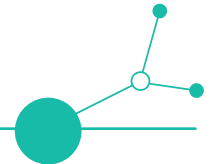


MEDNARODNA PRIMERJAVA POSLOVNIH MODELOV APM

Kratek povzetek poročila





Food4CE

Izjava o omejitvi odgovornosti

Stališča in mnenja, izražena v tem dokumentu, so izključno stališča avtorjev in ne odražajo nujno stališč Evropske unije ali programa Interreg Srednja Evropa. Evropska unija in organ upravljanja nista odgovorna za morebitne napake ali opustitve v vsebini tega dokumenta.

Čeprav smo si prizadevali zagotoviti točnost informacij v tem dokumentu, avtorji in vsi drugi udeleženci konzorcija Food4CE ne dajejo nobenega izrecnega ali implicitnega jamstva, vključno z jamstvi o primernosti za prodajo in ustreznosti za določen namen, vendar ne omejeno zgolj nanje.

Konzorcij Food4CE in njegovi člani, vključno z njihovimi uradniki, zaposlenimi in zastopniki, niso odgovorni za morebitne netočnosti ali opustitve v tem dokumentu, bodisi iz malomarnosti bodisi iz drugih razlogov. Poleg tega konzorcij Food4CE in njegovi člani niso odgovorni za nobeno neposredno, posredno ali posledično izgubo ali škodo, ki bi nastala zaradi uporabe ali zanašanja na kakršne koli informacije ali nasvete iz tega dokumenta.

IZJAVA O AVTORSTVU

Avtorji poročila		
Vrsta avtorja	Ime in priimek	Organizacija (kratko ime kot v PP)
Glavni avtor	Geza Hitka	MATE
Sodelujoči	Zsuzsanna Horváth-Mezőfi	MATE
Sodelujoči	Metka Dernovšek	UM

Obvestilo o avtorskih pravicah

© Konzorcij Food4CE. Vsebina tega dokumenta je izvirno delo konzorcija Food4CE, razen če je navedeno drugače. Za navedbo predhodno objavljenega gradiva in dela drugih avtorjev so bili uporabljeni ustrezni citati in/ali navedbe. Razmnoževanje tega gradiva je dovoljeno zgolj ob ustreznem navajanju virov.



Kazalo vsebine

1. POVZETEK	3
2. UVOD	4
3. PREGLED SODELUJOČIH REGIJ	4
4. ANALIZA POSLOVNIH MODELOV APM	6
4.1. PONUDBA IZDELKOV	6
4.2. DISTRIBUCIJSKI KANALI	7
4.3. SEGMENTI STRANK	8
4.4. PONUDBA VREDNOSTI	8
4.5. KLJUČNI PARTNERJI	9
4.6. VIRI PRIHODKOV	10
4.7. KLJUČNI VIRI	10
4.8. KLJUČNE DEJAVNOSTI	11
5. TRANSNACIONALNI PREGLED	11
6. IZZIVI IN PRILOŽNOSTI	12

www.interreg-central.eu/food4ce/



Food4CE



1. Povzetek

To poročilo izpostavlja ključne elemente poslovnih modelov v praksi alternativnih prehranskih mrež (APM) v Srednji Evropi ter razkriva prednosti in izzive, ki jih oblikujejo edinstvene regionalne značilnosti. S primerjalno analizo 391 APM, od katerih jih je po stopnji kompleksnosti 146 (37 %) naprednih, raziskava izpostavlja primere dobrih praks in strateška področja za razvoj trajnostnih in odpornih prehranskih sistemov.

Raziskava poslovnega modela »Business Model Canvas« (v nadaljevanju: BMC) je pokazala, da je skoraj polovica APM zelo razvitih in večinoma oskrbujejo zasebne potrošnike, trgovine na drobno in gostinski sektor (hoteli, restavracije in catering, v nadaljevanju: HoReCa). Družbeni mediji in lastne spletne strani so bistvenega pomena za napredno trženje APM, čeprav Poljska daje prednost osebnim interakcijam s strankami, kar kaže na počasnejše uvajanje digitalnih tehnologij.

Glavni vir prihodkov APM je prodaja izdelkov; logistični in oglaševalski izzivi so še vedno prisotni, hkrati pa digitalizacija še vedno ni prednostna naloga. Ključna partnerstva z lokalnimi kmeti, predelovalci hrane in ponudniki logističnih storitev so bistvenega pomena, vendar koordinacija še vedno ostaja ovira.

Poročilo poudarja potrebo po politični podpori, izmenjavi znanja in tesnejših mrežah za spodbujanje trajnosti in lokalne gospodarske rasti. Predlagana platforma za iskanje partnerjev bi lahko poenostavila logistiko, povečala digitalizacijo poslovnih procesov in izboljšala oglaševanje, kar bi APM zagotovilo večjo prepoznavnost in odpornost na razvijajočem se trgu.

O projektu Food4CE:

Food4CE je evropski projekt, financiran s strani programa INTERREG Srednja Evropa, namenjen podpori APM pri ustvarjanju trajnostnih in odpornih sistemov oskrbe s hrano. V okviru projekta bo vzpostavljenih 5 lokalnih in 1 transnacionalno inovacijsko središče (IH), ki bo usmerjeno v izboljšanje učinkovitosti APM z razvojem inovativnih orodij in rešitev.

