

OTDK-dolgozat

2015

**Versenyző üzleti modellek: hagyományos versus rövid ellátási láncok az
élelmiszeriparban**

Competing business models: traditional versus short supply chains in the food
industry

Kézirat lezárása: 2014. ápr. 30.

Tartalomjegyzék

1. Bevezető.....	5
2. Szakirodalmi áttekintés.....	7
2.1.1. Ellátási lánc meghatározása és jellemzői.....	7
2.1.2. Az ellátási láncok típusai	10
2.2. Ellátási láncok az élelmiszeriparban.....	12
2.3. A rövid ellátási lánc	13
2.3.1. A rövid ellátási lánc meghatározása	13
2.3.2. A rövid ellátási láncok jellemzői	14
2.3.3. A rövid ellátási láncok típusai	15
2.4. Összefoglaló – a rövid ellátási láncok megkülönböztető jellemzői.....	15
3. Módszertan és adatgyűjtés.....	18
4. A rövid és tradicionális ellátási lánc komparatív elemzése a pékiparban.....	20
4.1. A pékipar ellátási lánc	20
4.2. A pékipar releváns képviselői Magyarországon.....	21
4.3. Pékipar szereplőinek költség és bevétel jellemzői.....	22
4.4. Két üzleti modell összehasonlítása	25
4.5. Javaslatok a rövid ellátási láncok versenyképességének javítására	28
5. Összefoglaló	29
6. Irodalomjegyzék.....	30
7. Melléklet:	33

Táblázatok jegyzéke:

1. Táblázat: A rövid és a hagyományos ellátási láncok összehasonlítása az élelmiszeriparban
2. Táblázat: Pékipari szereplők Magyarországon
3. Táblázat: Gabonatermelők árbevétele
4. Táblázat: Malom árbevétele
5. Táblázat: Sütő árbevétele
6. Táblázat: Eredménykimutatás egy hagyományos ellátási lánc esetén a gabona-, malom- és sütőiparra
7. Táblázat: Eredménykimutatás egy rövid ellátási lánc esetén a gabona-, malom- és sütőiparra
8. Táblázat: Versenyképesség vizsgálata azonos piaci feltételek mellett

Ábrajegyzék:

1. Ábra: Az ellátási lánc általános struktúrája
2. Ábra: Folyamat alapú ellátási lánc négy folyamat mentén
3. Ábra: Ellátási lánc típusok a szétkapcsolási pont elhelyezkedése szerint
4. Ábra: Pékipari ellátási lánc
5. Ábra: A bérköltség és az igénybevett szolgáltatások költségének alakulása a malom- és a sütőiparban
6. Ábra: Hagyományos ellátási lánc eredménykimutatásának felépítése
7. Ábra: Rövid ellátási lánc eredménykimutatásának felépítése

1. Bevezető

Dolgozatom célja annak vizsgálata, hogy a rövid ellátási láncok versenyképesek-e a hagyományos ellátási láncokkal szemben azonos piaci körülmények között az élelmiszeriparban. Tehát arra keresem a választ, hogy a hagyományos ellátási láncok nagy volumenben termelt, alacsony egységköltséggel rendelkező, emberi fogyasztásra még alkalmas termékeivel szemben pénzügyileg versenyképes-e a rövid ellátási láncok által kis volumenben, helyben előállított, természetes alapanyagokból készülő terméke.

A kitűzött cél elérése érdekében tanulmányom elején ismertetem az ellátási láncok általános elméleti vonatkozásait, majd megvizsgálom a hagyományos ellátási láncok valamint a rövid ellátási láncok tulajdonságait és jellemzőit. A kérdéskör gyakorlatban történő vizsgálatához az élelmiszeriparon belül egy ismert ellátási lánc struktúráját választottam ki, éspedig a gabona-, malom- és sütőipart. A gyakorlati részben a kiválasztott struktúra esetében megvizsgálom az egyes szereplőket és a piaci adatok valamint releváns vállalati szakemberekkel készített interjúk alapján azonosítom a fő költség és bevétel tételeket, ezek struktúráját és függőségi viszonyát annak érdekében, hogy pénzügyi szempontból releváns mutatók alapján tudjam összehasonlítani a két ellátási láncot. Céлом tehát egy egyértelmű összehasonlítás kidolgozása az eredménykimutatás segítségével, ami által megállapítható a versenyképesség a két üzleti modell között, illetve azonosítani lehet azokat a mutatókat, amikben eltérés van a két üzleti teljesítmény között.

A kutatás tudományelméleti relevanciája arra a tényre vezethető vissza, hogy bár az élelmiszeripari rövid ellátási láncok témakörében számos nemzetközi tanulmány született, ezek többnyire az üzleti modellek működési hátterét és vidékfejlesztésre gyakorolt hatását vizsgálták. Jóval kevesebb olyan kutatás létezik, amely az élelmiszeripari rövid ellátási láncok pénzügyi eredményességét vizsgálja és még inkább hiánycikk egy olyan tanulmány elkészítése, amely a két versenyző modell (hagyományos versus rövid ellátási lánc) költségstruktúráját és pénzügyi megtérülését komparatív megközelítésben vizsgálja.

A kutatás gyakorlati relevanciáját az a tény is alátámasztja, hogy az Európai Unió 2014-2020-as Közös Agrárpolitikája és Vidékfejlesztési Stratégiája kiemelten foglalkozik az élelmiszeripari rövid ellátási láncok megvalósításának szükségességével és a várható beruházások

támogatásával. A támogatások igénybevétele valamint a potenciális befektetők szempontjából ugyanakkor kritikusan fontos kérdés, hogy ezek az üzleti modellek milyen költségstruktúrával, milyen pénzügyi eredményességgel működtethetők a tradicionális élelmiszeripari üzleti modellekhez képest, avagy miért éri meg (pénzügyi megtérülés szempontjából) a befektetőknek élelmiszeripari rövid ellátási láncokba befektetni és ezeket működtetni.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Ellátási láncok elméleti megalapozása

Az üzleti modellek megfelelő pénzügyi összehasonlítása érdekében, első lépésként meg kell ismerni a modellek felépítését és tulajdonságait.

2.1.1. Ellátási lánc meghatározása és jellemzői

Az ellátási lánc fogalmának meghatározására nem létezik egyetlen általánosan definíció a szakirodalomban. Az ellátási láncok kutatása egy viszonylag új tudományterület, és jelenleg a gyakorlat előrébb jár, mint az elméleti kutatások (Ellram & Cooper, 2014). Így az ezen a tudományterületen kutatóknak érdemes nem csupán elméleti, hanem gyakorlati szinten is végezni kutatásaikat.

A gyakorlattal való szoros összefonódásnak köszönhető, hogy az ellátási láncok (EL) meghatározása legtöbb esetben az ellátási lánc menedzsment (ELM) meghatározását is tartalmazza. Leegyszerűsítve a fogalmakat az ellátási lánc, különböző piaci szereplők együttműködése a végső fogyasztó igényének kielégítése érdekében, tehát egy értékteremtő folyamat. Az ellátási lánc menedzsment ennek az értékteremtő folyamatnak a vezetési filozófiáját valamint az irányítási tevékenységek körét foglalja magába (Corominas, 2013). Tehát az ellátási lánc magába foglal egy hálózatot a termelőtől a fogyasztóig, az ellátási lánc menedzsment pedig meghatározza, hogy hogyan kell irányítani és működtetni hatékonyan a hálózatot. A szakirodalomban több helyen is felmerül az a kérdés, hogy miben különbözik ez az új filozófia, az ellátási lánc, a logisztikától. Corominas (2013) munkájában, Goetschalckx (2011) alapján, felhívja az ellátási lánc tudományában kételkedők figyelmét a különbségekre. Az ellátási lánc és az ellátási lánc menedzsment a logisztikával szemben magába foglalja a piackutatást, az értékesítést, a kutatás és fejlesztést, a terméktervezést, az új termékfejlesztést és a teljes rendszer pénzügyi elemzését. További erőssége a EL és a ELM-nek a logisztikával szemben, hogy a folyamatnak részese a vevő is, akit emiatt fogyasztónak vagy felhasználónak szokás nevezni, így a rendszer sokkal dinamikusabban és hatékonyabban tud alkalmazkodni az új piaci elvárásokhoz. További különbség, hogy a EL és ELM-ben minden szereplőnek megvan a különálló célja, amit az egységes hálózat fog össze, azonban ez a cél nem föltétlenül a termék eljuttatása, mint a logisztikában.

