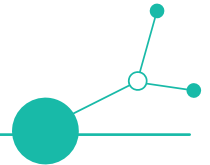


# AZ ALTERNATÍV ÉLELMISZERHÁLÓZATOK MODELLJEINEK TRANSZNACIONÁLIS ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE

Rövid jelentés összefoglaló





Food4CE

## Felelősségi nyilatkozat

Az ebben a dokumentumban kifejtett nézetek és vélemények kizárólag a szerző(k) sajátjai, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy az Interreg Central Europe nézeteit. Az Európai Unió és az Irányító Hatóság nem tehető felelőssé a dokumentum tartalmában található hibákért vagy hiányosságokért.

Bár minden erőfeszítést megtettek a jelen dokumentumban szereplő információk pontosságának biztosítása érdekében, a szerzők és a Food4CE konzorcium bármely más résztvevője nem vállal semmiféle kifejezett vagy hallgatóságos garanciát, beleértve, de nem kizárólagosan az eladhatóságra és a meghatározott célra való alkalmasságra vonatkozó garanciákat.

A Food4CE konzorcium és tagjai, beleértve tisztségviselőiket, alkalmazottaikat és ügynökeiket is, nem felelősek a jelen dokumentumban található pontatlanságokért vagy kihagyásokért. Továbbá a Food4CE konzorcium és tagjai nem vállalnak felelősséget semmilyen közvetlen, közvetett vagy következményes veszteségért vagy kárért, amely a jelen dokumentumban szereplő bármely információ vagy tanács felhasználásából vagy az arra való támaszkodásból ered.

## SZERZŐK

Közreműködők		
A szerző típusa	Név	Szervezet
Fő szerző	Géza Hitka	MATE
Közreműködő	Horváth-Mezőfi Zsuzsanna	MATE
Közreműködő	Metka Dernovšek	UM

### Szerzői jogi üzenet

©Food4CE konzorcium. E dokumentum tartalma a Food4CE Konzorcium eredeti munkája, hacsak másképp nem rendelkezik. A korábban közzétett anyagokat és mások munkáját megfelelő idézéssel és/vagy idézéssel ismertetik. E dokumentum sokszorosítása a forrás megfelelő feltüntetésével engedélyezett.



## Tartalomjegyzék

1. ÖSSZEFOGLALÓ .....	3
2. BEVEZETÉS.....	4
3. A RÉSZT VEVŐ RÉGIÓK ÁTTEKINTÉSE.....	4
4. AZ AFN-EK ÜZLETI MODELLJEINEK ELEMZÉSE .....	6
4.1. TERMÉKVÁLASZTÉK.....	6
4.2. CSATORNÁK .....	6
4.3. ÜGYFÉLSZEGMENSEK .....	7
4.4. ÉRTÉKTÉTEL .....	8
4.5. KULCSPARTNEREK.....	9
4.6. BEVÉTELI FORRÁSOK .....	9
4.7. LEGFONTOSABB FORRÁSOK .....	10
4.8. FŐBB TEVÉKENYSÉGEK .....	10
5. TRANSZNACIONÁLIS REFERENCIAÉRTÉK .....	11
6. KIHÍVÁSOK ÉS LEHETŐSÉGEK .....	11

[www.interreg-central.eu/food4ce/](http://www.interreg-central.eu/food4ce/)



Food4CE



# 1. Összefoglaló

Ez a jelentés rávilágít a közép-európai alternatív élelmiszerhálózatok (AFN) különböző gyakorlataira és alkalmazkodási módszereire, feltárva az egyedi regionális dinamika által formált erősségeket és kihívásokat. A kutatás 391 AFN összehasonlító elemzésével készült, amelyek közül 146 (37%) fejlett komplexitási szintű, és kiemeli a fenntartható és rugalmas élelmiszerrendszerek fejlesztésének legjobb gyakorlatait és stratégiai területeit.

Az üzleti modellek feltérképezésére létrehozott Business Model Canvas (BMC) kérdőíves felmérés azt mutatja, hogy az AFN-ek közel fele magasan fejlett, főként a magánfogyasztókat, a kiskereskedőket és a HoReCa-szektorra célozza meg. Míg a saját kézbesítés és az üzletben történő vásárlás a leginkább preferált értékesítési módszerek, csak 10% használja a csomagküldő szolgáltatásokat, ami azt jelzi, hogy a szállítási megoldások terén lemaradás van, különösen a kevésbé fejlett AFN-ek esetében. A közösségi média és a saját honlap a két leghatékonyabb hirdetési csatorna, amelyeket elsősorban a fejlett AFN-ek használnak, bár Lengyelországban a személyes interakció preferenciája a digitális elfogadás lassabb ütemére utal.

A termékértékesítés az AFN-ek elsődleges bevételi forrása, de a logisztikai és reklámozási kihívások továbbra is fennállnak, és a digitalizáció még mindig alacsony prioritást élvez. A helyi gazdálkodókkal, élelmiszerfeldolgozókkal és logisztikai szolgáltatókkal való partnerségek kulcsfontosságúak, de a koordináció továbbra is akadályt jelent.

A jelentések kiemelik, hogy a fenntarthatóság és a helyi gazdasági növekedés előmozdítása érdekében együttműködésen alapuló politikai támogatásra, tudásmegosztásra és erősebb hálózatokra van szükség. A javasolt Kapcsolatteremtési platform egyszerűsíthetné a logisztikát, növelhetné a digitális elérést és javíthatná a marketinget, nagyobb láthatóságot és rugalmasságot biztosítva az AFN-eknek a fejlődő piacon.