V okviru projekta bosta razviti dve inovativni orodji, platforma za prenos znanja in platforma za povezovanje. Prva bo namenjena izmenjavi dobrih praks in logističnih rešitev, druga pa ustvarjanju novih B2B logističnih rešitev in storitev. Cilj platform je olajšati prenos znanja in izmenjavo med različnimi regijami in akterji ter ustvariti edinstveno mrežo vzajemne podpore za APM v Srednji Evropi.

Projekt bo zagotovil tudi regionalne akcijske načrte za vsako sodelujočo regijo ter transnacionalne (srednje evropske) politične smernice za podporo APM. Cilj projekta je vzpostaviti trajnostni in dolgoročni podporni mehanizem APM, ki bo deloval tudi po koncu projekta.

Z vzpostavitvijo lokalnih in transnacionalnega inovacijskega središča ter razvojem inovativnih orodij in rešitev želimo s pomočjo projekta olajšati izmenjavo znanja in sodelovanje med različnimi akterji in regijami, kar bo privedlo do bolj trajnostnega in dolgoročnega podpornega mehanizma APM.



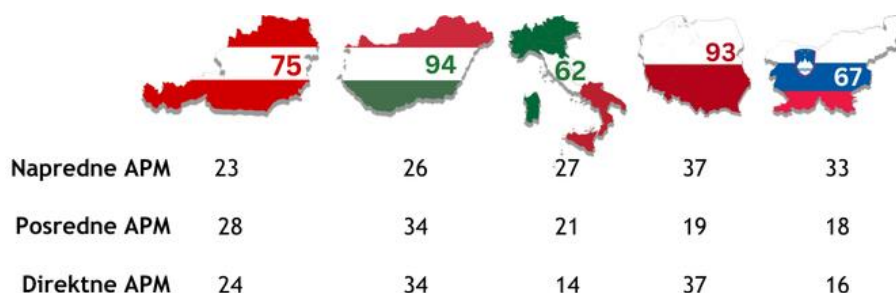
2. Uvod

V poročilu je predstavljena celovita analiza alternativnih prehranskih mrež (APM) v več državah, ki poudarja njihovo raznolikost glede strukture, kompleksnosti in distribucijskih kanalov. Z izvedbo teoretične raziskave in ciljno usmerjenih spletnih anket je bilo v vsaki regiji opredeljenih in pregledanih med 50 in 100 APM, pri čemer je bil poudarek predvsem na njihovih proizvodih, transportnih ter logističnih storitvah. Ugotovitve razkrivajo pomembne trende v APM, vključno z razširjenostjo naprednih omrežij in različnimi metodami distribucije. Uvodni del vsebuje pregled sodelujočih regij in služi kot podlaga za podrobnejšo raziskavo APM, ki ponuja vpogled v njihovo razvijajočo se vlogo v prehranskem sistemu.

V raziskavi je bilo **v vsaki državi opredeljenih med 50 in 100 APM**, ki so bile nadalje analizirane in podrobno opisane, glede na njihove izdelke ter transportne in logistične storitve. Podrobnejša analiza se je osredotočala na napredne APM, ki uporabljajo ali ponujajo logistične storitve. Ta analiza je bila izvedena s spletnimi anketami, ki so preučevale njihove poslovne modele in logistične sisteme.

3. Pregled sodelujočih regij

Analiza alternativnih prehranskih mrež (APM) v različnih regijah je razkrila različne trende glede njihove stopnje razvitosti oz. kompleksnosti. V **Sloveniji** je skoraj polovica opredeljenih APM uvrščena med napredne, kar kaže na pomemben premik k bolj kompleksnim prehranskim mrežam z integrirano logistiko in spletnimi platformami. **Madžarska** predstavlja uravnoteženo porazdelitev med neposrednimi in posrednimi APM z manjšim deležem naprednih mrež, kar kaže na raznoliko, vendar na splošno manj kompleksno strukturo teh prehranskih mrež. **Avstrija** prav tako kaže dobro uravnoteženo strukturo APM na vseh ravneh kompleksnosti, kar odraža zmerno kompleksnost prehranskih mrež. V nasprotju s tem pa se **Poljska** razlikuje po izraziti raznolikosti strukture APM, za katero so značilni visoki deleži neposrednih in naprednih omrežij ter manjše število posrednih mrež. To kaže na razkorak med enostavnejšimi in bolj kompleksnimi modeli. V **Italiji** (regija Emilija-Romanja) je jasno razvidno, da je prisotnih več naprednih APM, kljub temu pa je mogoče opaziti naraščanje števila posrednih mrež, kar nakazuje na prehod k bolj koordiniranim sistemom. Na splošno te ugotovitve kažejo, da se **APM razvijajo v vseh regijah, da pa se hitrost in smer njihovega razvoja razlikujeta, saj ju oblikujejo lokalni dejavniki in povpraševanje.**



Analiza alternativnih prehranskih omrežij (APM) v različnih regijah je razkrila različne preference do posebnih oblik APM. V **Sloveniji** prevladujejo **neposredni proizvajalci** in **spletne platforme**, medtem ko so združenja proizvajalcev in strateška partnerstva redka, verjetno zaradi njihove logistične zapletenosti in potrebe po veliki vključenosti potrošnikov.

