Nagy kereskedelmi láncoknak eredményesen értékesítő zöldség-gyümölcs kisárutermelők

Seres Antal – Szabó Márton

Kulcsszavak: nagy kereskedelmi láncok, beszállítás, zöldség-gyümölcs, sikeres kisárutermelők.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A nagy kereskedelmi láncoknak hosszú időn keresztül történő eredményes értékesítés döntő tényezője a kisárutermelő személyes adottsága: a képzettsége, ismereteinek korszerűsége, szorgalma, kitartása, innovációs és változtatási készsége, hosszú távú szemlélete, stratégiai gondolkodásmódja, marketingszemlélete, továbbá a megszokottól eltérő igényekhez való alkalmazkodási képessége, valamint kockázatvállalási hajlandósága.

Az eredményes kisárutermelők legnagyobb problémája a tőkehiány. A tőkehiányból eredő problémák egy részét a rátermettségükből, találékonyságukból eredően meg tudják oldani. A tőkehiány enyhítésére állami támogatás is szükséges, elsősorban az áruvá készítés és a láncok beszerzési rendszeréhez kapcsolható logisztikai rendszer tekintetében. A kis termelési méretek és a döntően speciális zöldség-gyümölcs fajták miatt olyan beszállítási célprogram indítása lenne indokolt, amely kifejezetten a közvetlenül értékesítő zöldség-gyümölcs kisárutermelők réspiaci beszállítását támogatná.[1]

BEVEZETÉS

A hazai kisárutermelők széles körében jellemző a nagy kereskedelmi láncokra történő panaszkodás, viszont alig esik szó az eredményes[2] kisárutermelőkről, akik közvetlenül értékesítenek. Mi jellemző rájuk, milyen személyes tulajdonságokkal rendelkeznek, mi az üzletfilozófiájuk, üzletpolitikájuk? Melyek az eredmények okai, miben különböznek azoktól, akik nem tudnak beszállítókká válni? Hogyan oldják meg a problémáikat? Ezekkel a kérdésekkel foglalkozik a tanulmány.

A kutatásban 10 közvetlenül beszállító eredményes hazai zöldség-gyümölcs kisárutermelő gazdaságot vizsgáltunk 6 vállalati eset feldolgozása és 4 interjú alapján.

A kisárutermelők területi megoszlása székhelyük szerint: alföldi 5, dunántúli 3, budapesti 2.

A vizsgált termelők döntő többsége szabadföldön és fóliában is termel. A fóliázást egy részük csak palántázásra használja. A szántóföldi terület 3 hektártól 40 hektárig terjed. Döntően saját földön termelnek, mások saját és bérelt földön is gazdálkodnak. A nagyobb földterületen gazdálkodók a zöldség-gyümölcsön kívül mást is termelnek. A vizsgált kisárutermelők

[1] A tanulmány a K67739. számú, „Mezőgazdasági kisárutermelők marketingszemléletű alkalmazkodása a kereskedelem koncentrációs folyamatához a zöldség-gyümölcs ágazatban" című OTKA kutatás alapján készült.

[2] Hétköznapokon, főleg a köznyelvben az eredményes helyett a sikeres kifejezést használják, holott a színésznőnek „sikere", a vállalkozónak pedig mindenekelőtt „eredménye" a fontos. (Cs. L.)

életkora 40 és 70 év, többségük 50 és 60 év közötti.

A kisárutermelőkön kívül két TÉSZ-ről is készült esettanulmány. Itt is a közvetlenül beszállító kisárutermelők vizsgálata volt a cél a TÉSZ-ek tapasztalatai alapján.

AZ EREDMÉNYESSÉG TÉNYEZŐI AZ ÜZLETLÁNCOK OLDALÁRÓL

Az egyes üzletláncok igényei nem azonosak, mindegyiknek sajátos cél- és prioritásrendszere, illetve kultúrája van. Vannak elsődlegesen árorientált, illetve minőségorientált láncok. Árorientált típusú lánc nemcsak a külföldi, hanem a hazai láncok között is megtalálható.

A beszállítói lehetőség függ az áruházláncok beszerzési politikájától is. Például:

- Árualapot lehetőleg kevés beszállító szolgáltassa (általában a külföldi láncok).
- Sok beszállító (hazai láncok).
- Egyedi hazai prémium termékeket is beszerző (az egyik külföldi lánc például preferálja a hazai hagyományos régi fajták forgalmazását is).

Minél nagyobb volumenben forgalmaz egy-egy zöldségfajt egy-egy lánc, és minél jobban központosított a beszerzés, annál nehezebb egyéni beszállítóként megfelelni az elvárt követelményeknek.

A zöldségágazatban kis mennyiségben termelt speciális fajokkal, fajtacsoportokkal (például zöldhagyma, póréhagyma, retek, cékla, salátakülönlegességek) hamarabb be lehet kerülni egy-egy külföldi láncba, mint a nagy mennyiségben termelt termékekkel.