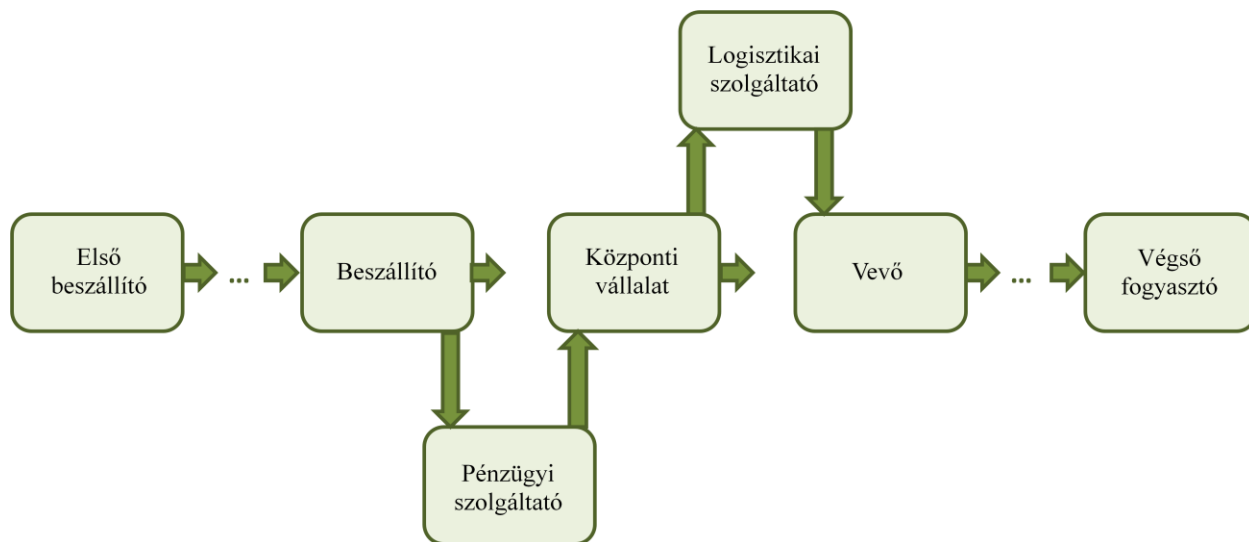
A szakirodalom által ismert meghatározásokat Gelei (2008) két nagy csoportba osztja a megközelítés módja alapján. Az első kategóriába tartozó fogalmak az ellátási láncot, mint a *szervezetek csoportját* vizsgálja, a második kategóriába tartozó definíciók a *folyamat alapú megközelítésre* fektetik a hangsúlyt.

Az első kategóriába tartozó meghatározások az ellátási láncot, mint a különböző piaci szereplők értékteremtő folyamatainak összekapcsolódását határozza meg. LaLonde és társai (1994) meghatározása alapján az ellátási lánc tehát a vállalatok azon csoportja, melyek között a termék vagy szolgáltatás az előállítása során áramlik. Harland (1996) szerint azok a szereplők tekinthetők az ellátási lánc tagjainak, akik a beszerzés, termelés és az áru vevőkhöz való eljuttatásának folyamatában együttműködnek. Lambert és társai (1998) az ellátási láncot úgy határozzák meg, mint a vállalatok olyan csoportja, akik közösen juttatnak el egy terméket a piacra. Mentzer és társai (2001) meghatározása pedig így szól: „Három vagy több szervezet vagy egyén csoportja, akik közvetlenül magukba foglalják a végtermék előállításához szükséges termékek, szolgáltatások, pénzeszközök, információk oda és visszairányuló áramát a beszerzéstől a fogyasztóig.”

A több szerző meghatározása alapján tehát egyértelműen megfogalmazhatjuk, hogy az ellátási láncokat kettőnél több szereplő alkotja, akik közös erőfeszítéseket tesznek a vevő és a végső fogyasztó igényeinek kielégítése érdekében, azonban nem kötelező, hogy szoros kapcsolatban álljanak egymással.

Az alábbi ábrán láthatjuk egy hagyományos ellátási lánc felépítését. A szakirodalom alapján, ezen ellátási láncokat több szereplő alkotja: beszállítók, pénzügyi szolgáltatók, vállalatok, logisztikai szolgáltatók és vevők. A szereplők egy hálózatot alkotnak a termék vagy szolgáltatás és információ hatékony áramoltatására, a fogyasztói igény kielégítése érdekében.

1. Ábra: Az ellátási lánc általános struktúrája



Forrás: Saját szerkesztés

A Gelei (2008) felosztása alapján a meghatározások második kategóriájába a folyamat alapú megközelítések tartoznak. Az ebbe a csoportba tartozó foglalommagyarázatok alapja is a több szereplő kapcsolata a vevő kiszolgálása érdekében. Azonban ezen meghatározások alapján a szerelők a kapcsolatot a folyamatszemplélet és az optimalizálás érdekében hozzák létre. Dawande és társai (2006) meghatározása alapján az ellátási lánc tehát magába foglalhat minden olyan szereplőt, aki hozzáadott értéket teremt elsődleges vagy kiegészítő tevékenysége során a folyamatban, vagyis a termék áramlásában. A magyar szakirodalomban Chikán (1997) úgy határozza meg az ellátási láncot, mint értékteremtő folyamatok, melyek együttműködő vállalatokon ívelnek át, a vevői igényeknek alkalmas termékek és szolgáltatások létrehozása érdekében.

Tehát a folyamatalapú megközelítések már a vállalati határokon átnyúló közös értékteremtési folyamatokra fektetik a hangsúlyt. Az ellátási láncában a vevői igény kielégítése érdekében több különálló folyamatot is meghatározott Lambert és Cooper (2000): vevőkapcsolatok, vevői szolgáltatások folyamata, keresletmenedzsment, rendelteteljesítési folyamat, termelési folyamat, beszerzési folyamat, termékfejlesztési folyamat, visszajelzés folyamata. Az alábbi ábrán ezen folyamatok helyét és rendszerét láthatjuk egy hagyományos ellátási láncban.

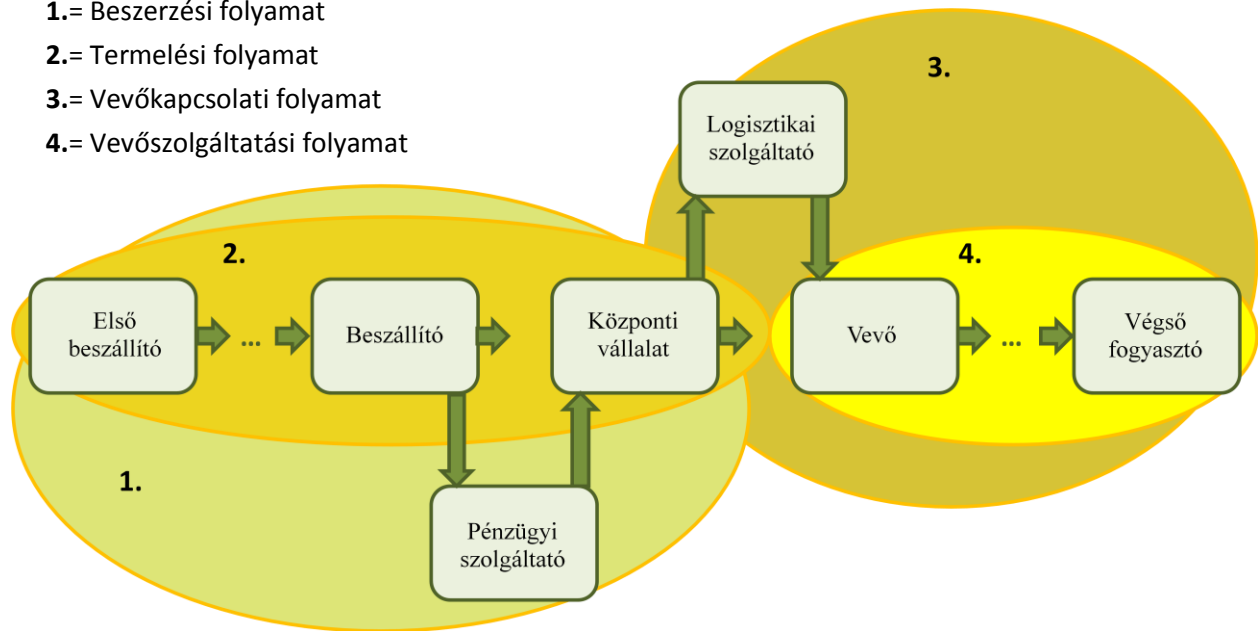
2. ábra: Folyamat alapú ellátási lánc négy folyamat mentén

1.= Beszerzési folyamat

2.= Termelési folyamat

3.= Vevőkapcsolati folyamat

4.= Vevőszolgáltatási folyamat



Forrás: Lambert&Cooper, 2000

2.1.2. Az ellátási láncok típusai

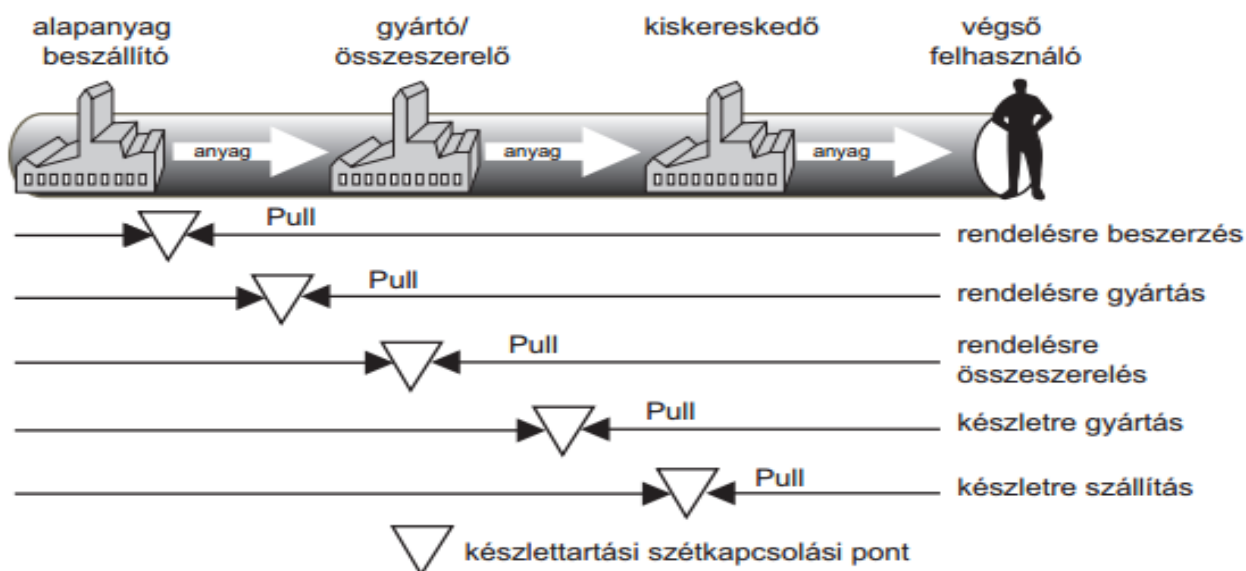
Az ellátási láncok meghatározása valamint a jellemzői bemutatása után tekintsük át, hogy milyen típusait különíthetjük el. Az ellátási láncnak nagyon sok fajtája ismert, hiszen minden iparág és azon belül minden termék, különböző beszerzési, előállítási és értékesítési struktúrára épül. A szakirodalomban a legelterjedtebb elmélet az ellátási láncok megkülönböztetésére a Fisher (1997) munkája. Munkájában a megfelelő ellátási lánc stratégia meghatározását tűzi ki célul és ezáltal több különálló ellátási lánc típust is megnevez.