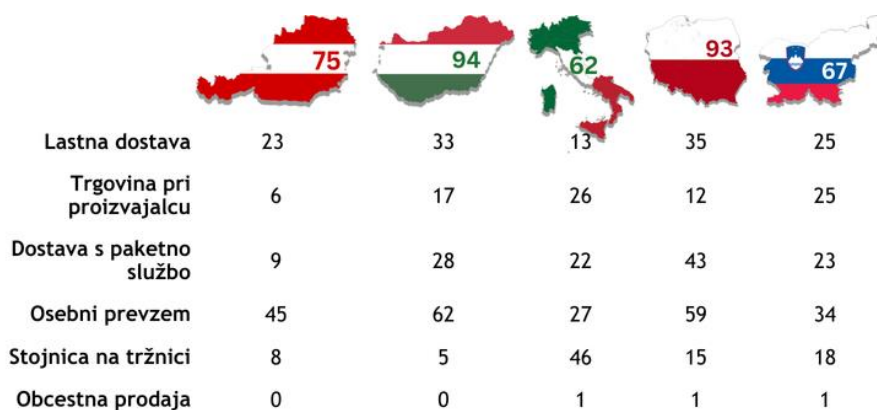


Na Madžarskem so najbolj pogoste **spletne platforme**, tesno jim sledijo **zadruge** in **strateška partnerstva**, zlasti v rastočem sektorju partnerskega kmetovanja (*Community Supported Agriculture*, v nadaljevanju: CSA), ki poleg pridelkov vključuje tudi živino. Avstrija izstopa s precejšnjo prisotnostjo **skupnostnih združenj proizvajalcev**, ki predstavljajo skoraj polovico njenih APM, kar odraža močno tradicijo sodelovanja na nivoju civilne družbe v tej državi. Nasprotno pa so v Avstriji redke zadruge. Na Poljskem prevladujejo **spletne platforme** in **neposredni proizvajalci**, medtem ko v Italiji, zlasti v regiji Emilija-Romanja, večina APM uporablja **spletne platforme**, pomembno vlogo pa imajo tudi **zadruge**. Na splošno so **spletne platforme** priljubljene v vseh regijah, največji delež pa jih najdemo na Poljskem, kar kaže na razširjeno zanašanje na digitalne in spletne prodajne kanale za distribucijo izdelkov.



Analiza distribucijskih kanalov, ki jih uporabljajo alternativne prehranske mreže (APM), razkriva velike regionalne razlike, in sicer v vedenju potrošnikov, infrastrukturi in strateških odločitvah. Lastna dostava je pogosta po vseh regijah (povprečno kar 26 primerov), čeprav je manj razširjena v Italiji, kjer jo zagotavlja le 13 APM. **Trgovine na lokaciji proizvajalca** so prisotne vseh regijah, vendar redkeje v Avstriji, kjer jih uporablja zgolj 6 APM. **Dostava izdelkov** je po obsegu primerljiva s trgovinami na lokaciji, vendar je na Poljskem veliko bolj razširjena. V primerjavi z drugimi regijami dostavo izdelkov ponuja skoraj dvakrat več APM, kar kaže na večjo prilagojenost digitalnemu nakupovanju in naročanju na daljavo.

Osebni prevzem predstavlja najbolj priljubljen distribucijski kanal v večini regij, zlasti na Madžarskem in Poljskem, kjer presega 59 primerov, kar kaže na veliko naklonjenost neposrednim stikom med potrošnikom in proizvajalcem. Italija izstopa z veliko uporabo **stojnic na tržnicah** (46), kar kaže na regionalno naklonjenost prodaji na tržnicah, medtem ko **prodaja ob cesti** ostaja manj pomemben kanal v vseh regijah. Te ugotovitve poudarjajo **splošen trend neposrednega in osebnega sodelovanja pri distribuciji**, zlasti na Madžarskem in Poljskem. Uporaba paketnih storitev na Poljskem je večja kot v drugih regijah, kar kaže na večjo odprtost do digitalnih distribucijskih kanalov, vendar kljub temu še vedno prevladuje osebni prevzem.





4. Analiza poslovnih modelov APM

Analiza poslovnih modelov APM vključuje primerjalno analizo s konkurenti. Za izvedbo analize je bilo povprečje izračunano iz odgovorov vseh sodelujočih APM, nato pa so bila regionalna povprečja primerjana s skupnim povprečjem. Anketa, ki so jo izpolnile APM, je bila v osnovi strukturirana tako, da je naslavljala ključne elemente njihovega poslovnega modela, vprašanja pa so bila oblikovana v skladu z poslovnim modelom CANVAS.

Glavni rezultati izvedene raziskave, osredotočene na poslovni model CANVAS, so sicer predstavljeni v nadaljevanju, podrobnejša analiza in razčlenitev pa sta na voljo v regionalnih poročilih vsake sodelujoče države.

V podrobnejši raziskavi je sodelovalo **75 APM** iz petih držav (Avstrija, Poljska, Madžarska, Italija in Slovenija). Največ sodelujočih APM je bilo iz Italije (17), sledita Madžarska in Slovenija s po 16 vsaka ter Avstrija s 15 in Poljska z 11 APM.