Viszonylag könnyebb a beszállítani akaró kisárutermelők helyzete az olyan láncoknál, amelyek a többi láncnál enyhébb árnyomást gyakorolnak a beszállítókra. Ezek között egyesek nem heti zsűrizéssel választják ki a beszállítókat, hanem hetente árversenyt hirdetnek.

A hazai láncok még nem kezdték el radikálisan csökkenteni a beszállítók számát, továbbá a beszerzési logisztikai rendszerük még nem eléggé korszerű és hatékony, ez ugyanis az egyenként szűk termékskálát szállító kistermelők legtöbbjének kizárását eredményezné. Ugyanakkor egy részüknél napirenden, illetve folyamatban van a beszerzés korszerűsítése. (Az egyik hazai lánc például korszerű regionális logisztikai központokat épít, a közelmúltban helyeztek üzembe egyet.)

Nagyon sokat jelent, ha a lánc, illetve beszerzője együttműködő és megértő, nem alárendeltjének, hanem partnerének tekinti a beszállítót, valamint figyelembe veszi a kisárutermelők érdekeit és szempontjait is. Abban, hogy a beszállító kisárutermelők egy része biztonságban érezheti magát, nagy szerepet játszanak az egyes láncok közismerten korrekt és megbízható beszerzői, illetve beszerzői csoportjai is. Sok múlik ugyanis a beszerzőn, az ő jóindulatán és segítőkészségén – például akkor, ha a szezon elején az eredetileg tervezettnél csak később tud szállítani a termelő. Az ilyen helyzetet is lehet kezelni, ha akarják. Az is előny, ha a kapcsolat a lánc beszerzőivel barátságos. („Mintha hazamennék, úgy megyek ehhez a kis fiatal beszerzőcsapathoz” – közli egy kistermelő.)

A legtöbb külföldi lánc ragaszkodik a technikai előírások és szabályok betartásához (pl. napi beszállítás, csak hűtőkocsival lehet szállítani, időkapu alkalmazása a logisztikai központban, áruk csomagolása – ebben az esetben nem a termékminőségre vonatkozó előírásokról van szó), a követelmények kemények, szigorúak. A hazai láncokra azonban ez nem jellemző (például nem írják elő, hogy csak hűtőkocsival szállíthatnak a kisárutermelők, nem mindig követelmény a csomagolás, nincs időkapu, nem minden kisárutermelőnek kell napi beszállítást vállalnia). Egyes esetekben előfordul, hogy a külföldi láncok is engedékenyebbek a beszállító kisárutermelőkkel. Például az egyik külföldi lánc

a kisárutermelők tekintetében nem veszi szigorúan az időkaput.

Segíti a beszállítást az is, hogy a hazai és külföldi láncok egy része nem követeli meg a kisárutermelőknél minőségbiztosítási rendszer alkalmazását. Ezért a beszállító kistermelők, ha nem valamilyen szerveződésnek tagjai, vagy nem tartanak fenn minőségbiztosítási rendszereket, vagy akik fenntartják, azok megmaradnak egy alacsonyabb szintű minőségbiztosítási rendszer mellett (leggyakrabban a HACCP), mert drágának tartják és nem foglalkoznak az adminisztrációs terhekkel sem. (Ez nem kedvező a nyomon követhetőség szempontjából.)

A beszállítást befolyásolja, hogy nem minden lánc végez auditálást (helyszíni ellenőrzést) a kisárutermelőknél. Amelyik működteti ezt a rendszert, ott a követelmények szigorúbbak. Az egyik multinacionális lánc például egy semleges auditor céget küld minden évben. Az auditor által javasolt változtatásokra elegendő időt kapnak a beszállítók, akár két évet is (pl. hűtőtároló, csomagoló helyiség létesítése). A követelményeket alapvetően a HACCP határozza meg. Az éves audit díját a gazdák fizetik.

A zöldség-gyümölcs árucsoportban a láncoknak általában nincsenek saját szabványaik (hivatalosan „forgalmazási előírások"), hanem az uniós, illetve a vele azonos magyar szabvány van érvényben. Ráadásul ezeket a termékeket alig szabályozza szabvány.[3] („A legjobb szabvány a szem".) A magyar láncokra általában jellemző, hogy a beszállító kisárutermelőktől származó termékek egy része tekintetében nem mindig követelik meg mereven a homogenizálást, hanem alkalmanként szóban megadják, hogy például „fél-másfél kilós tököt hozzál".

Kistermelőnek új, közvetlen beszállítóként bejutni egy külföldi tulajdonú láncba nagyon nehéz a beszállítók számának korlátozása miatt, illetve azért, mert mára a láncok többségénél már kialakult a megbízható, bevált beszállítók köre, és a váltás kockázattal, költségekkel járna.