## A Food4CE projektről:

A Food4CE az INTERREG Közép-Európa program által finanszírozott európai projekt, amelynek célja az Alternatív Élelmiszerhálózatok (AFN-ek) támogatása a fenntartható és rugalmas élelmiszer-ellátási rendszerek létrehozására irányuló erőfeszítéseikben. A Food4CE keretében 5 helyi és 1 transznacionális innovációs központ (IH) jön létre, amelyek az AFN-ek logisztikai hatékonyságának növelésére összpontosítanak innovatív eszközök és megoldások kifejlesztése révén.

A projekt keretében két innovatív eszköz, a Tudásátadási Platform és a Kapcsolatteremtési Platform kerül kifejlesztésre. Az előbbi a legjobb logisztikai gyakorlatok és megoldások megosztására, míg az utóbbi új B2B logisztikai megoldások és szolgáltatások létrehozására szolgál. A cél a különböző régiók és szereplők közötti tudásátadás és csere megkönnyítése, valamint egy egyedülálló kölcsönös támogató hálózat létrehozása a közép-európai AFN-ek számára.

A Food4CE továbbá közösen kidolgozott regionális cselekvési terveket nyújt az egyes részt vevő régiók számára, valamint transznacionális (CE) politikai iránymutatásokat az AFN-ek támogatására. A projekt célja egy fenntartható és tartós AFN-támogatási mechanizmus létrehozása, amely a projekt befejezése után is tovább működik.

A Food4CE projekt célja, hogy helyi és transznacionális innovációs központok létrehozásával, valamint innovatív eszközök és megoldások kidolgozásával elősegítse a különböző szereplők és régiók közötti tudáscserét és együttműködést, ami tartósan és fenntartható módon képes támogatni az AFN-ek jövőbeli működését.



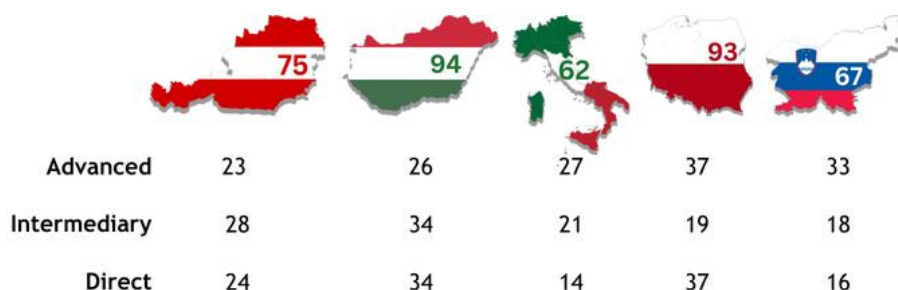
## 2. Bevezetés

A jelentés az Alternatív Élelmiszerhálózatok (AFN-ek) átfogó elemzését mutatja be több országban, kiemelve a struktúra, a komplexitás és az elosztási csatornák sokféleségét. Alapos háttérkutatás és célzott online felmérések segítségével minden régióban 50-100 AFN-t azonosítottunk és vizsgáltunk meg, különös tekintettel termékeikre, szállításukra és logisztikai szolgáltatásaikra. Az eredmények figyelemre méltó tendenciákat mutatnak az AFN-ek jellemzőiben, beleértve a fejlett hálózatok és a különböző forgalmazási módszerek elterjedtségét. Ez a bevezető rész áttekintést nyújt a részt vevő régiókról, és megteremti a terepet az AFN-ek részletes vizsgálatához, betekintést nyújtva az élelmiszerrendszerben betöltött szerepük alakulásába.

A háttérkutatás során **minden országban 50-100 AFN került azonosításra**, majd megtörtént ezek további elemzése, részletesen bemutatva termékeiket, valamint szállítási és logisztikai szolgáltatásaikat. A második szakaszban a részletesebb elemzés a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó fejlett AFN-ekre összpontosított. Ez az elemzés online felmérések segítségével készült, melyek az üzleti modellekre és logisztikai rendszerekre fókuszáltak.

## 3. A részt vevő régiók áttekintése

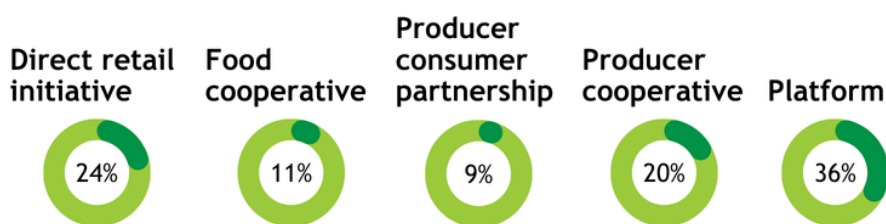
Az Alternatív Élelmiszerhálózatok (AFN-ek) elemzése a különböző régiókban különböző tendenciákat tárt fel összetettségük és eloszlásuk tekintetében. **Szlovéniában** az azonosított AFN-ek közel fele fejlettnek minősül, ami jelentős elmozdulást jelez az integrált logisztikával és online platformokkal rendelkező összetettebb élelmiszerhálózatok felé. Magyarországon a közvetlen és a közepesen fejlett AFN-ek kiegyensúlyozott eloszlást mutatnak, a fejlett hálózatok kisebb aránya mellett, ami változatos, de általában kevésbé összetett élelmiszerhálózati struktúrára utal. **Ausztria** is kiegyensúlyozott AFN-struktúrát mutat minden komplexitási szinten, ami az élelmiszerhálózat közepes komplexitását tükrözi. Ezzel szemben **Lengyelország** polarizált AFN-megoszlást mutat, jelentős arányban közvetlen és fejlett hálózatokkal, és kevesebb közepesen fejlett hálózattal, ami az egyszerűbb és összetettebb modellek közötti megosztottságot jelzi. Eközben **az Emilia-Romagna régióban (Olaszország)** egyértelműen a fejlett AFN-eket részesítik előnyben, számos hálózat a magasabb komplexitási szintek felé halad, míg a közepesen fejlett hálózatok jelentős száma az integráltabb rendszerek felé vezető átmeneti szakaszra utal. Összességében ezek az eredmények azt sugallják, **hogy bár az AFN-ek minden régióban fejlődnek, fejlődésük üteme és iránya eltérő, amit a helyi tényezők és a piaci igények alakítanak.**