4.1. Ponudba izdelkov

Analiza **ponudbe izdelkov** in praks skladiščenja v alternativnih prehranskih mrežah (APM) razkriva močan poudarek na **svežih izdelkih**, zlasti zelenjavi in sadju, kar je v skladu s pričakovanji potrošnikov glede raznolikosti in kakovosti lokalno pridobljenih živil. Zelenjava je najbolj zastopana skupina izdelkov, saj številne APM ponujajo širok nabor možnosti, medtem ko **sadje** prav izkazuje veliko raznolikost ponudbe, vendar v manjših količinah. Druge kategorije izdelkov, kot so **pijače**, **jajca** in **mlečni izdelki**, so prav tako pogosto na voljo, vendar v manjših količinah, kar kaže sicer na stabilno, a omejeno povpraševanje. **Pekovski izdelki** so običajno na voljo v manjšem obsegu, najmanj pa so zastopani substituti (alternativni izdelki), ki so namenjeni posebnim prehranskim potrebam ali preferencam. To kaže, da ti izdelki še vedno predstavljajo tržno nišo, v katero se usmerja le manjše število APM.

Prakse skladiščenja znotraj APM pretežno podpirajo izdelke z daljšim rokom trajanja in **skladiščenje v hladilniku**, ki je primerno za hitro pokvarljive sveže pridelke, mlečne izdelke, meso in jajca. Enakomerna porazdelitev med skladiščenjem izdelkov z daljšim rokom trajanja in skladiščenjem v hladilniku za sadje in zelenjavo kaže na potrebo po raznolikosti pri shranjevanju teh proizvodov. Minimalno zanašanje na **skladiščenje v zamrzovalnikih** v vseh kategorijah kaže na to, da dajejo APM prednost dobavi svežega blaga, verjetno zaradi preferenc potrošnikov in morda tudi zaradi omejitev za rokovanje z zamrznjenimi izdelki v njihovi logistični in skladiščni infrastrukturi.

Na splošno poudarek na **svežih pridelkih** in **ustreznih praksah skladiščenja** odraža zavezanost APM k zagotavljanju visokokakovostne in sveže hrane neposredno potrošnikom, hkrati pa opozarja na izzive, s katerimi se soočajo pri širjenju svoje ponudbe na bolj nišne ali zamrznjene izdelke. Ta usmeritev v svežino in lokalno oskrbo je ključni dejavnik za APM, saj jim omogoča, da izstopajo od drugih in zagotavljajo izdelke za trg, ki ceni kakovost ter neposredne stike s proizvajalci.



4.2. Distribucijski kanali

Food4CE

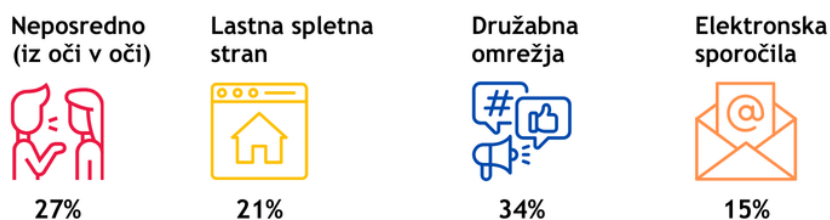
Analiza distribucijskih in oglaševalskih kanalov med alternativnimi prehranskimi mrežami v različnih regijah razkriva velike regionalne razlike, ki jih oblikujejo kulturne preference, logistični vidiki in strateške poslovne odločitve. Kar zadeva **distribucijske kanale**, se **lastna dostava** kaže kot najbolj razširjena metoda, kar odraža močno prednost, ki jo imajo APM pri ohranjanju neposrednega nadzora nad procesom distribucije.

Ta metoda prevladuje zlasti v Sloveniji, kjer se nanjo zanaša več kot 70 % APM, kar kaže na velik poudarek na upravljanju celotne izkušnje strank. V kontrastu, Italija daje znatno prednost **nakupovanju neposredno pri proizvajalcu**, medtem ko Poljska daje prednost **tržnicam**, kar kaže na regionalne razlike v vedenju potrošnikov in strategijah APM.

Osebni prevzem in prodajo na tržnicah pogosteje uporabljajo v državah, kot sta **Madžarska** in Poljska, kar poudarja pomen neposrednih, osebnih stikov med proizvajalci in potrošniki na teh območjih. Najmanj priljubljena metoda distribucije je **obcestna prodaja**.

Ker postajajo APM vse bolj izpopolnjene, se poleg lastnih načinov dostave vse bolj zanašajo na storitve dostavnih služb, kar jim omogoča, da uskladijo neposredno sodelovanje s potrošniki z logističnimi zahtevami za povečanje obsega svojega poslovanja. Vendar pa je ta rast povezana z mnogimi izzivi, zlasti z ohranjanjem ravni osebnega stika in zaupanja, ki ju je lažje spodbujati z neposrednimi distribucijskimi kanali, kot so stojnice na tržnici ali osebni prevzem. Med regijami obstajajo razlike glede potrošniških pričakovanj in logističnih zmogljivosti APM. Zato je treba distribucijske strategije prilagoditi lokalnim razmeram, da bodo učinkovite in ustrezne za določeno območje.