Kutatásában első lépésként a kereslet jellemzőinek megértését javasolja. A keresleti jellemzőket két csoportba sorolja: a funkcionális- és az innovatív kereslet. A funkcionális kereslet esetében kereslet stabil és kiszámítható, így hosszú távú kapcsolatokat lehet kialakítani, azonban sok versenytárral kell számolni. Az innovatív kereslet azonban kiszámíthatatlan és rövid életciklusú, de kevesebb versenytárral és gyors megtérüléssel lehet számolni. A két keresleti jellemző alapján Fisher (1997) két fajta ellátási láncot különböztet meg: a hatékony ellátási lánc és a rugalmas ellátási lánc. A hatékony lánc a funkcionális kereslet esetében, míg a rugalmas lánc az innovatív kereslet esetében javasolt.

Fisher (1997) munkája alapján további szerzők is meghatároztak ellátási lánc típusokat a termék vagy a piac jellemzői alapján. Wong és társai (2006) az előrejelzés bizonytalansága valamint a haszonkulcs nagysága alapján négy további ellátási láncot különböztet meg. A biztos előrejelzéssel azonban alacsony haszonkulccsal rendelkező terméket, funkcionális terméknek nevezi és a fizikailag hatékony ellátási láncot javasolja. A bizonytalan előrejelzéssel és alacsony haszonkulccsal rendelkező terméket, öngyilkos terméknek nevezi és rendelésre gyártáson alapuló ellátási láncot javasol. A biztos előrejelzéssel és magas haszonkulccsal rendelkező terméket, álomterméknek nevezi és fizikailag rugalmas ellátási láncot javasol, míg a bizonytalan előrejelzéssel, de magas haszonkulccsal rendelkező terméket innovatív terméknek nevezi és rugalmas ellátási láncot javasol.

További ismert tipizálási módszer a Naylor és társai (1999) által kidolgozott koncepció. Az általuk javasolt öt különböző ellátási láncot a szétkapcsolási pont (angolul: *decoupling point*) (anyagi) elhelyezkedése alapján különböztetik meg. A szétkapcsolási pont nem más, mint a stratégiai puffer készlet, amely a kiegyenlített termelés eredményeképpen halmozódik fel, és a változó keresletű vevői megrendeléseket elégítik ki belőle (Naylor et al., 1999).

3.ábra: Ellátási lánc típusok a szétkapcsolási pont elhelyezkedése szerint



Forrás: Naylor et al (1991) alapján Nagy (2010)

A fent említett három tipizálási módszer közül az első a szakirodalom által elsőként ismert módszer, Fisher (1997) a második, az ezt továbbgondoló módszer Wong és társai (2006), valamint a harmadik a termelő iparágakban elterjedt és legismertebb módszer, a Naylor és társai (1991). Látható tehát, hogy a szakirodalomban rengeteg fajtája létezik az ellátási láncoknak az iparág, a termék, a kereslet, a beszállítók és a követett stratégia alapján. A továbbiakban az ellátási láncok széles körének vizsgálatát az élelmiszeriparon belül megjelenő ellátási láncokra szűkítem.

2.2. Ellátási láncok az élelmiszeriparban

Az élelmiszeripar egy igen komplex és kiterjedt iparág, ahol kiemelt szerepe van az ellátási láncok felépítésének. Az élelmiszeriparban a kezdetekben kevés szereplőből álló, helyben termelő és értékesítő ellátási láncok voltak a jellemzőek. Azonban az iparosodás megjelenésével, valamint a logisztikai hálózatok kiépülésével egyre nagyobb távolságok váltak elérhetővé a termelők számára. A nagyobb távolságok több potenciális vevőt és szélesebb piacot eredményeztek a termelők számára, mely által megnövekedett a termelt volumen. A megnövekedett volumenből következett az ellátási lánc egyes részének elkülönülése úgy térben, mint vállalati szinten. Különálló szereplővé váltak a termelők, beszállítók, feldolgozók és értékesítők, de termékenként további szereplők is beékelődtek ezen csoportok közé. Tehát az ipar fejlődésével az ellátási láncok megnyúltak, térben és időben eltávolodtak az egyes szereplők egymástól.

Így az élelmiszeripar ma a Fisher (1997) koncepció alapján funkcionális kereslettel rendelkezik és hatékony ellátási láncok jelennek meg az iparágon belül. A Wong és társai (2006) által kialakított továbbgondolás alapján pedig funkcionális termékekkel kereskedik, tehát a fizikailag hatékony ellátási lánc koncepcióba kerül. A Naylor és társai (1991) termelő iparágakra kialakított koncepciói közül pedig szinte bármelyik előfordulhat az iparágon belül. Az általam vizsgált élelmiszer iparágban és azon belül a gabona-, malom-, sütőipar ellátási láncában a legnagyobb készletfelhalmozás a gabonatermelők és malmok között van, tehát rendelésre beszerzés jelenik meg. Ez annak tudható be, hogy a gabonatermelés évszakfüggő, azonban a malom és a sütőipar folyamatos alapanyag-ellátásra szorul.

Mára tehát az élelmiszeripar annyira kiterjedtté vált, hogy a szakirodalom nem különít el egy egységes meghatározást az ellátási lánc típusára vonatkozóan, hanem azt mondja, hogy a létező összes típusú és koncepciójú lánc előfordulhat ebben az iparágban.

Az iparosodás megjelenésével és a termelt volumen növekedésével, a természetre valamint a termék minőségére káros módszereket (műtrágya, növényirtó szerek, antibiotikum, stb.) kezdtek használni a termelők, a hatékonyság érdekében. Így az érzékenyebb fogyasztói rétegnek kialakult az igénye a hagyományos és természetes módon előállított élelmiszeripari termékek iránt. Ezen fogyasztói réteg nyomására alakult ki újra az iparágban a rövid ellátási lánc koncepciója, melyet a következő fejezet mutat be részletesen.

2.3. A rövid ellátási lánc

A hagyományos élelmiszeripar tehát sokféle problémát felvetett a fogyasztók körében, ezért a sokféle problémára reflektálva sokféle fogyasztói igény/kezdemenyezés is megjelent. Ennek következtében az új igények kielégítését célzó új típusú ellátási láncok igen sokféleképpen értelmezhetőek. A szakirodalomban több elnevezés is létezik ezekre az új típusú ellátási láncokra: alternatív élelmiszerlánc, rövid ellátási lánc, helyi élelmiszer rendszer, élelmiszer-közösségi hálózat, direkt marketing alapú élelmiszer-hálózat, szolidaritási vásárlói csoportok és alternatív agro-élelmiszer-hálózat (Benedek, 2014). Ezek közül az Európai Unió által használt rövid ellátási lánc kifejezést használom én is dolgozatomban.

2.3.1. A rövid ellátási lánc meghatározása

A rövid ellátási lánc esetében, hasonlóan az általános vagy tradicionális ellátási lánchoz, nem létezik a szakirodalomban egy egységes és elfogadott meghatározása a fogalomnak. Ez a hiány annak köszönhető, hogy a rövid ellátási láncok fogalma még viszonylag új, illetve igen sok ismert fajtája létezik, melyek eltérő jellemzőkkel rendelkeznek. A szakirodalomban azonban mégis találunk néhány szerzőt, aki megpróbálkozik ezzel a feladattal. Ezen meghatározásokat Benedek (2014) gyűjtötte össze a magyar nyelven:

Murdoch (2000) általánosan ír a rövid ellátási láncokról: „gyűjtőfogalom, amely termelők, fogyasztók és egyéb résztvevők újonnan kialakuló hálózatait takarja, amely új hálózatok alternatívát jelentenek a hagyományos, nagyipari jellegű élelmiszer-ellátással szemben”. Renting (2003) konkretizálja a rövid élelmiszerláncokra vonatkozó definíciót: „a rövid élelmiszerlánc

koncepciója... olyan szereplők kölcsönös kapcsolatát jelenti, akik közvetlenül részt vesznek az élelmiszer előállításának, feldolgozásának, terjesztésének és fogyasztásának folyamatában”. Magyar nyelven elsőként Balázs (2011) munkája jelenik meg, mely szerint a rövid ellátási láncok alatt „földrajzilag körülhatárolható, sajátos környezeti, szocio-ökonómiai adottságokkal, kulturális hagyományokkal rendelkező térségi kezdeményezést értünk, amely a helyi élelmiszertermelők- és fogyasztók közvetlen kapcsolatán keresztül valósítja meg az élelmiszer-önellátást.”