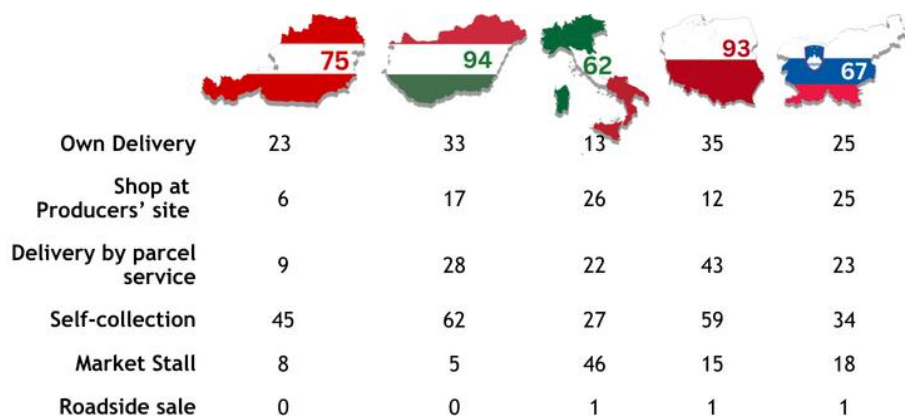
Az Alternatív Élelmiszerhálózatok (AFN-ek) elemzése a különböző régiókban az AFN-ek bizonyos formái iránti eltérő preferenciákat mutatott. **Szlovéniában** a **közvetlen kiskereskedelmi kezdeményezések** és **platformok** dominálnak, míg az élelmiszeripari szövetkezetek és a termelő-fogyasztó partnerségek ritkák, valószínűleg a logisztikai bonyolultságuk és a nagyfokú fogyasztói elkötelezettség szükségessége miatt. **Magyarországon** a **platformok** a legelterjedtebbek, amelyeket szorosan követnek a **termelői szövetkezetek** és a **termelő-fogyasztó partnerségek**, különösen a Közösség által támogatott mezőgazdaság (CSA) növekvő ágazatában, amely a termékeken túl az állattenyésztésre is kiterjed. **Ausztria** kiemelkedik a



**közösségi élelmiszer szövetkezetek** jelentős jelenlétével, amelyek az AFN-ek közel felét teszik ki, ami az ország erős civil társadalmi együttműködési hagyományait tükrözi. Ezzel szemben a termelői szövetkezetek ritkák Ausztriában. **Lengyelországban a platformok** és a **közvetlen kiskereskedelmi kezdeményezések** erős preferenciát mutatnak, míg **Olaszországban**, különösen Emilia-Romagna régióban, a legtöbb AFN **platformként** működik, de **a termelőszövetkezetek** is jelentős szerepet játszanak. Összességében a **platformok** minden régióban népszerűek, **Lengyelországban a legmagasabb az arányuk**, ami azt jelzi, hogy a termékek forgalmazásában széles körben támaszkodnak a digitális és online értékesítési csatornákra.



Az Alternatív Élelmiszerhálózatok (AFN-ek) által használt értékesítési csatornák elemzése jelentős regionális eltéréseket mutat, amelyek a fogyasztói magatartást, az infrastruktúrát és a stratégiai döntéseket tükrözik. A **saját kiszállítás** minden régióban gyakori, bár **Olaszországban** kevésbé elterjedt, ahol csak 13 AFN használja ezt a módszert. **A termelők telephelyein működő üzletek** minden régióban elterjedtek, de **Ausztriában** ez különösen ritka. **A csomagküldő szolgálattal történő szállítás** különösen **Lengyelországban** jelentős, ahol a többi régióhoz képest majdnem kétszer annyi AFN használja ezt a módszert, ami a digitális és távvásárláshoz való nagyobb alkalmazkodásra utal. **A személyes átvétel** a legnépszerűbb értékesítési csatornának bizonyul a legtöbb régióban, különösen **Magyarországon** és **Lengyelországban**, ahol száma meghaladja az 59-et, ami rávilágít a fogyasztó és a termelő közötti közvetlen interakciók erős preferenciájára. **Olaszország** kiemelkedik a **piaci standok** jelentős használatával (46 eset), ami a piaci alapú értékesítés regionális preferenciáját jelzi, míg **az útmenti értékesítés** minden régióban kisebb jelentőségű csatorna marad. Ezek az eredmények a **közvetlen és személyes elkötelezettség általános tendenciáját** hangsúlyozzák **a forgalmazásban, különösen Magyarországon és Lengyelországban, míg Lengyelországban a csomagküldő szolgáltatások jelentős használata a digitális forgalmazási csatornák iránti egyedülálló nyitottságra utal.**





## 4. Az AFN-ek üzleti modelljeinek elemzése

A benchmark a versenytársakkal való összehasonlító elemzést jelenti. A referenciaérték ez esetben az összes részt vevő AFN válaszaiból számított átlag. Ezt követően a regionális átlagok kerültek összehasonlításra a kollektív átlaggal. Az AFN-ek által kitöltött felmérés alapvetően az üzleti modellek ismertetésére irányult, a kérdések az üzleti modellvázson keretrendszerhez igazodva kerültek összeállításra.

Az alábbiakban az üzleti modellvázsonra összpontosító felmérés főbb eredményeit mutatjuk be, azonban azokat az egyes részt vevő országok regionális jelentései tovább részletezik.