Ha mégis adódik ilyen lehetőség, és egy kisárutermelő közvetlen beszállító kíván lenni egy külföldi láncnál, a következő szempontokat szükséges figyelembe vennie, illetve mérlegelnie:

- Láncválasztás (követelményrendszer megismerése).
- Azzal a termékkel, mellyel beszállító kíván lenni, be tud-e kerülni vagy tudja-e a láncok által igényelt árukat (például kis kultúrák, különlegességek, réspiaci áruk) termelni?
- Gazdasági számítás (elvárt követelmények mennyi költséget jelentenek).
- Üzemméret, technológia, technikai szint megfelel-e a követelményeknek, illetve tudja-e biztosítani?
- Logisztikát tudja-e teljesíteni (raktár, hűtés, osztályozás, csomagolás, szállítás stb.)?
- Finanszírozás (göngyöleg, csomagolóeszköz stb.).

AZ EREDMÉNYES KISÁRUTERMELÉS TÉNYEZŐI

A gazdaságok típusa és a termelt árufajták

A vizsgált gazdaságok családi gazdaságok. Ennek a gazdálkodási formának az előnye, hogy a termelés nem ütközik a magas élőmunka-igény okozta akadályba. Igyekeznek az élőmunka-költséget minél alacsonyabb szintre leszorítani. Ezért a családtagokon kívül csak néhány alkalmazottat foglalkoztatnak. Egy részüknél az alkalmazottaknak gyakorlatilag egész

[3] A zöldség-gyümölcsre vonatkozó forgalmazási előírásokat az Európai Bizottság 2008-ban 26 termékre eltörölte, és csak 10 termékre maradt érvényben.

éven át van munkájuk (csomagolás, palántázás stb.), mások idénymunkásokat alkalmaznak.

A családból mindenkinek megvan a szerepe, amelyben hasznos, sőt nélkülözhetetlen. Az összes fontos funkciót – beleértve a pénzgazdálkodást is – a családtagok látják el. A család, amely összeszokott, jó csapatot alkot, az eredményesség fontos tényezője.

A közvetlenül beszállító sikeres kisárutermelők általában réspiaci termékeket, termékspecialitásokat, ritka termékszegmenseket, illetve nehezen helyettesíthető termékeket termelnek (például zeller, petrezselyem, kapor). Az áruk egy részét csak nagyon kevesen termelik az országban, tehát nincsen vagy alig van beszállító versenytárs. Az áruk egy részénél nem jellemző az import, mert egyrészt az olcsó áruk nem viselik el a szállítási költségeket, másrészt „kényes", gyorsan romló termékekről van szó (például főzőtök, patisszon). Ismert olyan kistermelő, aki a tálcás és fóliás újhagymát október és április között termeli, mert utána a szabadföldi hagymával szemben már nem versenyképes az övé. Egy másik kisárutermelő viszont ezt az árut egész éven át szállítja egy láncnak. Eredetileg nem akart egész éven át szállítani tálcás hagymát, mert júliustól keveset rendelt a lánc. A beszerző viszont rábeszélte az egész éves szállításra. Ez a kisárutermelő alkalmazkodott ahhoz, hogy a láncok nagyra értékelik, de esetenként el is várják az egész éven át, de legalábbis hónapokon keresztül történő folyamatos szállítást. Ez a lánc követelte meg azt is, hogy vállalkozóként regisztráltassa magát, mert őstermelőkkel nem köt szerződést.

Az áruk egy részének termelése viszonylag egyszerűbb. Másik részük, a speciális, kézimunka-igényes és „kényes" termékek viszont nagy gondosságot igényelnek, ültetni, válogatni, tisztítani, csomagolni kell. A nagy szaktudást igénylő kényes árukat a kisárutermelő nem bízhatja rá az alacsony képzettségű alkalmazottakra, ezek a termékek a kisárutermelő és a családtagok (feleség, gyermekek, nagyszülők) állandó jelenlétét igénylik.

A kisárutermelők személyes adottságai

Az eredményes kisárutermelők képzettek, dinamikusak, kiváló gyakorlati érzékűek, felkészültek, új megoldásokat keresők. Jelentős részük eredetileg műszaki végzettséggel (például műszerész-technikus, járműgépészet, TMK-technikus, szerszámkészítő) rendelkezik. Ennek is szerepe van abban, hogy sokan kísérletező, vállalkozó, próbálkozó típusúak. Nem panaszkodnak, nem szidják a láncokat. A vizsgáltak között csak egy „panaszkodó" típus volt. Ez a kisárutermelő egy kicsit elesettnek, perspektívátlannak tűnt, ami piaci helyzetéből adódik. Termelése ma már lényegesen kisebb, mint 5-6 évvel ezelőtt. Technológiája elavult, de nem tudja megoldani a korszerűsítést, mert a földre, gépre, forgóeszközre felvett hiteleket fizeti vissza, és ez nagy teher. Az ő példája arra utal, hogy a „panaszkodó" típusúak nem vagy nehezen alkalmazkodnak, lassanként feladják és kiszorulnak a láncok piacáról. („Nem látom a kiutat, csak várunk, de mire?") Ez a kisárutermelő abban bízik, hogy a most indult magyar szociális bolthálózat kinövi magát, mert ma még csak kis tételeket lehet nekik szállítani.