2.3.2. A rövid ellátási láncok jellemzői

A rövid ellátási láncok fogalma, ahogyan azt a fenti meghatározások áttekintéséből is láthatjuk nem egységesen körülhatárolható, így jellemzőinek azonosítása sem feltétlenül egységes. Azonban mégis létezik a szakirodalomban néhány általánosan megfogalmazott jellemző. Jarosz (2008) az egyik ilyen szerző, aki tanulmányában négy jellemzőt emel ki:

1. Kis távolság a termelő és a fogyasztó között
2. Jellemző helyszínek jelenléte ahol a termelő és fogyasztó találkozik (pl. saját udvar, termelői piacok, beszállítás helyi közétkeztetésbe, stb.)
3. Kis üzemméret, kis volumen.
4. Általában megjelenik a fenntarthatóság valamely aspektusa, de hogy környezeti, társadalmi vagy egyéb irányba történik az elköteleződés, az változik.

Az első jellemző indokolja a szakirodalomban egyre inkább elterjedt rövid ellátási lánc megnevezést. A rövid ellátási lánc kifejezésben tehát a rövidség fogalmát a termelő és a fogyasztó közötti kapcsolatra értjük. Azonban ezt a kapcsolatot több szempontból is meg lehet közelíteni: földrajzi, társadalmi, természeti és gazdasági. (Benedek, 2014) A legegyszerűbb megközelítés a földrajzi jellegű, hiszen nyilvánvaló és könnyen mérhető. Ebben az esetben a távolságot veszik a rövidség mérőszámának és a termelő és a végső fogyasztó között mérik. A második megközelítési mód a társadalmi. Kicsi a távolság társadalmi szempontból is a rövid ellátási láncok esetében, hiszen a termelő és a fogyasztó jó eséllyel ismerik egymást, mivel ezen ellátási láncok helyben alakulnak ki. A társadalmi közelség továbbá hozzásegít a bizalom kifejlődéséhez is. A harmadik szempont mely szerint vizsgáljuk a közelséget, az a természet. A közelség természeti vonatkozású is, hiszen a kisebb távolságok miatt csökkennek a szállítási és raktározási tevékenységek, így kevesebb a környezetterhelés. A közelséget végül gazdasági szempontból is tudjuk mérni.

Egyrészt a termelés és értékesítés térben is szoros kapcsolata azt eredményezi, hogy a pénz a közösségen belül, helyben forog, másrészt a szállítási költségek csökkenésével valamint a kiskereskedelmi láncok kikerülésével nagyobb realizálható profit marad, ami úgy a termelőnél, mint a fogyasztónál többletként jelenhet meg.

A második jellemző, tehát a tipikus helyszínek meghatározása, ahol a termelő és a fogyasztó találkozik, lerövidítik a kapcsolatot. Ez azt jelenti, hogy a „rövidség” nem csupán a kis távolságban jelentkezik, de általában hiányoznak a termelő és a fogyasztó közé ékelődő, közbeiktatott szereplők (pl. forgalmazó, eladó), vagy ha van is ilyen, ezek száma alacsony.

2.3.3. A rövid ellátási láncok típusai

A rövid ellátási láncokat jellemzőik alapján különböző típusokba szokták sorolni. Benedek (2014) három kategorizálási megközelítést különböztet meg.

Az első szempont Renting és társai (2003) alapján a rövid ellátási láncokat az értékesítés helyszíne alapján: közvetlen értékesítő, lokálisan értékesítő és globálisan értékesítő kategóriába sorolja. Illetve a minőség biztosító alapján két csoportba sorolja: a minőség biztosító az eredet vagy a termelő való kapcsolat, vagy a minőség biztosító a termelés környezetbarát volta.

A második szempont szerint Benedek (2014) dolgozatában, Watts és társai (2005) tanulmánya alapján két típusba sorolja az ellátási láncokat: erős és gyenge kapcsolat az ellátási lánc és a helyi közösség között. A gyenge kapcsolatba sorolandó termelők csupán a termékeik minőségére fektetik a hangsúlyt és nem veszik figyelembe a közösség segítő erejét, míg az erős kapcsolatban lévő láncok a minőségnél nagyobb hangsúlyt fektetnek a közösség elvárásaira.

A harmadik megközelítés Benedek (2014) szerint Galiato és társai (2011) tipizálási módszere, mely az élelmiszeripari rövid ellátási láncokat a tranzakciós szabályok megkülönböztetésével három csoportba osztja: részvételi (közösségi együttműködés), közvetlen értékesítés, közvetett eladás (hierarchikus elhelyezkedés egy közösségben)

2.4. Összefoglaló – a rövid ellátási láncok megkülönböztető jellemzői

Az ellátási láncok hozzásegítenek, hogy a vevői igény kielégítése érdekében a különböző szervezetek minél hatékonyabban és optimálisabban tudják teljesíteni azokat a folyamatokat, melyekben nem csak egyedül érdekeltek. Tehát az ellátási lánc egy stratégiai rálátást és egy

optimális megközelítést nyújt a gazdaság szereplői számára a termék vagy szolgáltatás áramlásában a termelőtől a végső fogyasztóig.

Az élelmiszeriparban belül több fajta ellátási lánc létezik, melyek két nagy csoportba sorolhatók. Léteznek hagyományos vagy tradicionális ellátási láncok valamint az újonnan megjelent rövid ellátási láncok. Az előzőekben ezen két fajta ellátási láncot vizsgáltam külön-külön. Mivel az élelmiszeriparban mindkét ellátási lánc megjelenik, nem elég ismerni egyenként a tulajdonságait, hanem kell ismerni az egymáshoz viszonyított előnyeiket és hátrányaikat is.

Az összehasonlítás során öt tulajdonság mentén vizsgáltam meg a két fajta ellátási láncot. A tulajdonságok kiválasztása során szem előtt tartottam az összehasonlíthatóságot valamint a szakirodalmat.

Az ellátási lánc résztvevői az első tulajdonság, ami mentén összehasonlítottam a tradicionális és a rövid ellátási láncokat. A résztvevők alatt azokat a személyeket, vállalatokat vagy egységeket értjük, akik a termeléstől a vevőig szerepet játszanak a termék életében és áramlásában. A rövid ellátási láncok (REL) esetében kevés szereplőt találunk, így egy közvetlen kapcsolat tud kialakulni a termelő és a fogyasztó között, míg a hagyományos ellátási láncoknál több résztvevője van az értékteremtő folyamatnak, így nincsen közvetlen kapcsolat. A hagyományos ellátási láncoknál a résztvevők legtöbb esetben földrajzilag és időben is távol helyezkednek el egymástól, így nincs is lehetőségük a közvetlen kapcsolat kiépítésére.

A második tulajdonság az ellátási lánc struktúrája. A struktúra felépítése szorosan összefügg a résztvevők számával. A rövid ellátási láncok esetében a kevés résztvevőnek köszönhetően kis távolság van a termelő és a fogyasztó között, így egy egyszerű és letisztult áramoltatási struktúrája van a terméknek vagy szolgáltatásnak, melyet minden szereplő átlát. A hagyományos ellátási láncok esetében azonban a sok szereplőnek köszönhetően egy bonyolult ellátási láncot, valójában nem is láncot, hanem hálózatot tapasztalhatunk. A hálózatot egységesen nem látja át sem a fogyasztó, sem a legtöbb szereplő, azonban ez nem is cél.

A harmadik tulajdonság, ami alapján összehasonlítottam a két ellátási láncot, az az értékesítés tipikus helyszíne volt. A REL-nél a közvetlen kapcsolatnak köszönhetően egyedi értékesítési platformok jelennek meg, amik hozzásegítenek a személyes kapcsolat és a bizalom

kialakulásához. A hagyományos ellátási láncok, üzletláncokon keresztül értékesítik termékeiket, így nem tud kialakulni kapcsolat a fogyasztókkal.

A jellemző üzemméret és volumen volt a negyedik tulajdonság. Az előző tulajdonságokból is lehet látni, hogy a REL-re kis volumen és kis üzemméret jellemző, míg a hagyományos ellátási láncok a széleskörű és folyamatos kiszolgálás érdekében nagyon volumenben kell gyártsanak, ami nagy üzemméretet követel.

Az ötödik jellemző, a fenntarthatóság tulajdonsága kevésbé gazdasági, inkább társadalmi szempontból vizsgálja a két ellátási láncot. A rövid ellátási láncok törekednek a társadalmi és környezeti felelősségvállalásra. A hagyományos ellátási láncokkal szemben figyelembe veszik a fogyasztók személyes igényeit és azokat a környezetre legkevésbé káros módszerrel próbálják megvalósítani. Éppen ezen többlet intézkedések miatt merül fel a versenyképesség kérdése.

