt követi, illetve ebből származik. Közel három évtizedes mezőgazdasági tevékenysége reményre ad okot abban a tekintetben, hogy lehetőség van olyan együttműködésre, ahol egyszerre tartjuk fenn – esetleg növeljük – a biodiverzitást és érünk el üzleti sikereket.

### **Felhasznált források**

- Magyar Szürkemarha Tenyésztők Egyesülete – URL: [www.szurkemarha.hu](http://www.szurkemarha.hu)
- Bartosiewicz, L.: A magyar szürkemarha: a tradicionális európai fajta (The Hungarian Grey cattle: a traditional European breed)
- URL: [http://www.cattlenetwork.net/docs/agri/agri21\\_4.pdf](http://www.cattlenetwork.net/docs/agri/agri21_4.pdf)