Van közöttük olyan, aki kertész, növényvédő és állattenyésztő technikus képesítést is szerzett, és majdnem minden gépet maga el tud készíteni olcsón. 1989 óta évente kijárt Hollandiába. A tanulmányutakat egy holland vetőmagos cég finanszírozta. A kint látott gépeket itthon maga elkészítette, pl. tápkockanyomót. („Az enyém jobb, mint a gyári.")

Egy másik középkorú kisárutermelő most jelentkezett a gödöllői agráregyetemre, ahová a lánya is jár. Kezdetben a Kertészeti Egyetem oktatóitól kap-

tak szaktanácsot a munkájukhoz, de ma már nincsen erre szükségük, kitanulták a gazdálkodást.

Van közöttük olyan is, aki eredetileg tanár, de nem tudott megélni a fizetéséből.

Az eredményes kisárutermelők már több évtizede zöldség-gyümölcs termeléssel foglalkoznak, és ezt tekintik a megélhetésük alapjának. Vannak, akik még 1989 előtt kezdték el a termelést, majd a kárpótlásként visszakapott földön folytatták. Döntő többségüknél meghatározó motívum a családi tradíció folytatása (szüleik gazdaságát viszik tovább), továbbá a két- és háromgenerációs gazdálkodás.

A láncokkal való kapcsolat létrejötte

Többségük sokáig a Bosnyák téri, majd a budapesti nagybani piacra szállította az árut, illetve telefonon előre megbeszélt áruféléket és mennyiséget szállított a piacra állandó partnereinek. Abbahagyták, mert megelégelték a kettős életet: nappal termelni, éjszaka pedig a piacon várakozni és árulni. Ma egyszerűbb az életük, mert az áru zömét eladják a láncoknak. A nagybani piacra csak az alkalmanként keletkező felesleget viszik.

Mások korábban az értékesítést az ad hoc jelleggel adódó piacokra alapozták, egy-egy nagyobb vevői kapcsolat mellett.

A váltásban a mezőgazdaságban bekövetkezett strukturális és piaci változások is szerepet játszottak. Az egyik kisárutermelő például kezdetben a Bosnyák téri nagybani piacra szállította a kígyóuborkát. Akkoriban, több mint 20 évvel ezelőtt még 7-8 havi munkával meg tudta a család keresni az egész évre szükséges jövedelmet. Ma már erre nincsen lehetőség.

A legtöbb vizsgált kisárutermelő úgy lett beszállító, hogy ő kereste meg a láncokat. A láncok árumintát kértek tőlük, amivel elégedettek voltak, és így szállíthattak.

Vannak olyanok is, akik a meglévő piaci kapcsolataikon keresztül kerültek be, vagy azért, mert régebb óta ismerték a lánc beszerzési vezetőjét, beszerzőjét. Az egyik kisárutermelőt például a meglévő üzleti partnere ajánlotta be, kiegészítve az általa beszállított árut. Nem volt ismeretlen számára a láncok igénye, mert közvetítőn keresztül már szállított néha-néha árut üzletláncba. Mivel ezek a beszállítások növekedtek, ezért saját név alatt akart beszállítani. Egy másik termelő egy kereskedelmi rés segítségével jutott be, ugyanis az előző beszállítót kilistázták, így ő került a helyébe. Egy meglévő – más termelési vonalú – vevőjén keresztül sikerült bejutnia.

Van olyan példa is, hogy a lánc Magyarországra történő bejövetele után a korábbiakból ismert beszerző kereste meg a kisárutermelőt. A beszerző biztatására elkezdett termelni a lánc igényeire – itt tehát a lánc kezdeményezte a kapcsolatot.

Megfigyelhető az is, hogy ha a beszerzők láncot váltanak, akkor igyekeznek az új lánchoz bevinni azoknak a kisárutermelőknek egy részét, amelyekkel a régi láncnál kapcsolatban voltak. Az egyik láncnál például tulajdonosváltás volt, a cég beszerzői átmentek egy másik lánchoz, és oda a beszállítói kapcsolataik egy részét is átvitték.

Az üzleti filozófia, üzletpolitika

A sikeres kisárutermelők üzleti filozófiájának középpontjában a megbízhatóság és a korrekt, tisztességes üzleti magatartás áll, amelynek lényege, hogy a vállalásokat teljesíteni kell. Elkötelezettek a szerződéses kapcsolat iránt, illetve annak alapján a láncok kiszolgálására. („Teljesíteni kell, amit a lánc kér”.) A lánc szempontjainak, igényeinek, érdekeinek megértése és figyelembe vétele jellemző rájuk.

Az egyik vizsgált TÉSZ tapasztalatai szerint ahhoz, hogy egy kereskedelmi láncnak történő beszállítást eredményesnek lehessen minősíteni, legalább három

éve beszállítónak kell lennie a termelőnek. Így a megtermelt árualap egy biztos fizetőképes vevőhöz kerül, ezért kiszámíthatóvá válik a termelés. A vizsgált kisárutermelők döntő többsége már több éve (vannak olyanok, akik már 10-15 éve) beszállítója egy-egy láncnak. Ezek a kistermelők jogosan érzik biztosnak a helyüket és a jövőjüket, mert szezonban szinte naponta bizonyítanak. („A 15 éves kapcsolat garanciát jelent.")