1. táblázat: A rövid és a hagyományos ellátási láncok összehasonlítása az élelmiszeriparban

Tulajdonságok	Rövid ellátási lánc	Hagyományos ellátási lánc
Ellátási lánc résztvevői	Közvetlen kapcsolat a termelő és a végső fogyasztó között	Közvetett kapcsolat a termelő és a végső fogyasztó között
Ellátási lánc struktúrája	Kis távolság a termelő és a fogyasztó között 	Több közbeiktatott szereplő a termelő és a fogyasztó között 
Értékesítés tipikus helyszíne	Piacok, vásárok, háztól értékesítés, fesztiválok, web áruház	Hipermarketek, szupermarketek, nagykereskedelem
Jellemző üzemméret és volumen	Kis üzemméret és kis volumen	Nagy üzemméret és nagy volumen
Fenntarthatóság	Önkéntes társadalmi és környezeti felelősségvállalás	Jogsabályi, minimális felelősségvállalás, profitorientáltság

Forrás: Saját szerkesztés

3. Módszertan és adatgyűjtés

Dolgozatom célja két versenyző üzleti modell összehasonlítása. Arra a kérdésre keresem a választ az összehasonlítás során, hogy pénzügyi szempontból versenyképes tud-e lenni a rövid ellátási láncok által kis volumenben, helyi környezetben és természetes alapanyagokból előállított termék, a hagyományos ellátási lánc által nagy volumenben, alacsony egységköltséggel termelt, emberi fogyasztásra még alkalmas termékeivel szemben. A versenyképesség megállapításához egy iparági példán keresztül, az élelmiszeriparban vizsgálom a két ellátási láncot.

A pontos és releváns következtetés érdekében dolgozatom első részében a két ellátási lánc jellemzőit vizsgálom. A két ellátási lánc típus közötti különbségek ismerete, valamint az egymással szembeni erősségek és gyengeségek feltárása elengedhetetlen annak érdekében, hogy a pénzügyi elemzést stabil talajra építsük fel. A szakirodalmi áttekintésben ismertett elemek nyújtják a keretet ahhoz, hogy pontosan meg tudjam határozni az élelmiszeriparban belül ezen két ellátási lánc struktúráját és stratégiáját.

Dolgozatom második részében a meglévő elméleti alapra építem fel a pénzügyi értékelést: a pénzügyi mutatókat vállalati interjúk valamint a versenytársak és az élelmiszeripar elemzése alapján állapítom meg. A gyakorlati rész elemzésében kiinduló pontot egy olyan magyarországi élelmiszeripari park beruházási projektje szolgáltatja, mely a rövid ellátási láncok jellemzőit kívánja a gyakorlatba fektetni. A projekt fő kérdése hasonlóan az én kutatásomhoz az, hogy befektetői szempontból megéri-e a rövid ellátási láncok koncepcióját használni. Ezen projekt nevét vagy további adatait a döntéshozók kérésére nem hozom nyilvánosságra.

A fent említett valós projekt valamint a piaci adatok mellett három vállalati szakemberrel készítettem interjút a pontosabb és hitelesebb elemzés érdekében. A három vállalati szakember közül kettő az élelmiszer iparágon belül, hagyományos ellátási lánc keretén belül tevékenykedő nagyvállalatok középvezetői körébe tartozik, a harmadik interjúalany pedig egy a rövid ellátási láncok területén jártas vállalat tanácsadója és elemzője. Az interjúk struktúrája mélyinterjú volt (Melléklet 1) annak érdekében, hogy minél több hasznos információt szerezzek a két ellátási lánc működési folyamatáról valamint az iparág jellemzőiről. A kérdőíves interjúkkal szemben azért

választottam a mélyinterjú formáját, mert így az interjúk során olyan információkhoz is jutottam, amire előzetesen nem volt rálátásom.

Az adatok három szemszögből való megközelítése (piaci adatok, vállalati interjúk, valós projekt) és elemzése hozzásegít ahhoz, hogy minél hitelesebb és a valóságnak megfelelő következtetést tudjak levonni. Az elmélet alapján kialakított két élelmiszeripari ellátási lánchoz így reális adatokat tudok hozzárendelni és ez alapján összehasonlítható választ adni a két üzleti modell versenyképességének a kérdésére.

Kutatásomban a versenytárselemzés valamint az iparágelemzés területén belül az adatokat a magyarországi Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium beszámolókat tartalmazó adatbázisaiból gyűjtöttem be. Az adatok begyűjtése után ezekből pénzügyi kimutatásokat készítettem. A pénzügyi kimutatások segítségével általános következtetéseket vontam le az egyes tételek százalékos megoszlásáról valamint mozgási intervallumukról. Ezen következtetéseket az élelmiszer iparágon belül tevékenykedő két vállalati szakemberrel készített interjú alapján is alátámasztottam. Az interjúkban felmerült további adatok online felületeken megtalálható részét leellenőriztem és nem találtam eltérést.

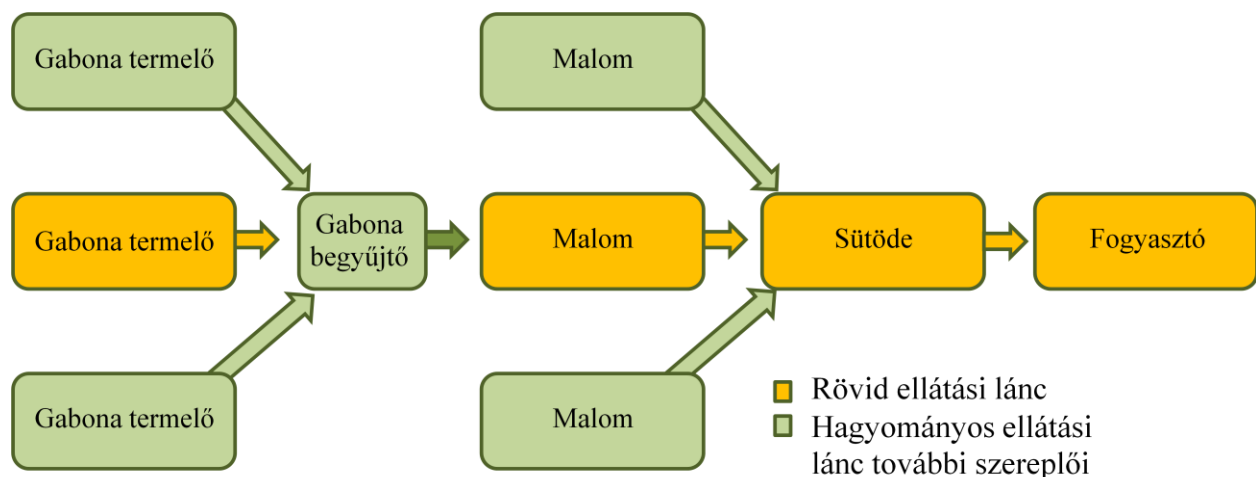
4. A rövid és tradicionális ellátási lánc komparatív elemzése a pékiparban

Ahogy az a szakirodalmi áttekintés alapján is látható, több fajta üzleti modell, tehát több típusú ellátási lánc ismert az élelmiszeriparban. Ezen ellátási láncokat két nagy kategóriába sorolják: a hagyományos illetve a rövid ellátási láncok. Annak érdekében, hogy relevánsan meg tudjam vizsgálni a rövid ellátási láncok versenyképességét a hagyományos ellátási láncokkal szemben azonos iparági körülmények között kell végezni a vizsgálatokat.

4.1. A pékipar ellátási lánc

Az általam kiválasztott iparág, melyben a két versenyző üzleti modellt vizsgálom, az élelmiszeripar. Az élelmiszeriparban belül a gabona-, malom- és sütőipar ellátási láncát képezi vizsgálatom alapját. Ezen ellátási lánc megtalálható hagyományos ellátási lánc formában minden országban. Magyarországon azonban már létrehoztak üzleti terveket annak érdekében, hogy ezt az ellátási láncot a rövid ellátási lánc koncepcióján belül is megvalósítsák. Ezen kezdeményezés alapján a piaci adatokat valamint a versenytársak elemzését Magyarország területére vonatkozóan végeztem dolgozatomban. A sütőipari ellátási lánc viszonylag egyszerűnek és átláthatónak mondható, termékével nap, mint nap találkozunk a fogyasztó.

4. ábra: Pékipari ellátási lánc



Forrás: Saját szerkesztés

A sütőipar hagyományos ellátási láncának első szereplője a gabonatermelő. Az ellátási lánc koncepciójának megfelelően nem csupán egy termelőtől nyújtja az egész lánc számára a

gabonamennyiséget, hanem több termelő is részt vehet egy értékteremtő folyamatban. A hagyományos láncokban a termelők és a malmok közé beékelődhet egy további piaci szereplő, aki a termelőktől felvásárolja a gabonát, majd azt továbbadja a malmoknak. Ez közbeiktatott piaci szereplő mindkét fél számára hordoz előnyöket és hátrányokat egyaránt. A malmok esetében például csökkenti a felvásárlás minőségének és mennyiségének kockázatát, azonban felárat számol a szabadon is elérhető termékre. A hagyományos ellátási lánc harmadik szereplője a sütőiparban a malom, aki felvásárolja a búzát és lisztet valamint korpát állít elő belőle általában egy 75% illetve 25%-os arányban. A következő szereplője az értékteremtő folyamatnak a sütőde, aki nem csupán egy malomtól, hanem akár több szereplőtől is vásárolhatja alapanyagát. A sütődék saját ügynökeik segítségével gyűjtik be az alapanyagokat, így itt nincsen közbeiktatott szereplő a folyamatban. Az utolsó szereplője pedig az ellátási láncnak a fogyasztó, hiszen többek között az különbözteti meg az ellátási láncokat a logisztikai folyamatoktól, hogy a rendszer szerves része a végső felhasználó is.