Oglaševalske strategije med APM prav tako odražajo te regionalne razlike. **Družbena omrežja** so vodilni oglaševalski kanal, ki ga uporablja več kot 34 % APM, kar kaže na sodoben, digitalno usmerjen pristop, ki je v skladu s širšim trendom neposrednega sodelovanja in gradnje skupnosti. Ta metoda je še posebej razširjena na Madžarskem, kjer več kot 50 % APM za promocijo uporablja družabna omrežja in izkorišča njihov širok doseg za povezovanje s širšo publiko. Vendar pa lahko to močno zanašanje na digitalne platforme omeji poglobljenost odnosov s potrošniki, saj se ti pogosto krepijo skozi osebne in neposredne stike.



Na Poljskem se poudarek na **neposrednem oglaševanju**, kot so osebni stiki, dopolnjuje s prevladujočo uporabo neposrednih distribucijskih kanalov, kot so stojnice na tržnicah. Tak pristop spodbuja **večje zaupanje** in **zvestobo med potrošniki** ter poudarja pomen osebnih stikov. Čeprav Poljska ohranja uravnotežen pristop k spletni (**online**) **promociji**, se po zavezanosti neposrednemu oglaševanju bistveno razlikuje od drugih regij, kar kaže na strateško prednostno nalogo vzpostavljanja globokih odnosov s potrošniki, ki temeljijo na zaupanju.

Regijam prilagojene distribucijske in oglaševalske strategije APM poudarjajo različne pristope, s katerimi se poskuša najti ravnovesje med neposrednim vključevanjem potrošnikov in potrebo po širšem tržnem dosegu.



Medtem ko nekatere regije, kot je Madžarska, poudarjajo digitalne kanale za čim večjo izpostavljenost, se druge, kot je Poljska, osredotočajo na neposredne, osebne stike za vzpostavitev trajnih odnosov s potrošniki. Te strateške odločitve odražajo edinstveno tržno dinamiko in kulturne vplive v vsaki regiji ter oblikujejo način delovanja in povezovanja s strankami.

4.3. Segmenti strank

Analiza segmentov strank v alternativnih prehranskih mrežah (APM) kaže na prevlado **zasebnih potrošnikov**, ki predstavljajo 76 % ciljnega občinstva v vseh anketiranih regijah. Ta velik poudarek na zasebnih potrošnikih je v skladu s pričakovanji in odraža dejstvo, da so APM namenjene predvsem individualnim kupcem. **Maloprodajne trgovine**, **sektor HoReCa** (hoteli, restavracije in kavarne/catering), **javna prehrana** in **prodajalci na debelo** predstavljajo manjši delež. Vendar pa regionalne razlike omogočajo vpogled v dinamiko lokalnega trga. V Italiji je 17 % APM namenjenih sektorju HoReCa, kar odraža močno gastronomsko kulturo te države in poudarek na svežih, lokalno pridobljenih sestavinah. Slovenija po drugi strani daje večji pomen javni prehrani (kuhinjam v javnih institucijah), kar pomeni, da so slovenske APM še posebej prilagojene potrebam institucionalnih kuhinj. Te razlike poudarjajo, kako kulturni vplivi in posebne zahteve trga oblikujejo strateško usmeritev APM v različnih regijah.

4.4. Ponudba vrednosti



Analiza ponudbe vrednosti v alternativnih prehranskih mrežah (APM) poudarja ključni pomen **kakovosti izdelkov**, ki jo 97 % alternativnih prehranskih mrež postavlja na prvo mesto. Ta usmeritev je skladna s pričakovanji potrošnikov, saj so visokokakovostni, sveži in lokalno pridobljeni izdelki značilnost APM, ki se prav po tem razlikujejo od tradicionalnih prehranskih verig. Poudarek na kakovosti je še dodatno podkrepljen s tem, da 92 % APM opredeljuje kakovost in svežino lokalne hrane kot najpomembnejšo vrednost za potrošnike, pri čemer sta visoko uvrščena tudi okus in aroma.



Verodostojnost, **zanesljivost** in **sledljivost** so prav tako ključne ponudbe vrednosti, pri čemer se 73 % APM zaveda pomena sledljivosti izdelkov za potrošnike. To kaže na vse večje povpraševanje potrošnikov po preglednosti in zaupanju v vire hrane. Druge pomembne vrednote vključujejo sezonsko raznolikost, podporo lokalnim proizvajalcem ter spodbujanje osebnih stikov med potrošniki in proizvajalci, kar odraža na skupnost osredotočeno etiko številnih APM.



Manj poudarka pa je na **storitvah**, **kot sta dostava na dom in etične prakse**, saj jih manj kot 40 % APM šteje med tiste primarne storitve, ki višajo vrednost ponudbe. Presenetljivo je, da se le 55 % APM osredotoča na ponudbo izdelkov iz sestavin lokalnega izvora, kar kaže na potencialno področje za nadaljnje usklajevanje s pričakovanji potrošnikov.



Cenovna konkurenčnost je najmanj cenjena vrednota, saj jo le 8 % APM šteje za pomembno, kar pomeni, da potrošnike APM bolj kot nizke cene privabijo kakovost in etični vidiki. Na splošno APM dajejo prednost zagotavljanju visokokakovostnih, zaupanja vrednih in lokalno pomembnih izdelkov, manj pozornosti pa namenjajo konkurenčnim cenam in drugim faktorjem vpliva.