A hosszú távú szemlélet is jellemző rájuk, mindig próbálnak célokat kitűzni.

A nagy többség üzletpolitikájára az jellemző, hogy nem akarnak növekedni. Inkább a minőségi áru arányát szeretnék növelni, elsősorban öntözéssel. Termelésük mennyiségét pedig alapvetően a láncok igényeinek alakulása határozza meg, illetve a gazdaságok mérete és a láncok megrendelései nagyságának az összhangja. A kisárutermelők egy része a meglevő eszközökkel bővíteni tudná a termelést és a választékot, ha látná a piacot, ahová eladhatná a többletet. A termelés mennyiségét tehát az értékesítési lehetőségek határozzák meg. („Fontos, hogy annyit vessek, annyit termeljek, amennyit el tudok adni.") Emellett az is visszatartja őket, hogy egy részük nem akar hitelt felvenni, nem tudják megoldani a finanszírozást.

Vannak közöttük olyanok, akiknek vevőjük egyetlen lánc, amellyel meg vannak elégedve, felveszi a teljes termelésüket, ezért más lánccal vagy vevővel nem is próbálkoztak. Egyikük esetében ebben szerepe van annak is, hogy a korábbi környékbeli vevők lassan elfogynak, s így eleve nincsen kinek szállítani.

Van olyan kisárutermelő, aki a meglévő kapcsolata mellett még két másik láncnál is próbálkozott. Az egyik nem válaszolt, a másiknak állandó beszállítója van az általa termelt áruból, így oda nem tud bejutni.

Más termelők két vagy három láncnak adják el az árut, és ha kevesebbet rendelnek a láncok, akkor más árut is termelnek. Mások fogyasztói piacokra és nagykereskedőknek is szállítanak a láncok mellett.

Van olyan kisárutermelő, aki közvetlenül két láncnak, nagykereskedőkön keresztül további két láncnak szállít, ez mellett a budapesti nagybani piacon is árusít hetente kétszer kiskereskedőknek. Amikor értékesítési gondjai vannak, keresi a piacot, sokfelé próbálkozik. Az EU-csatlakozás után egy ideig eladóhelyet bérelt a Bécs melletti nagybani piacon, de nem volt nagy a forgalma. Próbálkozott exporttal is nagykereskedőkön keresztül, Csehországba, Szlovákiába, Romániába, de nem ment igazán. Az egyik nagykereskedő pedig, aki eddig korrekt partnere volt, nem fizet időben. A több értékesítési csatornát a kényszer szülte, mert nem tudja az áru nagy részét állandó, biztos vevőknek eladni. A sok keresgélés, próbálkozás sok veszteséget okoz. Ráadásul ennél a kisárutermelőnél csökken a termelt mennyiség.

Vizsgálatunk alapján az egyetlen lánc mellett elkötelezett kisárutermelők biztosabbnak érzik a helyzetüket, mint a többcsatornás értékesítést folytatók.

A technikai felszereltség, technológia és innováció

Hosszú távú szemléletüket bizonyítja, hogy általában rendelkeznek tárolókapacitással, raktárral, csomagolóhelyiséggel, és ha követelmény, akkor van hűtőkamrájuk. A kisüzemi mérethez igazítva igyekeznek beruházni, fejleszteni, biztosítani a szükséges gépesítettségi szintet.

Fogékonyak az innovációra, innovativitásuk az átlagos termelőket meghaladó. Felismerik, hogy a láncok folyamatosan megújuló piaci igényeit csak innovatív eszközökkel lehet kielégíteni. A nagy láncokhoz történő alkalmazkodásban nagy szerepet játszik a megfelelő, részben új fajták telepítése, a folyamatos fajtaváltás. (Tisztában vannak azzal, hogy például kiöregedett gyümölcsösökkel nem lehetnek versenyképesek a láncoknál.) Tudják, hogy a

hatékonyság növeléséhez elengedhetetlen a megújulás a termelésben és a logisztikában, ezért foglalkoznak a fejlesztéssel és a hatékonyság növelésével, a jó minőségű termelőalapok megteremtésével. Míg a mezőgazdaságban általában az jellemző, hogy az 50 év felettiek számára a megújulás és újítás nehéz feladat, a vizsgált eredményes középkorú kisárutermelőkre ez nem jellemző.

A fajtaváltást általában a kisárutermelők kezdeményezik. Az új fajtákat a termelők a vetőmagos cégektől veszik, időnként újakat is kipróbálnak. Ha beválnak, és a láncok is elfogadják, akkor felfuttatják azok termelését.

Az egyik kisárutermelő gazdasága szinte teljesen gépesített: van olasz vetőgépe, sárgarépaszedő és -mosógépe, bakhátművelője, raktára, továbbá négy saját kúttal és egy víztárolóval is rendelkezik.