A hagyományos ellátási láncokkal ellentétben, az ábrán sárgával jelölt, rövid ellátási láncokat négy vagy integráció esetén annál kevesebb szereplő alkotja: a gabonatermelő, a malom, a sütő és a fogyasztó. Ezen szereplők közvetlen kapcsolatban vannak egymással a termék áramoltatása során.

4.2. A pékipar releváns képviselői Magyarországon

A két ellátási lánc felépítésének beazonosítása után megvizsgáltam az egyes szereplők képviselőit Magyarországon. Annak érdekében, hogy a későbbiekben minél pontosabban össze tudjam hasonlítani a két ellátási lánc versenyképességét a szereplők körét három résztvevőre szűkítettem: gabonatermelő, malom és sütő. A gabonatermelők esetében egy egységes tőzsdén szabályozott ár és értékesítési rendszer van kidolgozva, így ebben a szerepkörben nem végeztem mély kutatást a magyarországi vállalatok körében, hanem a központilag szabályozott árat és rendszert vettem alapul.

A malmok és sütők szereplőinek beazonosítása során arra fektettem a hangsúlyt, hogy olyan vállalatokat vizsgáljak, akik aktív tevékenységüket egy hagyományos ellátási lánc tagjaként végzik Magyarországon. További szempont volt, hogy a vállalatok fő székhelye Magyarország területén helyezkedjen el, ezáltal elkerülve a külföldi vállalatok leányvállalatait. Valamint figyelembe vettem, hogy eltérő üzemmérettel rendelkező cégeket vizsgáljak, ezzel is szélesebb

látókört nyerve az iparágra. A fenti kritériumok alapján valamint a vállalati interjúalanyok segítségével választottam a következő vállalatokat az elemzésem benchmark elemzéséhez.

2. táblázat: Pékipari szereplők Magyarországon

Malomipar	Árbevétel (1000 Ft)	Sütőipar	Árbevétel (1000 Ft)
Budai Malomipari	15,486	Paillasse Magyarország	325,320
Váci Malom	851,178	Magyar Pékség	397,263
Ócsai malom	1,341,890	Príma Pék Finompékáru	1,010,494
Véméendi malom	4,863,012	Lipóti Pékség	1,619,930
ABO Mill	7,052,295	Ceres sütőipari	8,800,578
Pannonmill	7,912,617		
Sikér	8,499,808		

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalatok vizsgálata valamint az interjúk elkészítése során a céloom az volt, hogy az ellátási láncok beazonosított szereplőinek pénzügyi felépítéséről valamint az egyes költségtételek tulajdonságairól minél több információt gyűjtsék.

4.3. Pékipar szereplőinek költség és bevétel jellemzői

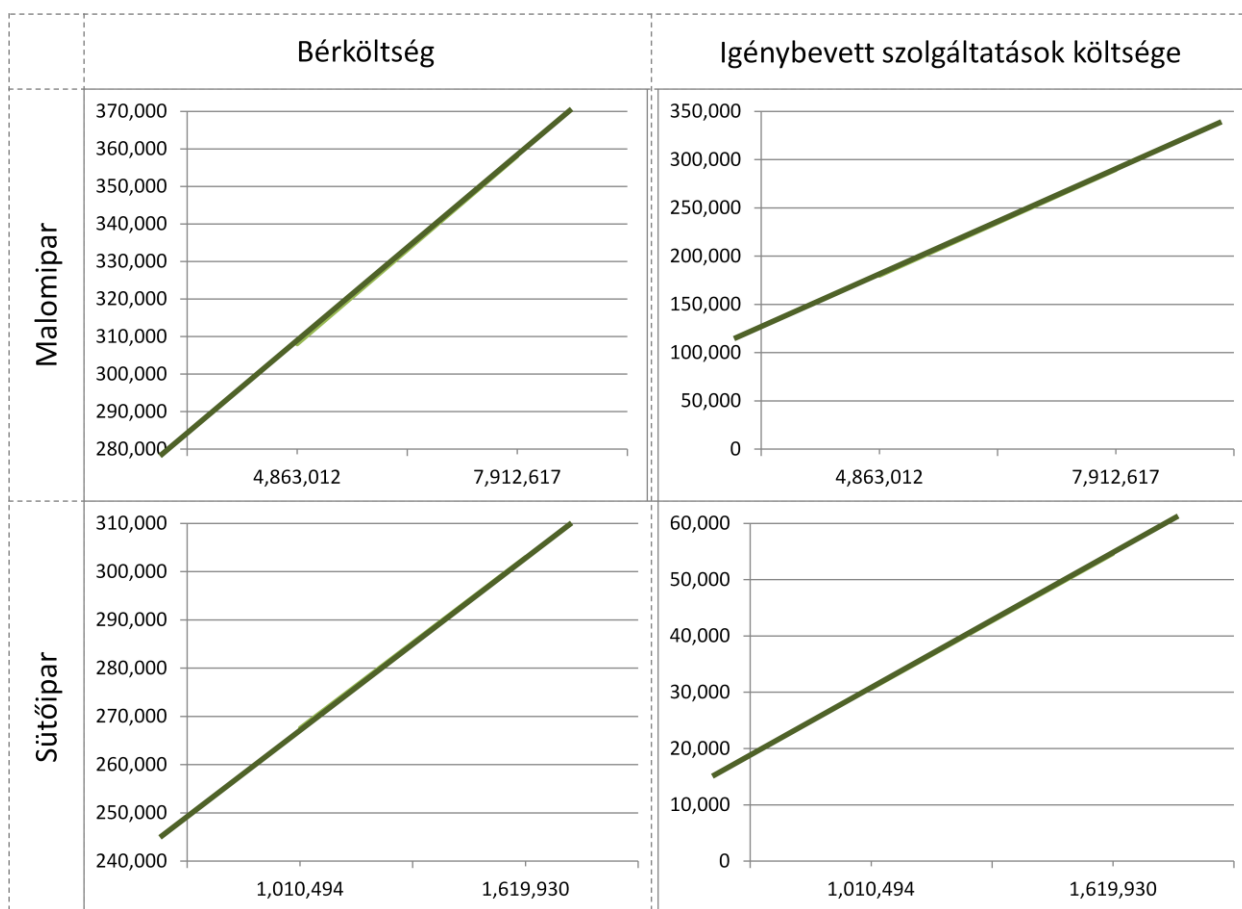
Az ellátási lánc szereplőinek pénzügyi hátterét elemezve, elsőként a költségeket vizsgáltam meg, illetve annak egyes tételeit, majd a bevételeket.

Kutatásom során a magyarországi piaci szereplők köréből az interjúalanyok által javasolt vállalatokat vizsgáltam és azok alapján vontam le következtetéseimet. A vállalatok eredménykimutatását vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a nagyobb költségtételeik közül a legtöbb az árbevétel arányában változik (pl: eladott áru beszerzési értéke). Ezen megállapítás alól kivételt képez úgy a malom, mint a sütő esetén a bérköltség valamint az igénybevett szolgáltatások költsége. Annak érdekében, hogy a későbbi számításaim reálisak legyenek, ezen költségtételek esetén a benchmark adatok alapján valamint az interjúk segítségével egy-egy függvényt készítettem.

A függvény segítségével egyértelműen megállapítható, hogy mekkora árbevételhez, vagyis mekkora forgalomhoz mennyi költség tartozik. A függvények segítségével továbbá az is megállapítható, hogy az egyes iparágak egyes költségtételein belül mekkora a fix rész illetve a

változó rész aránya. Az ábrák esetében az X tengelyen az árbevétel helyezkedik el, míg az Y tengelyen az illető költségátétel (bérköltség vagy igénybevett szolgáltatások költsége). Az egyenes segítségével megállapítható a költségátételek nagysága. Az egyenes metszéspontja az Y tengellyel jelzi azt a pontot, vagyis azt a költséget, amekkorát a vállalat a termelés leállása esetén is ki kell fizessen.

5.ábra: A bérköltség és az igénybevett szolgáltatások költségének alakulása a malom- és a sütőiparban



Forrás: Saját szerkesztés

A költségátételek vizsgálata során ugyanakkor megállapítható, hogy mindkét iparág esetén a költségek legnagyobb részét az eladott áruk beszerzési értéke képezi. A malomipar esetében ez az érték az árbevétel arányában körülbelül 74%-ot tesz ki, míg a sütőipar esetében 68%-ot. További magas költséget eredményez az amortizációs költség, mely szintén az árbevétel arányában a malomiparban 4%-ot, míg a sütőiparban 6%-ot tesz ki. Feltételezésem szerint tehát a

vállalatok folyamatosan megújítják kezdeti beruházásaikat miután azok elamortizálódtak illetve a magasabb kapacitás érdekében új eszközökbe is beruház, így az árbevétel arányában a vállalat folyamatosan fenntart egy amortizációs költséget.

A költségek vizsgálata után az ellátási lánc szereplőinek a bevételeit vizsgáltam meg. Az első szereplő a folyamatban a gabonatermelő. Mint korábban már említettem ezt az iparágat pontos kvóták és szabályozások jellemzik, így árbevételük kiszámítása a termelt mennyiség függvényében igen egyszerű. A hagyományos ellátási láncban résztvevő gabonatermelők összesen körülbelül 17.000 ha-on műveli területet. Ezzel szemben egy rövid ellátási koncepcióba beleillő helyi, kis volumenben és kis üzemmérettel rendelkező termelő 1.500 ha-on tevékenykedik.