### 4.1. Termékválaszték

Az alternatív élelmiszerhálózatok (AFN-ek) **termékválasztékának** és tárolási gyakorlatának elemzése azt mutatja, hogy nagy hangsúlyt fektetnek a **friss termékekre**, különösen a zöldségekre és gyümölcsökre, ami összhangban van a fogyasztóknak a helyben beszerzett élelmiszerek változatosságával és minőségével kapcsolatos elvárásaival. A **zöldségek** a vezető kategória, sok AFN széles választékot kínál, míg a **gyümölcsök** szintén népszerűek, bár kisebb mennyiségben. Más kategóriák, mint például az **italok**, a **tojás** és a **tejtermékek** általában elérhetőek, de kisebb mennyiségben, ami tükrözi a folyamatos keresletet. A **pékárakat** jellemzően szűkebb választékban kínálják, és a legkevésbé a speciális étrendi igényeket vagy preferenciákat kielégítő helyettesítő termékek képviseltetik magukat, ami arra utal, hogy az AFN-ek kevesebb piaci rést céloznak meg.

Az AFN-ek tárolási gyakorlataiban leginkább a polcon tárolható és hűtött módszereket alkalmazzák, amelyek jól illeszkednek a friss termékek, tejtermékek, hús és tojás gyorsan romló jellegéhez. A gyümölcsök és zöldségek tárolása egyenletesen oszlik meg a polcstabil és hűtött tárolási módok között, ami azt mutatja, hogy ezek tartósításához rugalmas megoldásokra van szükség. A fagyasztott tárolás minimális mértékű alkalmazása minden termék kategóriában arra utal, hogy az AFN-ek inkább a friss áruk szállítását részesítik előnyben - valószínűleg a fogyasztói igények miatt -, illetve azért, mert korlátozott a fagyasztott termékek kezeléséhez szükséges logisztikai és tárolási infrastruktúrájuk.

Összességében a **friss termékek és a megfelelő tárolási módszerek előtérbe helyezése jól mutatja, hogy az AFN-ek elkötelezettek a minőségi, friss élelmiszerek közvetlenül a fogyasztókhöz való eljuttatása mellett. Ugyanakkor rávilágít azokra a kihívásokra is, amelyekkel szembesülnek, ha kínálatukat hiánypótló vagy fagyasztott termékekkel szeretnék bővíteni. Az AFN-ek számára a frissesség és a helyi beszerzés hangsúlyozása kiemelkedő jellemző, amely különösen vonzóvá teszi őket egy olyan piacon, ahol a vásárlók értékelik a minőséget és a közvetlen kapcsolatot a termelőkkel.**

### 4.2. Csatornák

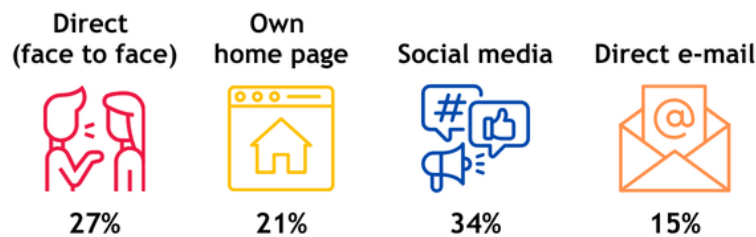
Az alternatív élelmiszerhálózatok (AFN-ek) forgalmazási és hirdetési csatornáinak elemzése jelentős regionális eltéréseket mutat, amelyeket kulturális szokások, logisztikai szempontok és üzleti stratégiák befolyásolnak. A forgalmazás terén a legelterjedtebb módszer a saját kézbesítés, ami azt jelzi, hogy az AFN-ek nagy hangsúlyt fektetnek a forgalmazási folyamat közvetlen irányítására. Ez különösen igaz Szlovéniára, ahol az AFN-ek több mint 70%-a alkalmazza ezt a megoldást, ezzel biztosítva a vásárlói élmény teljes körű kontrollját. Olaszországban viszont a termelőknél történő közvetlen vásárlás a jellemző, míg Lengyelországban a piaci standok dominálnak, ami jól tükrözi a fogyasztói szokások és az AFN-ek működési stratégiáinak regionális eltéréseit. Magyarországon és Lengyelországban gyakrabban fordulnak elő olyan megoldások, mint a személyes átvétel vagy a piaci standok, amelyek elősegítik a közvetlen, személyes kapcsolat kialakítását a termelők és a fogyasztók között. A legkevésbé népszerű módszerek közé tartozik a



közúti értékesítés és a csomagküldő szolgálatok használata, utóbbit Lengyelországban különösen kevéssé veszik igénybe, mivel az AFN-ek itt minimálisan támaszkodnak kiszervezett szállítási szolgáltatásokra.

Az AFN-ek fejlődése során egyre inkább ötvözik a saját kézbesítési rendszereket a csomagküldő szolgáltatások előnyeivel, lehetővé téve a közvetlen fogyasztói kapcsolattartás és a logisztikai igények egyensúlyának megteremtését. Ez a változás azonban új kihívásokat is hoz, különösen a bizalom és a személyes kapcsolatok fenntartása terén, amelyeket a közvetlen értékesítési formák, mint például a piaci standok vagy a személyes átvétel, hatékonyabban támogatnak. A forgalmazási stratégiák regionális különbségei rámutatnak arra, hogy a helyi fogyasztói igényekhez és az AFN-ek lehetőségeihez igazított megoldások kulcsfontosságúak.