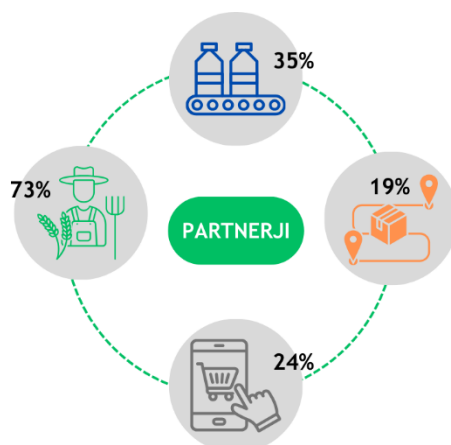


Na regionalni ravni analiza razkriva posebne preference in izzive, s katerimi se soočajo APM. Na **Poljskem** je velik poudarek na izdelkih lokalnega izvora, čeprav nizka stopnja uvajanja in pridobivanja certifikatov kaže na razkorak med pričakovanji potrošnikov in praksami APM. **Slovenija** in **Avstrija** izkazujejo močno zavezanost lokalnim proizvajalcem in ekološkim proizvodom, kar odraža skupen sistem vrednot, osredotočen na trajnost in lokalnost. Nasprotno pa se **italijanske APM** soočajo z izzivom usklajevanja svoje ponudbe z vrednotami potrošnikov, na kar kaže nižji odstotek lokalno pridobljenih izdelkov v primerjavi z visoko vrednostjo, ki jo potrošniki pripisujejo lokalni oskrbi. **Madžarske APM**, ki so po razvrstitvi podobne, poudarjajo pomen okusa in nižjih cen, kar kaže na trg, ki daje prednost cenovni dostopnosti in okusu pred vrhunsko kakovostjo.

Na splošno podatki kažejo, da medtem ko je splošni trend k vrednotenju lokalnih in visokokakovostnih izdelkov prevladujoč, se specifične znatno razlikujejo med regijami. APM morajo te regionalne razlike premagati tako, da svoje ponudbe vrednosti prilagodijo lokalnim preferencam potrošnikov in tržnim razmeram. Ta pristop je bistvenega pomena za obravnavanje edinstvenih izzivov in pričakovanj na vsakem trgu, kar kaže na to, da je za uspeh in trajnost APM ključen strateški pristop, ki operira z različnimi niansami, ne pa enoten model.

4.5. Ključni partnerji

Analiza ključnih partnerjev v okviru poslovnega modela CANVAS razkriva precejšnje regionalne razlike v partnerstvih, ki jih alternativne prehranske mreže prednostno obravnavajo za izboljšanje svojega delovanja in ustvarjanje vrednosti. V vseh regijah kot najpomembnejši partnerji nastopajo **lokalni kmetovalci**, saj jih kar 73 % APM opredeljuje kot ključne, kar poudarja bistveno vlogo lokalnih kmetovalcev (agrikulturnih proizvajalcev) pri ohranjanju teh mrež. Vendar se stopnja odvisnosti od lokalnih kmetov razlikuje po regijah, pri čemer je v Sloveniji ta odvisnost največja (več kot 90 %), kar kaže na globoko vključenost APM v kmetijski sektor, medtem ko je na Madžarskem znatno manjša, in sicer znaša 53 %.



Poleg kmetovalcev pa 35 % APM kot pomembne partnerje prepoznava **predelovalce hrane**, zlasti v Sloveniji, kjer 63 % APM prav te izpostavlja kot ključne, kar kaže na dodano vrednost s predelavo kmetijskih proizvodov. Posrednike, vključno s **trgovci na drobno in digitalnimi spletnimi platformami**, navaja 24 % APM, zlasti na Madžarskem, kjer so na drugem mestu po pomembnosti, kar kaže na večjo odvisnost od distribucije in pospeševanja prodaje v tej regiji. Nasprotno je manj poudarka na **logističnih ponudnikih**, še zlasti na Poljskem, kjer jih nobena APM ne šteje za ključne partnerje, kar kaže, da dajejo prednost neposrednim interakcijam med proizvajalci in strankami.



Te regionalne razlike odražajo različne stopnje integracije in odvisnosti od različnih stopenj dobavne verige v posameznih APM. Slovenske in poljske APM so bolj osredotočene na surovine in neposredne odnose med proizvajalci in potrošniki, medtem ko se madžarske APM poleg lokalnih kmetov bolj zanašajo na posrednike in logistiko. Ta raznolikost poudarja, kako lokalne tržne strukture in distribucijske prakse oblikujejo strateška partnerstva APM ter vplivajo na njihove operativne modele in njihovo vključevanje v lokalna gospodarstva.

4.6. Viri prihodkov

Analiza virov prihodkov med alternativnimi prehranskimi mrežami (APM) razkriva, da večina APM (92 %) pridobiva glavne vire prihodkov s **prodajo izdelkov**. To odraža tradicionalne maloprodajne poslovne modele, kjer so prihodki v veliki meri odvisni od neposrednih transakcij izdelkov. Vendar pa regionalne razlike v strategijah ustvarjanja prihodkov razkrivajo tudi različne pristope, prilagojene dinamiki lokalnega trga. Na primer, slovenske APM v veliki meri uporabljajo nadgrajeno prodajo (*upselling*), saj jih 44 % povečuje prihodke s povečanjem vrednosti posamezne prodaje, medtem ko se na Poljskem precej zanašajo na zaračunavanje storitev, kar kaže na strategijo, ki vključuje pristojbine za dodatne storitve.