A kisárutermelők egy része saját kocsijával szállít a lánc logisztikai központjába (ez csak nagy mennyiségben kifizetődő), mások ezt bérmunkában oldják meg.

Az egyik kisárutermelő innovatív készségét bizonyítja, hogy a tőkehiány körülményei között egy viszonylag olcsóbb hűtőkocsit vett, leszerelte róla a „kasznit", ez az egyik hűtője, ez mellé maga épített egy kicsit olcsón, 1 millió forintért (ma már jobbat építene, de a célnak végül ez is megfelel).

Egy másik kisárutermelő ipari nyomtatót vett, így bérmunkában mások címkéit is ők nyomtatják.

Van, aki 23 millió forintért épített szép, higiénikus csomagolóépületet (ez a kisárutermelő az utolsó auditon a legjobb értékelést kapta, ilyennel csak négyen rendelkeznek az egész országban a lánc összes beszállítója közül).

Az egyik kisárutermelő betakarítógéppel is rendelkezik. Egy másik a fóliasátort barackmaggal fűti, egy magyar szabadalmat hasznosítva, amelyet csak harmincan használnak az országban.

Az egyik kisárutermelő a hagyományos módon, édesanyja által tízesével összekötözött petrezselyemből és más zöldfélékből új, higiénikus terméket alkotott, mert nem tetszett neki, hogy a csomagolás során szennyeződik az áru. Elképzelése találkozott a lánc beszerzőjének elképzelésével, aki szintén elégedetlen volt a hagyományos kötözött zöldekkel. Az új termék higiénikus, elegáns: lefóliázott műanyagdobozban az áru és kartondoboz gyűjtőcsomagolás. Ugyanez a kisárutermelő a termelésben is magas szintű technológiát alkalmaz: takarékos, szakaszos, mikro-szórófejes öntözést, szakaszos tápanyagpótlást. A zöldféléket rendszerint túlpermetezik a gazdák, ő viszont kímélő permetezést alkalmaz (az integrált termesztés hivatalosan megállapított szabályait is bírálja).

A láncok is kezdeményeznek változtatásokat. Az egyik külföldi lánc például új, minőségi védjeggyel elit termékkört indított. Ebbe bevonta az egyik vizsgált kisárutermelőt is. Ezzel a lánc kiemelt beszállítójává vált, kölcsönös kizárólagosság mellett: a lánc sem szerez be mástól ilyen terméket és a termelő sem szállít másnak belőle. Egy másik lánc új minőségbiztosítási rendszer bevezetését kezdeményezte.

Alkalmazkodás a láncok igényeihez

A kisárutermelők egy része egész évben szállít, más részük kapcsolata a láncokkal szezonális jellegűnek mondható.

Az eredményes kisárutermelők igyekeznek alkalmazkodni a láncok igényeihez, a megállapodás szerinti mennyiségű és minőségű árut időben, pontosan szállítani. Nem jellemző rájuk, hogy ha jobb árat látnak valahol, már nem a láncba viszik az árut. („Meg kell csinálni, amit a lánc kér – soha nem kérnek lehetetlent." „Ez egy életforma.")

Aki nem tudja a láncoknál a folyamatosságot, illetve a napi beszállítást tartani, nem akarja az esetleges hiányzó árualapot más árujának felvásárlásával pó-

tolni, illetve nem rendelkezik megfelelő piaci kapcsolatokkal az áru pótlását illetően (import), az rendszerint kiszorul a láncokból. Akik a láncok által diktált alacsony árak miatt az állandó lánci értékesítés mellett bevállalnak néhány azonnali értékesítést, ahol magasabb árat kínálnak, azoknak megbízhatatlanná válik a beszállítása, mert az ad hoc jellegű értékesítés a teljes árukészlet akár 60%-a is lehet, és így semmibe veszik a szerződéses fegyelmet. (Aminek sokszor az a következménye, hogy összekuszálják a láncokon kívüli szezonális piacok áralakulását, illetve alacsony szinten tartják az áru értékesítési árát a hirtelen megjelenő túlkínálat következtében.)

A keretszerződés csak az általános feltételeket tartalmazza. A külföldi láncok napi beszállítást kérnek úgy, hogy a mennyiség a megrendelésnél, a szállítás előtti napon vagy a szállítás napján dől el. A mennyiségi megrendeléseket pedig pontosan szükséges teljesíteni. Az eredményes kisárutermelők képesek ehhez alkalmazkodni, megoldani az ütemes, folyamatos napi beszállítást.

A tisztítás, mosás, válogatás, csomagolás, egalizálás és címkézés (származási hely, dátum, osztály, termék neve stb.) alapkövetelmény a külföldi láncoknál. A sikeres kisárutermelők ezt megoldják, bár a legtöbben viszonylag alacsonyabb technikai szinten. A csomagolást megkönnyíti, hogy a szállított termékek jelentős részének egyszerű a csomagolása (például műanyag mélyrekesz, doboz). Általában maguk címkézik az árut. Vannak, akik számítógépről nyomtatják ki a címkéket, de van olyan kisárutermelő, aki korszerű Bizerba mérleget használ.