A hirdetési stratégiákban is megjelennek ezek a regionális eltérések. A közösségi média a leggyakrabban használt eszköz, az AFN-ek több mint 34%-a alkalmazza, ami a modern, digitális megközelítést tükrözi, összhangban a közösségépítés és a közvetlen elköteleződés trendjeivel. Magyarországon különösen népszerű ez a módszer, ahol az AFN-ek több mint fele használja promóciós célokra, kihasználva a platformok széles elérhetőségét. Ugyanakkor a digitális hirdetési formák túlzott használata csökkentheti a kapcsolatok személyességét, amelyeket inkább a közvetlen interakciók erősítenek.



Lengyelországban a **közvetlen reklámra**, például a személyes interakciókra helyezett hangsúly kiegészíti a közvetlen értékesítési csatornákat, például a piaci standok elterjedt használatát. Ez a megközelítés **erősíti a fogyasztók bizalmát és lojalitását**, hangsúlyozva a személyes kapcsolatok fontosságát a lengyel AFN-piacon. Míg Lengyelország kiegyensúlyozott megközelítést alkalmaz az **online promóció** terén, a közvetlen reklámok iránti elkötelezettsége megkülönbözteti a többi régiótól, ami arra utal, hogy stratégiai prioritásként kezeli a fogyasztókkal való mély, bizalmon alapuló kapcsolatok kiépítését.

Összefoglalva, az AFN-ek regionalizált forgalmazási és hirdetési stratégiái rávilágítanak a közvetlen fogyasztói elkötelezettség és a szélesebb piaci elérés szükségességének egyensúlyát célzó különböző megközelítésekre. Míg egyes régiók, mint például Magyarország, a digitális csatornákra helyezik a hangsúlyt a megjelenés maximalizálása érdekében, addig mások, mint például Lengyelország, a közvetlen, személyes interakciókra összpontosítanak a tartós fogyasztói kapcsolatok kiépítése érdekében. Ezek a stratégiai döntések tükrözik az egyes régiók egyedi piaci dinamikáját és kulturális hatásait, amelyek alakítják az AFN-ek működését és a vásárlókkal való kapcsolattartást.

### 4.3. Ügyfélszegmensek

Az alternatív élelmiszerhálózatokon (AFN) belüli fogyasztói szegmensek elemzése rávilágít a **magánfogyasztók** dominanciájára, akik a célközönség 76%-át képviselik az összes vizsgált régióban. A magánfogyasztókra való összpontosítás megfelel az elvárásoknak, és arra utal, hogy az AFN-ek elsősorban az egyéni vásárlókat szolgálják ki. **A kiskereskedők, a HoReCa-szektor** (szállodák, éttermek és kávézók), a **közétkeztetés** és a **nagykereskedők együttesen** kisebb arányt képviselnek, és mindegyik szegmensben jelentősen nagyobb a magánfogyasztók aránya. A regionális eltérések azonban betekintést nyújtanak a helyi piac dinamikájába. Olaszországban az AFN-ek 17%-a szolgálja ki a HoReCa-szektor, ami tükrözi az ország erős gasztronómiai kultúráját és a friss, helyben beszerzett alapanyagok hangsúlyozását. Szlovénia ezzel szemben nagyobb jelentőséget tulajdonít a közétkeztetésnek, ami azt jelzi, hogy a szlovén AFN-ek különösen az intézményi konyhák és étkezdék igényeire reagálnak. Ezek a különbségek kiemelik, hogy a





kulturális hatások és a sajátos piaci igények hogyan alakítják az AFN-ek stratégiai fókuszát a különböző régiókban.

#### 4.4. Értéktétel



Az alternatív élelmiszerhálózatokon (AFN-ek) belüli értékjavaslatok elemzése kiemeli a **termékminőség** kritikus fontosságát, amelyet az AFN-ek 97%-a kiemelten fontosnak tart. Ez a hangsúly a fogyasztói elvárásokkal összhangban van, mivel a kiváló minőségű, friss és helyi forrásból származó termékek az AFN-ek védjegye, ami megkülönbözteti őket a hagyományos élelmiszerláncoktól. A minőség hangsúlyozását tovább erősíti, hogy az AFN-ek 92%-a a helyi élelmiszerek minőségét és frissességét jelölte meg a fogyasztók számára a legfontosabb értéként, és az íz és az aroma is magasan szerepel a rangsorban.



A **megbízhatóság** és a **nyomon követhetőség** szintén kulcsfontosságú értéket képvisel, az AFN-ek 73%-a ismeri fel a termékek nyomon követhetőségének jelentőségét a fogyasztók számára. Ez rávilágít az átláthatóság és az élelmiszerforrásokkal szembeni bizalom iránti növekvő fogyasztói igényre. További fontos értékek közé tartozik a szezonális változatosság, a helyi termelők támogatása, valamint a fogyasztók és a termelők közötti személyes kapcsolatok ápolása, ami sok AFN közösségközpontú ethoszát tükrözi.



Kevesebb hangsúlyt fektetnek azonban **az olyan szolgáltatásokra, mint a házhozszállítás és az etikus gyakorlatok**, az AFN-ek kevesebb mint 40%-a tekinti ezeket elsődleges értéknek. Meglepő módon az AFN-ek csupán 55%-a összpontosít a helyben előállított alapanyagokból készült termékek kínálására, ami azt sugallja, hogy ez a fogyasztói elvárásokhoz való további igazodás lehetséges területe.



**Az árversenyképesség** a legkevésbé fontos érték, az AFN-ek mindössze 8%-a tartja fontosnak, ami azt jelzi, hogy az AFN-ek fogyasztóit inkább a minőség és az etikai megfontolások, mint az alacsony árak vezérlik. Összességében az AFN-ek a magas minőségű, megbízható és helyileg releváns termékek szállítását helyezik előtérbe, míg a versenyképes árakat és bizonyos kényelmi tényezőket kevésbé tartják fontosnak.