Italijanske APM se močno osredotočajo na prodajo izdelkov, kar kaže na racionaliziran in na izdelke osredotočen operativni model, medtem ko imajo madžarske APM edinstven pristop, pri katerem so kot pomemben vir prihodkov poudarjene donacije, kar kaže na finančni model, usmerjen v skupnost. Ta mešanica tradicionalnih in inovativnih virov prihodkov po regijah poudarja prilagodljivost APM, saj jim omogoča, da svoje finančne strategije prilagodijo svetovnim trendom in posebnim regionalnim priložnostim.

Različne strategije prihodkov ne le povečujejo finančno vzdržnost, ampak tudi omogočajo, da se APM prilagodijo edinstvenim zahtevam svojih lokalnih trgov. S kombinacijo različnih virov prihodkov, od neposredne prodaje izdelkov do dodatne prodaje in zaračunavanja storitev, lahko APM obvladujejo kompleksnost svojih okolij in hkrati zagotavljajo finančno uspešnost. Ta prožnost in prilagodljivost sta ključna dejavnika za njihov dolgoročni uspeh, saj jim omogočata, da ostanejo odporni na spreminjajoče se tržne razmere in želje potrošnikov.

4.7. Ključni viri

Eden izmed ključnih virov v alternativnih prehranskih mrežah (APM) je **specializirano znanje**, saj ga kar 72 % alternativnih prehranskih mrež opredeljuje kot bistvenega. To kaže na pomembno vlogo, ki jo ima tehnično strokovno znanje pri zagotavljanju edinstvenih ponudb z dodano vrednostjo. Prav tako sta ključnega pomena blagovna znamka in komunikacija, kar je poudarilo 63 % anketirancev. To odraža pomen oblikovanja močne identitete blagovne znamke in učinkovitega sodelovanja s potrošniki. Poleg tega 55 % APM navaja **razumevanje potreb potrošnikov**, pomembna pa sta tudi **motivacija** in **človeški viri**, ki ju navaja 47 % oziroma 43 % vprašanih.

Čeprav so specializirano znanje in izkušnje na splošno ključnega pomena za zagotavljanje vrednosti, pa regionalne razlike razkrivajo različne strateške prednostne naloge. APM v Avstriji, Italiji in Sloveniji se bolj osredotočajo na tehnično znanje, medtem ko tiste na Poljskem in Madžarskem dajejo večji pomen razvijanju znamk in komunikaciji.



Te regionalne razlike poudarjajo, da morajo APM uskladiti svoje ključne vire s strateškimi cilji in zahtevami trga, bodisi s pristopi, ki temeljijo na strokovnem znanju, bodisi s strategijami, osredotočenimi na blagovno znamko, da bi lahko učinkovito konkurirale in se povezale s svojimi ciljnim občinami.

4.8. Ključne dejavnosti

Analiza ključnih dejavnosti v alternativnih prehranskih mrežah (APM) razkriva jasne regionalne razlike, ki odražajo različne strateške prednostne naloge in operative usmeritve. **Proizvodnja hrane in pijač** je opredeljena kot primarna dejavnost za 61 % APM, kar poudarja njeno osrednjo vlogo pri zagotavljanju ponudbe vrednosti. Sledijo ji **odnosi s strankami** z 52 %. **Trženje in oglaševanje** ter **logistika in skladiščenje** s po 41 % sta prav tako pomembna, kar kaže na njuno vlogo pri tržni prisotnosti in učinkovitem poslovanju.

Po drugi strani pa so **digitalizacija**, **razvoj izdelkov** in **razvoj tehnologije** manj pomembne dejavnosti in jim deležniki tudi posvečajo manj pozornosti. To kaže na morebitno vrzel v dolgoročnem strateškem načrtovanju, saj so prav te dejavnosti ključne za trajnostno rast in konkurenčnost naprednim APM in tradicionalnim prehranskim verigam.

Različne regionalne usmeritve APM odražajo prilagojene strategije, ki izkoriščajo lokalne prednosti in obravnavajo posebne potrebe trga. Avstrija in Poljska se osredotočata na proizvodnjo, Slovenija na kakovost, Madžarska pa na trženje. **Na splošno nižja prednostna razvrstitev digitalnih in razvojnih dejavnosti poudarja kritično področje za prihodnjo rast, saj morajo APM te vidike povezati, da bi ostale konkurenčne in trajnostne v dinamičnem tržnem okolju.**