A termékminőség tekintetében a legtöbben a homogenizálás fontosságát emelik ki, továbbá azt, hogy „nem szabad trükközni", például felülre tenni a szép árut, alulra a rosszabbat.

Nehézségek és törekvések azok megoldására

Az eredményes kistermelőknek fő gondja a tőkehiány, ami egyrészt a folyamatos termelés-finanszírozást nehezíti, különös tekintettel a láncoknál általában jellemző 30-60 napos kifizetésekre. Van azonban olyan kisárutermelő, akinél a lánc 14 napos fizetést vállal a szerződésben, és be is tartja. Az egyik hazai láncnál pedig az jellemző, hogy egyes áruk után 20 nap múlva fizet, ami az átlagosnál jóval rövidebb határidő. A különbségekben szerepet játszik egyes termelők, illetve áruk preferált pozíciója. Ami igazán szükséges a láncoknak, ott hamarabb fizetnek, ami meg nem annyira kell, ott később. A beszállítók kisárutermelőktől megvesznek ugyan kevésbé fontos árukat is, de ezekért később fizetnek. Egy ilyen konstrukció pedig – ha a kisárutermelő meg tudja oldani a finanszírozást – nem feltétlen jár olyan hátránnyal, mint ami a közvéleményben általában elterjedt, hiszen így el tudnak adni láncoknak kevésbé kurrens árukat is.

Az eredményes kisárutermelők át tudják hidalni a hosszabb távú fizetési határidőt, ezáltal a termelést az átlagosnál tovább tudják finanszírozni. Forgóeszközhitelt a magas kamatok miatt többségük nem szívesen vesz fel, ezért a finanszírozás alapelve, hogy „kell lennie mindig tartalék pénznek, hogy finanszírozni tudjuk magunkat".

Vannak olyanok, akik ezt a többcsatornás értékesítéssel oldják meg, mások olyan kiegészítő tevékenységeket vállalnak, amelyekből gyorsan forgótőkéhez jutnak, ami segít áthidalni a hosszú fizetési határidő okozta hátrányokat.

A láncoknak való szállítás nagy előnye a biztos piac, továbbá az, hogy a láncok pontosan fizetnek, és a kisárutermelő biztos lehet benne, hogy megkapja az áru ellenértéket, szemben a kisebb boltoknál megfigyelhető fizetési bizonytalanságokkal. A láncoknak beszállító kisárutermelők fel-

ismerték, hogy a folyamatos értékesítés, egy biztos fizetőképes nagyvevő a hosszabb fizetési határidő mellett is hozzájárulhat az eredményes gazdálkodáshoz.

Az eredményes kisárutermelők igyekeznek a nyereséget visszaforgatni a vállalkozásba, de a tőkehiány nehezíti a technológia fejlesztését. A beszállítás megkövetel egy bizonyos minimum infrastruktúrát a termelőtől, de azt is folyamatosan tovább szükséges fejleszteni ahhoz, hogy a változó piaci igényeket ki tudják elégíteni. Ezzel a folyamatos beruházási igénnyel pedig szemben áll a láncok alacsonyabb szintű értékesítési ára, így az alacsonyabb árrés mellett nehezebb a szükséges beruházások végrehajtása. Egy részüknek gondot okoz, hogy gépesíteni kellene a gazdaságot, traktort és más gépeket vásárolni, mert jelenleg szántásra és más munkákra gépi szolgáltatókat kell igénybe vennie.

A tőkehiány miatt a logisztikában is van lemaradás. Ide tartozik az áru mosása, osztályozása, csomagolása, címkézése, hűtése. Itt még jelen van a kézi munkaerőfelhasználás. Így például kézi mosás (slaggal), tisztítás, amely soha nem lehet tökéletes, mert nagyobb a termék sérülésének veszélye is a kézi tisztításnál, mely később romláshoz vezethet – átvételt egyes esetekben ez miatt tagadják meg. A csomagolást a vevő határozza meg, ehhez kell a termelőnek alkalmazkodni. Azoknál az áruknál, ahol nem elegendő az áruk egyszerűbb csomagolása, minden lánc törekszik egyedi csomagolásra, mely megkülönbözteti a másiktól. Ez általában költségesebb. Göngyölegeket csak tisztán, „mosottan" fogadnak a láncok, melyet kézi mosással nem vagy csak nehezen lehet végezni. Nem mindenki tudja megvásárolni a csomagológépeket. A beszállításnál a göngyölegek esetében a láncok sok esetben nem adnak cseregöngyöleget, ezért 4-5-szörös készlettel kell rendelkezni.

Van olyan kisárutermelő, aki saját hűtőházakkal és infrastruktúrával ellátott, de nem rendelkezik még teljeskörűen a szállítás, csomagolás, válogatás eszközeivel.