Az elemzés regionális szinten feltárja az AFN-ek sajátos preferenciáit és kihívásait. **Lengyelországban** a helyben előállított termékek nagy hangsúlyt kapnak, bár a tanúsítások alacsony elfogadottsága arra utal, hogy a fogyasztói elvárások és az AFN gyakorlatai között szakadék tátong. **Szlovénia** és **Ausztria** szilárd elkötelezettséget mutat a helyi termelők és a biotermékek iránt, ami a fenntarthatóságra és a lokalizmusra összpontosító közös értékrendet tükrözi. Ezzel szemben **az olaszországi AFN-ek** számára kihívást jelent kínálatuknak a fogyasztói értékekhez való igazítása, amit a helyi forrásból származó termékek alacsonyabb aránya jelez a fogyasztók által a helyi beszerzésnek tulajdonított nagy értékhez képest. **A magyar AFN-ek**, bár hasonló a rangsorolásuk, kiemelik az alacsonyabb árak és az íz fontosságát, ami arra utal, hogy a piac a megfizethetőséget és az ízt helyezi előtérbe a prémium minőséggel szemben.

Összességében az adatok azt mutatják, hogy bár a helyi és minőségi termékek értékének általános tendenciája érvényesül, a sajátosságok jelentősen eltérnek az egyes régiókban. Az AFN-eknek ezeket a regionális különbségeket a helyi fogyasztói preferenciákhoz és piaci feltételekhez igazodó értékajánlatok testre szabásával kell kezelniük. Ez a megközelítés elengedhetetlen az egyes piacok egyedi kihívásainak és elvárásainak kezeléséhez, ami azt jelzi, hogy az AFN-ek sikere és fenntarthatósága szempontjából az egységes modell helyett az árnyalt stratégia a döntő.



## 4.5. Kulcspartnerek

Az üzleti modellvázson „kulcsfontosságú partnerek” eleme az alternatív élelmiszerhálózatok (AFN-ek) esetében jelentős regionális eltéréseket mutat, különösen abban, hogy milyen partnerségeket részesítenek előnyben működésük javítása és értékteremtésük érdekében. Minden régióban a helyi gazdálkodók számítanak a legfontosabb partnereknek: az AFN-ek 73%-a említette őket kulcsszereplőként, ami jól mutatja, hogy a helyi mezőgazdasági termelők milyen meghatározóak e hálózatok fenntartásában. Azonban a gazdálkodóktól való függés mértéke eltérő: Szlovéniában ez a legmagasabb, több mint 90%, ami az AFN-ek mezőgazdasági ágazaton belüli szoros integrációját tükrözi, míg Magyarországon ez az arány mindössze 53%.

A gazdálkodók mellett az élelmiszer-feldolgozókat az AFN-ek 35%-a tekinti kiemelt partnernek, különösen Szlovéniában, ahol az AFN-ek 63%-a tartja őket kulcsfontosságúnak. Ez rávilágít arra, hogy a feldolgozás milyen hozzáadott értéket teremt az élelmiszerláncban. A közvetítők - például kiskereskedők és informatikai platformok - az AFN-ek 24%-ánál számítanak fontos partnernek, Magyarországon különösen jelentősek, ahol a fontossági sorrendben a második helyet foglalják el. Ez azt jelzi, hogy ebben a régióban nagyobb hangsúlyt fektetnek a forgalmazásra és az értékesítés megkönnyítésére. Ezzel szemben a logisztikai szolgáltatók szerepe kevésbé hangsúlyos, különösen Lengyelországban, ahol egyetlen AFN sem sorolta őket a kulcsfontosságú partnerek közé. Ez a közvetlen termelő-fogyasztó kapcsolatok preferálására utal.



A regionális különbségek jól tükrözik az integráció eltérő szintjeit és azt, hogy az AFN-ek az ellátási lánc mely szakaszaira támaszkodnak leginkább. A szlovén és lengyel AFN-ek elsősorban a nyersanyagokra és a közvetlen termelői kapcsolatokra összpontosítanak, míg a magyar AFN-ek kiegyensúlyozottabban támaszkodnak a helyi termelőkre, a közvetítőkre és a logisztikai megoldásokra. Ez a sokszínűség rávilágít arra, hogyan alakítják a helyi piaci struktúrák és forgalmazási gyakorlatok az AFN-ek partnerségi stratégiáit, valamint hogyan befolyásolják működési modelljeiket és a helyi gazdaságokba való beágyazottságukat.

## 4.6. Bevételi források

Az alternatív élelmiszerhálózatok (AFN-ek) bevételi forrásainak elemzése rámutat, hogy az AFN-ek 92%-ának elsődleges bevételi forrása a termékértékesítés. Ez a hagyományos kiskereskedelmi modellekhez hasonlít, ahol a bevételek döntő része közvetlenül a termékek eladásából származik. Ugyanakkor a bevételserzési stratégiák regionális eltérései azt mutatják, hogy az AFN-ek alkalmazkodnak a helyi piaci viszonyokhoz. Például Szlovéniában az AFN-ek 44%-a az upselling, azaz az egyedi eladások értékének növelésével igyekszik több bevételt generálni, míg Lengyelországban a szolgáltatási díjakra helyezett hangsúly figyelhető meg, ami azt jelzi, hogy a kiegészítő szolgáltatásokért fizetett díjak fontos szerepet játszanak a bevételben.



Olaszországban az AFN-ek továbbra is elsősorban a termékértékesítésre összpontosítanak, ami egy egyszerűsített, termék alapú működési modellt tükröz. Ezzel szemben Magyarországon az AFN-ek egyedi stratégiát követnek: az adományokat is jelentős bevételi forrásként említik, ami a közösségorientált pénzügyi modellre utal. A hagyományos és innovatív bevételi források ilyen változatos kombinációja jól mutatja az AFN-ek alkalmazkodóképességét, amely lehetővé teszi számukra, hogy pénzügyi stratégiáikat a globális trendekhez és a helyi sajátosságokhoz igazítsák.