3. táblázat Gabonatermelők árbevétele

Hagyományos ellátási lánc - gabona	
Terület (ha)	17 000.00
Termésmennyiség (t/ha)	4.00
Átlagár (ft/t)	60 000.00
Gabona árbevétel	4 080 000 000.00

Rövid ellátási lánc - gabona	
Terület (ha)	1 500.00
Termésmennyiség (t/ha)	4.00
Átlagár (ft/t)	60 000.00
Gabona árbevétel	360 000 000.00

Forrás: Saját szerkesztés

A gabonatermelőket a malmok követik az ellátási láncban. Egy átlagos üzemmérettel rendelkező malom Magyarországon 84.000 t búzát őröl, mely egy évben, melynek körülbelül 75%-ból liszt lesz, amit 76.500 Ft/t áron tud értékesíteni, a további 25%-ból pedig korpa lesz, amit 34.500 Ft/t áron tud eladni. Egy rövid ellátási láncba beleillő malom évente körülbelül 12.000 t búzát tud megőrlni, melynek a százalékos megoszlása hasonló a hagyományos ellátási láncban részvevő malmokéhoz.

4. táblázat: Malom árbevétele

Hagyományos ellátási lánc - malom	
Mennyiség (t/év)	84 000.00
Liszt ár (Ft/t)	76 500.00
Korpa ár (Ft/t)	34 500.00
	5 544 000
Malom árbevétele	000.00

Rövid ellátási lánc - malom	
Mennyiség (t/év)	12 000.00
Liszt ár (Ft/t)	76 500.00
Korpa ár (Ft/t)	34 500.00
Malom árbevétele	792 000 000.00

Forrás: Saját szerkesztés

A malom után pedig a sütő következik. A sütők a malmok által értékesített lisztet és korpát is egyaránt felvásárolják. A sütő üzemeknek igen sok fajtája ismert. Dolgozatom során a sütő üzemek alatt a kenyér és pékárut gyártó üzemeket értem, mint Magyarországon a Lipóti Pékség vagy a Príma Pékség. A sütő üzemek árbevételük 60%-át a péksütemények értékesítéséből, míg 40%-át a kenyérfélék értékesítéséből realizálják. A péksüteményeket 50.000 Ft/t áron adják el, míg a kenyérféléket 30.000 Ft/t áron. Egy átlagos magyarországi sütő üzem évente 45.000 t terméket állít elő, míg egy kisebb volumenű és kisebb üzemméretű sütőde 15.000 t terméket gyárt.

5. táblázat: Sütő árbevétele

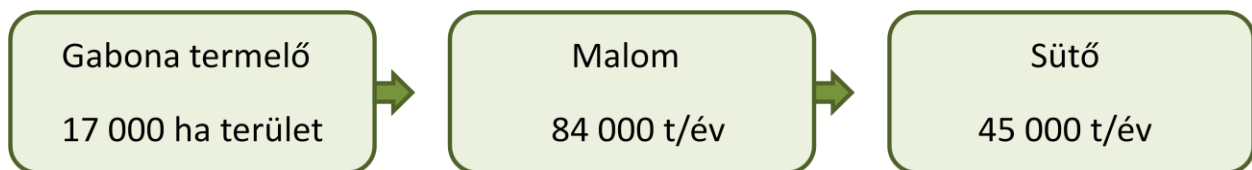
Hagyományos ellátási lánc - sütő		Rövid ellátási lánc - sütő	
Mennyiség (t/év)	45 000.00	Mennyiség (t/év)	15 000.00
Kenyer ár (Ft/t)	30 000.00	Kenyer ár (Ft/t)	30 000.00
Péksütemény ár (Ft/t)	50 000.00	Péksütemény ár (Ft/t)	50 000.00
Sütő árbevétele	1 890 000 000.00	Sütő árbevétele	630 000 000.00

Forrás: Saját szerkesztés

4.4.Két üzleti modell összehasonlítása

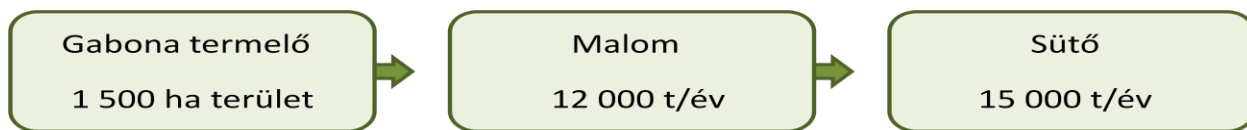
A rövid ellátási láncok versenyképességének vizsgálata során a hagyományos ellátási láncsal szemben elsőként beazonosítottam egy iparágat, az élelmiszeripart, melyben mindkét koncepció előfordul. Az iparágon belül leszűkítettem a vizsgálat körét a gabona-, malom-, sütőiparra ellátási láncára. A vizsgálati ellátási lánc képviselői esetében piaci adatok, valamint két vállalati interjú segítségével beazonosítottam a bevételek valamint a kiadások nagyságát és feltételeit.

6.ábra: Hagyományos ellátási lánc eredménykimutatásának felépítése



Forrás: Saját szerkesztés

7.ábra: Rövid ellátási lánc eredménykimutatásának felépítése



Forrás: Saját szerkesztés

Az összehasonlítás érdekében elkészítettem két eredmény-kimutatást. Egyet a hagyományos ellátási láncok esetében, a piaci szereplők adatai alapján, egyet pedig a rövid ellátási lánc esetében a szakirodalom valamint a vállalati interjúk alapján.

Elsőként a hagyományos ellátási láncok eredménykimutatás látható. A rövid ellátási láncokkal szemben itt a gabona felvásárlói ára valamivel magasabb a jelenlévő értékesítő szereplőnek köszönhetően.

6. táblázat: Eredménykimutatás egy hagyományos ellátási lánc esetén a gabona-, malom- és sütőiparra

Hagyományos ellátási lánc	Malom	Sütő
TELJES ÁRBEVÉTEL	5,544,000.00	8,161,083.31
Eladott áru beszerzési értéke/Anyagktg.	4,080,000.00	5,544,000.00
Egyéb anyagjellegű ráfordítások	0.00	0.00
BRUTTÓ ÁRRÉS	1,464,000.00	2,617,083.31
Energia ktg.	204,310.00	327,294.25
Személyzeti ktg.	316,680.00	682,297.83
Egyéb működési ktg.	55,440.00	81,610.83
Összes működési ktg.	576,430.00	1,091,202.91
ÖSSZES KÖLTSÉG	4,656,430.00	6,635,202.91
EBITDA	887,570.00	1,525,880.39
Értékcsökkenés/amortizáció	221,988.58	491,171.47
MŰKÖDÉSI EREDMÉNY (EBIT)	665,581.42	1,034,708.92
Pénzügyi eredmény (kamatfizetés)	77,461.04	78,911.40
BRUTTÓ PROFIT (EBT)	588,120.38	955,797.53
Adófizetési kötelezettség (19%)	111,742.87	181,601.53
NETTÓ PROFIT	476,377.51	774,196.00

Forrás: Saját szerkesztés

A második eredménykimutatás a rövid ellátási láncok esetében mutatja meg a termelés hatékonyságát.

7. táblázat: Eredménykimutatás egy rövid ellátási lánc esetén a gabona-, malom- és sütőiparra

Rövid ellátási lánc	Malom	Sütő
TELJES ÁRBEVÉTEL	487,176.35	717,151.29
Eladott áru beszerzési értéke/Anyagktg.	360,000.00	487,176.35
Egyéb anyagjellegű ráfordítások	0.00	0.00
BRUTTÓ ÁRRÉS	127,176.35	229,974.94
Energia ktg.	22,264.35	36,980.90
Személyzeti ktg.	243,565.00	250,549.77
Egyéb működési ktg.	4,871.76	7,171.51
Összes működési ktg.	270,701.11	294,702.19
ÖSSZES KÖLTSÉG	630,701.11	781,878.53
EBITDA	-143,524.77	-64,727.25
Értékcsökkenés/amortizáció	19,507.14	43,161.46
MŰKÖDÉSI EREDMÉNY (EBIT)	-163,031.91	-107,888.70
Pénzügyi eredmény (kamatfizetés)	6,806.85	6,934.30
BRUTTÓ PROFIT (EBT)	-169,838.76	-114,823.00
Adófizetési kötelezettség (19%)	0.00	0.00
NETTÓ PROFIT	-169,838.76	-114,823.00

Forrás: Saját szerkesztés

8. táblázat: Versenyképesség vizsgálata azonos piaci feltételek mellett

	Malom	Sütő
Hagyományos ellátási lánc - nettó profit	476,377.51	774,196.00
Rövid ellátási lánc - nettó profit	-169,838.76	-114,823.00

Forrás: Saját szerkesztés

Látható tehát, hogy azonos piaci körülmények mellett a rövid ellátási lánc nem versenyképes a hagyományos ellátási láncsal szemben az élelmiszeriparon belül. A rövid ellátási láncok elmaradása eredményesség szempontjából elsősorban egy egységköltségnek köszönhető. Tehát a magas fix bérköltségek és igénybevett szolgáltatások költségének köszönhetően a rövid

ellátási lánc sokkal magasabb egységköltséggel rendelkezik, mint a hagyományos ellátási lánc. Levonható tehát a következtetés, hogy azonos piacon és azonos feltételek mellett az élelmiszeripar gabona-, malom-, sütő láncát nem érdemes rövid ellátási lánc koncepcióba ültetni.