A kisárutermelők a rendszeres szállítandó mennyiségeket, a rendelésektől függetlenül, előre jól meg tudják becsülni például abból, hogy látják, marad-e a lánc raktárában az ő előző nap szállított árujukból.

Egy részüknél nehézséget okoz azonban a nagy árumennyiség szállítása és különösen az „ugráló" (például akcióban két-háromszorosára vagy többszörösére növekvő) mennyiségi igények kielégítése. Vannak olyan kisárutermelők, akik erre úgy készülnek, hogy „rátartással" termelnek, azaz a várható igénynél többet. A legtöbben ilyenkor más termelőtől vagy importból hoznak be kiegészítésképpen árut. A mástól vásárolt áru miatt azonban a legtöbbször romlik a minőség, hiányzik az egységesség, ezért gyakoriak a reklamációk (a sikeres kisárutermelők elismerik a hibát és visszahozzák a reklamált minőségű árut). Egy másik kisárutermelő próbált termeltetni is, de neki kellett volna a felelősséget vállalni más munkájáért is, és ez nem ment. Más részük többéves tapasztalat alapján az akciókra is fel tud készülni, nagyjából ki tudják számítani a megnövekedett mennyiségeket. Van olyan kisárutermelő, akinél a technológia lehetővé teszi, hogy gyorsítsa-lassítsa a termelési folyamatot, így kezelni tudja az akcióban a szokásos mennyiségnek akár a négyszeresére ugró rendelést is.

A hazai láncoknak történő beszállítás sajátossága a kiszámíthatatlanabb forgalom és rendelések. Ennek oka, hogy a lánc tagjainak (a boltoknak) nincsen olyan kötelezettségük, hogy csak a központból vásárolhatnak árut.

Nehézséget okoz a beszállító kisárutermelők részére a külföldi láncok logisztikai rendszeréhez való kapcsolódás. Például a logisztikai központok rámpáinak magasságát a kamionokra szabták, nem kisteherautókra. Ha a kisárutermelő kisebb kocsival szállít, kézzel kell emelgetnie a ládákat,

hogy kiegyenlítse a szintkülönbséget, ami nem hatékony, mert lassú és időigényes.

A legtöbb lánc csak a hűtőkocsival szállított árut fogadja. Előfordul, hogy a külföldi láncok az áru sajátosságai miatt engedékenyek, nem követelik meg a hűtőkamrát és a hűtőkocsit (például a tökfélék egyrészt kevésbé kényesek, másrészt rövidebb szállításnál a hűtés nem elengedhetetlen), ilyenkor a kisárutermelő közvetlenül a szállítás előtt szedi csak le a terméket.

A kisárutermelők, illetve az áruk egy részénél problémát jelentenek az alacsony árak. Mások meg vannak elégedve az árakkal. Általában az jellemző, hogy minél kisebb a termelési volumen, illetve az üzemméret, annál kisebb a termelési költséghatékonyság és a beruházások fejlesztési szintje, annál drágábban tudják előállítani a termékeket.

A kis mennyiségű egyedi, speciális prémium termékeknél általában nem jelent problémát az ár.

Nagyon fontos tényező, hogy azok a kisárutermelők is képesek alkalmazkodni, akik problémaként említették az alacsony árakat. Ennek oka az a felismerés, hogy a viszonylag alacsony árat ellensúlyozza az, hogy van egy vagy két biztos nagyvevő, amelyek megvásárolják a teljes árumennyiséget. Ez pedig kevésbé költséges, mint az elaprózottabb értékesítés, például a kis és közepes boltokba történő szállítás vagy a nagybani piacon több vevőnek történő értékesítés. („A láncba szállítás előnye az, hogy nagy mennyiséget tudok eladni nekik. Ha csak az árat nézném, a nagybani piacon többet kapok, de ott csak kisebb tételeket tudok eladni. Nem szabad azt nézni, mennyit keres rajtam a lánc." „A nagybani piacon jobb árat kapnék, de a láncnál biztosabb a helyem.")

Az egyik külföldi lánc heti zsűrizéssel erős árnyomás alá helyezi a beszállítókat. A vizsgált mintában lévő kisárutermelők képesek ehhez is alkalmazkodni, igaz, hogy ebben a kényszer is szerepet játszik, nem akarják elveszíteni a nagyvevőiket. („A beszállítókat egymással revolverezik, ezért azok kénytelenek olcsóbban adni az árut.")

Van azonban olyan lánc is, amelynek beszerzője nem szereti az ugráló árakat, ezért azokat ritkábban változtatja. Gyakran ő kezdeményezi az áremelést, ha a piaci ár magas – nyilván méltányosságból és azért, hogy hosszabb távon ne pártoljon el tőle a beszállító. Ennél a láncnál az ingadozó árú zöldségfélék közül kivételként néhány speciális, a kisárutermelők által szállított áru ára év közben állandó, illetve azt évente egy alkalommal emeli a lánc. Az áremelkedést a termelési költségek emelkedésével tudja indokolni a termelő, és ezt a lánc átvevője rendszerint el is fogadja.