A bevételszerzési stratégiák sokszínűsége nemcsak a pénzügyi fenntarthatóságot erősíti, hanem lehetővé teszi, hogy az AFN-ek jobban igazodjanak a helyi piacok sajátos igényeihez. A közvetlen termékértékesítéstől az upsellingen és a szolgáltatási díjakon át az adományokig terjedő bevételi források ötvözésével az AFN-ek nemcsak pénzügyi stabilitást érhetnek el, hanem hatékonyabban igazodhatnak a környezetük összetett kihívásaihoz is. Ez a rugalmasság kulcsfontosságú hosszú távú sikerük szempontjából, hiszen így képesek alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez és fogyasztói elvárásokhoz.

#### 4.7. Legfontosabb források

Az alternatív élelmiszerhálózatok (AFN-ek) kulcsfontosságú erőforrásainak vizsgálata rámutat, hogy a szakismeret kiemelkedően fontos szerepet játszik működésükben: az AFN-ek 72%-a alapvetőnek tartja a technikai szakértelmet. Ez jól mutatja, hogy a szakmai tudás mekkora jelentőséggel bír az egyedi és értékes ajánlatok kialakításában. Ezzel párhuzamosan a válaszadók 63%-a az erős márkát és hatékony kommunikációt is létfontosságú erőforrásként emelte ki, hangsúlyozva a fogyasztókkal való kapcsolatépítés fontosságát. A fogyasztói igények mélyebb megértését az AFN-ek 55%-a tartja kiemelkedő fontosságúnak, míg a motivációt és a humán erőforrást 47%, illetve 43% említette.

Összességében, noha a speciális tudás mindenhol alapvető az értékteremtéshez, a regionális különbségek eltérő stratégiai prioritásokat tükröznek. Az osztrák, olasz és szlovén hálózatok főként a technikai szakértelemre összpontosítanak, míg a lengyel és magyar AFN-ek a márkáépítésre és a kommunikációra helyeznek nagyobb hangsúlyt. Ezek a különbségek arra világítanak rá, hogy az AFN-eknek az erőforrásaikat a piaci igényekhez és saját stratégiáikhoz kell igazítaniuk, akár szakértelemre épülő, akár márkaközpontú megközelítést követnek.

#### 4.8. Főbb tevékenységek

Az AFN-ek fő tevékenységeinek elemzése szintén regionális eltéréseket tár fel, amelyek különböző stratégiai fókuszokat és működési prioritásokat mutatnak. Az AFN-ek 61%-a az élelmiszer- és italgártást tartja legfontosabb tevékenységének, ami az értékjavaslat megvalósításában betöltött központi szerepét emeli ki. Ezt szorosan követi az ügyfélszolgálat, amelyet az AFN-ek 52%-a tart kulcsfontosságúnak, jelezve, hogy a fogyasztói kapcsolatok ápolása és az elégedettség fenntartása alapvető célkitűzésük. A marketing és reklám, valamint a logisztika és raktározás is jelentős szerepet kap, mindkettőt az AFN-ek 41%-a említi fontos tevékenységként, ami a piaci jelenlét megerősítésének és a működés hatékonyságának fontosságát jelzi.

Ezzel szemben a digitalizáció, a termékfejlesztés és a technológiai innováció alacsonyabb prioritást élveznek, ami arra utalhat, hogy hosszú távú stratégiájukban hiányosságok vannak. Pedig ezek a tevékenységek elengedhetetlenek a fenntartható növekedéshez és versenyképességhez, különösen a fejlettebb AFN-ekkel és a hagyományos élelmiszerláncokkal való versenyben.



A regionális fókuszok jól mutatják az egyedi, helyi igényekhez igazított stratégiákat. Ausztria és Lengyelország az élelmiszer-termelésre helyezi a hangsúlyt, míg Szlovénia a minőségre, Magyarország pedig a marketingtevékenységre összpontosít. Az alacsony prioritást kapó digitális és fejlesztési tevékenységek viszont arra utalnak, hogy ezek a jövőbeli növekedés kritikus területei lehetnek. Ahhoz, hogy az AFN-ek versenyképesek és fenntarthatóak maradjanak, elengedhetetlen, hogy integrálják ezeket a szempontokat is dinamikus változó piaci környezetükbe.

## 5. Transznacionális referenciaérték

Ez a fejezet az alternatív élelmiszerhálózatok (AFN-ek) üzleti modellvázson elemeit elemzi, bemutatva, hogyan formálják ezek az összetevők az egyes hálózatok stratégiai és működési megközelítéseit. Az ügyfélszegmens többsége magánvásárlókból áll, de vannak eltérések, például Olaszországban, ahol a HoReCa szektor áll a középpontban, illetve Szlovéniában, ahol a közétkeztetés kap hangsúlyt. Az értékajánlat középpontjában a magas termékminőség szerepel, de itt is jelentős regionális különbségek figyelhetők meg. Lengyelország a helyi termékeket helyezi előtérbe, míg Ausztria és Olaszország inkább a biotermékekre és a helyi beszerzési forrásokra koncentrál, bár Olaszország esetében a regionális trendekhez való igazodás jellemző, de az előnyök általában nem kiemelkedők.