5. Transnacionalni pregled

To poglavje ponuja poglobljeno analizo poslovnih modelov za alternativne prehranske mreže in razkriva, kako vsaka posamična komponenta oblikuje njihove strateške in operative pristope. Pri segmentu strank prevladujejo zasebne stranke, pri čemer se Italija bolj osredotoča na HoReCa sektor, Slovenija pa na javno prehrano. Ponudba vrednosti se osredotoča na visoko kakovost izdelkov, pri čemer so razlike med regijami precejšnje. Poljska ceni lokalno poreklo, Avstrija in Italija pa poudarjata ekološke izdelke in lokalne vire. Med kanali prevladujejo metode neposredne distribucije, zlasti lastna dostava, pri čemer je ta pristop izjemno priljubljen v Sloveniji. Prodaja izdelkov je glavni vir prihodkov, kar podpira širitev, vendar izpostavlja APM tržnim tveganjem. Ključni viri poudarjajo pomen znanja in izkušenj v vseh regijah, pri čemer Poljska in Madžarska dajeta večji poudarek blagovni znamki in komunikaciji. Ključne dejavnosti se osredotočajo na proizvodnjo hrane in pijač, storitve za stranke, trženje in logistiko, medtem ko sta digitalizacija in tehnološki razvoj manj pomembna. Ključni partnerji so lokalni kmetje, sledijo predelovalci hrane, posredniki in ponudniki logističnih storitev, pri čemer se zaznava regionalne razlike, kot je na primer Poljska, kjer je odvisnost od logistike minimalna. Na splošno je za APM značilna zavezanost kakovosti, lokalnim virom in neposrednemu sodelovanju s strankami, pri čemer njihove strategije in operative prednostne naloge oblikujejo regionalne prilagoditve.



6. Izzivi in priložnosti

Raziskava izpostavlja različne izzive in priložnosti, s katerimi se soočajo alternativne prehranske mreže (APM) v različnih državah, ter razkriva tako skupne značilnosti kot regionalne posebnosti.

Slovenske APM imajo koristi od **visoke ozaveščenosti potrošnikov in kmetov** o izvoru in kakovosti živil. To zavedanje, skupaj s podpornimi vladnimi politikami in okoljsko zavezanostjo spodbuja močne lokalne mreže in učinkovito delitev stroškov med kmeti. Kljub tem prednostim se APM soočajo z izzivi, kot so razdrobljena proizvodnja, sezonska nihanja pridelkov, zapletena logistika in močna konkurenca velikih agroživilskih podjetij. Hkrati je ozaveščenost potrošnikov glede prednosti APM še vedno omejena, kar ovira rast trga in poudarja potrebo po ciljno usmerjenih strategijah za izboljšanje operativne učinkovitosti ter tržne prepoznavnosti.

Madžarske APM oblikujejo kulturni, politični in tehnološki dejavniki. Prisotnost lokalnih izdelkov z zgodovinskim pomenom podpira rast APM. Podporne politike, vključno z regionalnimi subvencijami in inovacijskimi spodbudami, pomagajo spodbujati APM. Ne glede na to pa se APM soočajo z izzivi, kot so **nizka ozaveščenost potrošnikov, neučinkovitost infrastrukture, regulativne ovire in omejen dostop do virov za male proizvajalce**. Za reševanje teh vprašanj je potreben celovit pristop, ki vključuje prilagoditve politik, večjo ozaveščenost javnosti in podporo malim kmetom.

Na italijanske APM vplivajo družbena dinamika in učinki pandemije COVID-19. Z razvojem solidarnostnih nabavnih skupin (*Solidarity Purchase Groups*) so se okrepile povezave med skupnostmi in odnosi z lokalnimi proizvajalci. Pandemija je pospešila prehod na neposredne prodajne kanale, kar poudarja odpornost in prilagodljivost APM. Ključni izzivi vključujejo **stroge predpise o varnosti hrane, konkurenco večjih agroživilskih podjetij in raznoliko raven strokovnega znanja v zvezi z omrežji**. Krepitev partnerstev z lokalnimi kmeti in zagotavljanje skladnosti z zakonodajo sta ključnega pomena za krepitev stabilnosti in rasti APM.

Avstrijske APM imajo koristi od **podpornih politik** in **razvitega turističnega sektorja**. Vladne pobude spodbujajo kratke oskrbne verige in lokalne trge, medtem ko turizem spodbuja povpraševanje po pristnih, lokalno pridelanih živilih. Med izzivi ostajajo **konkurenca velikih maloprodajnih verig, regulativna zapletenost in omejena ozaveščenost javnosti**. Strategije za premagovanje teh izzivov vključujejo krepitev trženjskih prizadevanj, poenostavitev predpisov in izboljšanje finančnega dostopa.

Poljske APM se soočajo s kompleksnimi regulatornimi postopki, intenzivno konkurenco večjih korporacij in nizko javno ozaveščenostjo o koristih lokalne in organsko pridelane hrane. Manjše APM ovirajo tudi finančne omejitve. Poljske APM za napredovanje in razvoj potrebujejo poenostavljene predpise, večjo ozaveščenost javnosti in izboljšano finančno podporo.

Vsem regijam so skupni izzivi **regulativne ovire, konkurenca večjih kmetijskih podjetij, omejena ozaveščenost potrošnikov in težave z dostopom do virov**. Za odpravo teh težav je potrebno poenostaviti predpise, povečati izobraževanje potrošnikov ter izboljšati finančno in tehnično podporo malim proizvajalcem. Priložnosti za APM vključujejo **prispevek k lokalnemu gospodarskemu razvoju, okoljski trajnosti, socialnim povezavam in zanesljivi preskrbi s hrano**. Z medsebojnim sodelovanjem, izmenjavo znanja, krepitvijo zmogljivosti, razvojem trga in mreženjem lahko APM povečajo svojo učinkovitost in doseg ter tako okrepijo svojo vlogo v trajnostnem kmetijstvu in lokalnih gospodarstvih.