A csatornák terén a közvetlen értékesítési módszerek dominálnak, különösen a saját kézbesítés, amit Szlovénia a leginkább előnyben részesít. A termékértékesítés az elsődleges bevételi forrás, ami biztosítja a skálázhatóságot, de egyben piaci kockázatokat is jelent az AFN-ek számára. A kulcsfontosságú erőforrások minden régióban a szakértelem fontosságát emelik ki, míg Lengyelország és Magyarország nagyobb hangsúlyt fektet a márkaépítésre és a kommunikációra.

A kulcsfontosságú tevékenységek között az élelmiszer- és italgyártás, az ügyfélszolgálat, a marketing és a logisztika emelkedik ki, míg a digitalizáció és a technológiai fejlesztések viszonylag kisebb hangsúlyt kapnak. A helyi gazdálkodók a legfontosabb partnerek, őket követik az élelmiszer-feldolgozók, közvetítők és logisztikai szolgáltatók, de regionális eltérések is megfigyelhetők, például Lengyelországban, ahol a logisztikai támogatás minimális. Összességében az AFN-eket a minőség iránti elkötelezettség, a helyi beszerzés és a közvetlen ügyfélkapcsolatok jellemzik, stratégiájukat és működési prioritásaikat pedig a regionális sajátosságok határozzák meg.

## 6. Kihívások és lehetőségek

A kutatás rávilágít arra, hogy az alternatív élelmiszerhálózatok (AFN-ek) különböző országokban eltérő kihívásokkal és lehetőségekkel szembesülnek, miközben közös jellemzőik és regionális sajátosságaik is megfigyelhetők.

A szlovén AFN-ek előnye, hogy a fogyasztók és a mezőgazdasági termelők nagyfokú tudatossággal rendelkeznek az élelmiszerek eredetét és minőségét illetően. Ez a tudatosság a támogató kormányzati politikával és a környezetvédelmi elkötelezettséggel együtt erős helyi hálózatokat és hatékony költségmegosztást eredményez a gazdák között. Ugyanakkor kihívásokat jelent a termelés széttagoltsága, a szezonális ingadozások, a bonyolult logisztika és a nagy agrárvállalkozások erős versenye. A fogyasztói tudatosság korlátozott szintje szintén gátolja a piac növekedését, ami hangsúlyozza a működési hatékonyság és a piaci láthatóság növelését célzó stratégiák szükségességét.

A magyar AFN-eket a kulturális, politikai és technológiai tényezők alakítják. A helyi termékek történelmi jelentősége elősegíti az AFN-ek növekedését, míg a támogató politikák, például a regionális támogatások és innovációs ösztönzők hozzájárulnak a virágzásukhoz. Ennek ellenére a magyar AFN-ek az alacsony fogyasztói tudatosság, az infrastrukturális hiányosságok, a szabályozási akadályok és a kistermelők korlátozott erőforrás-hozzáférése miatt kihívásokkal néznek szembe. A problémák megoldása átfogó megközelítést



igényel, amely magában foglalja a szakpolitikai kiigazításokat, a nyilvánosság tudatosságának növelését és a kistermelők támogatását.

Az olasz AFN-eket a társadalmi dinamika és a COVID-19 világjárvány hatásai formálják. A szolidáris vásárlócsoportok (Gas) elterjedése erősítette a közösségi kapcsolatokat és a helyi termelőkkel való együttműködést. A világjárvány felgyorsította a közvetlen értékesítési csatornák elterjedését, ami rámutatott az AFN-ek ellenálló képességére és rugalmasságára. A legfontosabb kihívások közé tartoznak a szigorú élelmiszerbiztonsági előírások, a nagyobb agrárvállalkozások versenye és a hálózati szakértelem változatossága. Az AFN-ek stabilitásának és növekedésének növeléséhez elengedhetetlen a helyi mezőgazdasági termelők közötti partnerségek erősítése és a szabályozási előírásoknak való megfelelés.

Az osztrák AFN-ek a támogató politikák és a virágzó idegenforgalmi ágazat előnyeit élvezik. A kormányzati kezdeményezések a rövid ellátási láncokat és a helyi piacokat támogatják, míg a turizmus a helyi, autentikus élelmiszerek iránti keresletet ösztönzi. A legnagyobb kihívások között szerepelnek a nagy kiskereskedelmi láncok által támasztott verseny, a szabályozás bonyolultsága és a közvélemény alacsony szintű tudatossága. A kihívások kezelésére irányuló stratégiák közé tartozik a marketingtevékenységek erősítése, a szabályozás egyszerűsítése és a pénzügyi hozzáférés javítása.

A lengyel AFN-ek bonyolult szabályozási eljárásokkal, a nagyvállalatok versenyével és a helyi, bioélelmiszerek alacsony ismertségével néznek szembe. A kisebb AFN-eket pénzügyi korlátok is hátráltatják. Az előre lépéshez az AFN-eknek észszerűsített szabályozásra, a közvélemény figyelmének felkeltésére és jobb pénzügyi támogatásra van szükségük.

Minden régióban közös kihívásokat jelent a szabályozási akadályok, a nagy agrárvállalkozások versenye, a fogyasztók alacsony tudatossága és az erőforrásokhoz való korlátozott hozzáférés. E problémák megoldása érdekében a szabályozás egyszerűsítésére, a fogyasztók oktatásának növelésére, valamint a kistermelők pénzügyi és technikai támogatásának javítására van szükség. Az AFN-ek lehetőségei közé tartozik a helyi gazdasági fejlődéshez, a környezeti fenntarthatósághoz, a társadalmi kapcsolatokhoz és az élelmiszerbiztonsághoz való hozzájárulás. Az együttműködésen alapuló érdekérvényesítés, a tudásmegosztás, a kapacitásépítés, a piacfejlesztés és a hálózatépítés révén az AFN-ek növelhetik hatékonyságukat és elérhetőségüket, végső soron erősítve szerepüket a fenntartható mezőgazdaságban és a helyi gazdaságokban.