4.5. Javaslatok a rövid ellátási láncok versenyképességének javítására

Az előzőekben bemutatott adatok alapján a rövid ellátási láncok nem versenyképesek a hagyományos ellátási láncokkal szemben ezen ellátási lánc felépítésén belül. Azonban a REL-ek olyan előnyökkel rendelkeznek, melyekre egy igen nagy fogyasztói rétegnek van igénye, így meg kell találni azt a formát, ami mellett a jövőben tudnak működni,

Az egyik formája a versenyképesség javításának, a külső támogató bevonása. A rövid ellátási láncok esetében előnyök lehetnének az állami támogatások, amik segítségével a piac meghatározó szereplői lehetnének a REL-ek, támogatva a helyi közösségek fejlődését, az egészségesebb táplálkozást valamint a környezetvédelmet is. Ezen üzleti tervezés azonban további beruházás értékelést igényel, melyre jelen dolgozat keretei között nem vállalkoztam.

Egy másik formája lehetne az eredményesség javításának, ha a rövid ellátási láncok differenciálnák termékeiket a hagyományos ellátási láncokkal szemben. A differenciálás célja lehetne egy jelenleg kihasználatlan fogyasztói piac, például az ételallergiával élők piaca. Ez a még viszonylag újnak számító piac, a fogyasztói magatartás változásainak köszönhetően folyamatosan bővül. Jelenleg a magyarországi lakosság 4%-a diagnosztizáltan lisztérzékeny, azonban az európai átlagnak megfelelően ez a szám a jövőben valószínű, hogy 8%-ig is megemelkedik. Így a REL-ek hagyományos péktermékek helyett gyárthatnának gluténmentes termékeket. A magasabb áron való értékesítés kiküszöbölné a hagyományos ellátási láncokkal szembeni magasabb egységköltséget, így a rövid ellátási láncok is versenyképesek lehetnének a péktermékek piacán.

5. Összefoglaló

Dolgozatom célja az volt, hogy megállapítsam a rövid ellátási láncok versenyképességét a hagyományos ellátási láncokkal szemben. Elsőként megvizsgáltam a két ellátási láncot a szakirodalom alapján és beazonosítottam legfontosabb jellemzőiket. Majd a vizsgálat körét leszűkítettem az élelmiszeriparban jelenlévő ellátási láncokra és azon belül a gabona-, malom-, sütőipar ellátási láncára.

Az élelmiszeripari ellátási lánc szereplőit beazonosítottam a magyarországi piacon és megvizsgáltam költség és bevétel struktúrájukat. Az elemzéseimet alátámasztottam három az iparágban tevékenykedő szakemberrel készített interjúval is. Megállapítottam a legnagyobb költségtételek összetevőit valamint függőségi viszonyát a termelt mennyiséggel annak érdekében, hogy beazonosítsam az egyes költségtételek változó és/vagy fix költség jellegét. Az ellátási láncok pénzügyi teljesítményét jellemző éves eredménykimutatások felépítésével mutattam be, mely alapján megállapítottam, hogy gazdasági szempontból a rövid ellátási láncok a pékiparon belül nem tudnak versenyképesek lenni a hagyományos ellátási láncokkal szemben, a magas egységköltségnek köszönhetően. A tradicionális ellátási láncok nagy volumene és több szereplőből álló hálózata mellett az alacsony egységköltségéhez viszonyítva, a rövid ellátási láncok nem tudnak versenyképesek lenni.

Végül javaslatokat fogalmaztam meg arra vonatkozóan, hogy változatlan gazdasági helyzet mellett, hogyan tudná versenyképességét erősíteni a rövid ellátási lánc. Javaslataim alapján állami támogatást kellene bevonjon, hiszen működésével erősíti a helyi közösségeket és támogatja az egészséges táplálkozást valamint a környezetvédelmet. További lehetőség a rövid ellátási lánc számára a termékdiverzifikáció, tehát az iparágon belül a magasabb (prémium) árral rendelkező, még le nem fedett piacon való megjelenés, vagyis a gluténmentes termékek gyártása. Az új piaci szegmens megcélzásával a rövid ellátási láncok versenyképesek tudnának lenni a hagyományos ellátási láncokkal szemben.

6. Irodalomjegyzék

- BALÁZS, B. (2011), Kooperatív kutatás a hazai alternatív élelmiszer-hálózatok elősegítésére, in: Pataki, G., Vári, A. (szerk.), Részvétel- akció - kutatás. magyarországi tapasztalatok a részvételi-, akció- és kooperatív kutatásokból. MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest, pp. 140-162.
- BENEDEK, Zs. (2014), A rövid ellátási láncok hatásai, Doktori értekezés, Budapest
- CHIKÁN, A. (1999), Az értékteremtő folyamat. IN CHIKÁN, A. & DEMETER, K. (szerk.), Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula Kiadó, Budapest
- COROMIDAS, A. (2013), Supply chains: what they are and the new problems they raise, *International Journal of Production Research*, vol. 51, no. ?, pp 23-24
- DAWANDE, M., GEISMAR, H. N., HALL, N. G. & SRISKANDARAJAH, C. (2006) Supply chain scheduling: distribution systems. *Production and Operations Management*, vol 15, pp 243-261.
- Közigazgatási és igazságügyi minisztérium, elektronikus beszámoló, letöltés ideje: 2014.04.20
- ELLRAM, L & COOPER, M (2014) Supply chain management: It's all about the journey, not the destination, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 50, no 1, pp 8-20
- FISHER, L. M. (1997) What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, vol 75, pp 105-116.
- GALIOTO, F., PAFFARINI, C., MUSOTTI, F., CHIORRI, M., (2011), Institutional Embeddedness in Organic Farming Systems, *Proceedings in Food System Dynamics*, pp 399-408.
- GELEI, A. (2002) Az ellátási lánc menedzsment kérdései, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék, Budapest
- Goetschalckx, M. (2011) *Supply Chain Engineering*. New York: Springer.

HARLAND, C. (1996) Supply network strategies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 2, pp 183-192.

JAROSZ, L., (2008) The city in the country: Growing alternative food networks in Metropolitan areas. *Journal of Rural Studies* vol 24, pp 231-244.

LALONDE, B. J. & MASTERS, J. M. (1994) Emerging logistics strategies: blueprints for the next century, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 24, pp 35-47.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. & ELLRAM, L. M. (1998) *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston

MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D. & ZACHARIA, Z. D. (2001) Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, vol 22, pp 1-25.

MURDOCH, J., MARSDEN, T., BANKS, J. (2000) Quality, nature, and embeddedness: some theoretical considerations in the context of the food sector, *Economic geography* vol 76, pp 107-125.

NAGY, J (2010) Az ellátási lánc típusai és menedzsmentjének eszközei – empirikus elemzés, Doktori értekezés, Budapest

NAYLOR, J. B., NAIM, M. M., BERRY, D. (1999) Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, vol 62, pp 107–118.

RENTING, H., MARSDEN, T.K., BANKS, J., (2003) Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning* vol 35, pp 393-412.

WONG, C. Y., ARLJBORN, J. S., HVOLBY, H., JOHANSEN, J. (2006) Assessing responsiveness of a volatile and seasonal supply chain: A case study. *International Journal of Production Economics*, vol 104, pp 709–721

WATTS, D.C., ILBERY, B., MAYE, D., (2005) Making reconnections in agro-food geography: alternative systems of food provision. Progress in human geography vol 29, pp 22-40.

7. Melléklet:

A mélyinterjú kérdései:

1. Mekkora a gabona felvásárlói ára? (Ft vagy RON)
2. Változik-e az ár a mennyiség függvényében? Tehát a nagyobb volumenű vásárlás esetén alacsonyabb árra lehet-e számítani? Ha igen, körülbelül mekkora mennyiség esetén, mekkora kedvezménnyel lehet számolni?
3. A gabonatermelők és malmok közötti közvetítőknek körülbelül hány százalék közvetítői díjat lehet számolni?
4. Egy átlagos malom körülbelül mekkora mennyiségű gabonát vásárol vagy dolgoz fel egy hónap alatt?
5. A malom számára mi az előnyösebb, ha több helyi termelőtől vásárol fel kisebb mennyiségeket, vagy ha egy nagy közvetítőtől vásárolja fel a teljes mennyiséget?
6. Egy malom költségeit vizsgálva, milyen nagyobb tételekkel találkozhatunk? Egy banchmark vállalatot vizsgálva (Pannonmill Zrt.) ezeket a tételeket találtuk az összebevétel arányában: anyagköltség (79%), szolgáltatások (7%), személyi jellegű ráfordítások (5%), egyéb ráfordítások (4%). Reálisnak látod az arányokat? Van esetleg valamilyen további fontos tétel, ami kimaradt?
7. Melyek azok a fontosabb költség tételek, amelyek nem teljesen egyenesen arányosak az őrölt mennyiséggel?
8. Egy átlagos malom esetében mekkora a tonnánként egységköltség? Amennyiben csökken a mennyiség, nő az egységköltség vagy változatlan marad? Ha nő, körülbelül hány százalékkal?
9. Egy t liszthez körülbelül hány t gabona kell ez mekkora értéket jelent?
10. Van-e közvetítő szereplő az ellátási láncban a malom és a sütőipar között? Ha igen, akkor körülbelül hány százalék közvetítői díjat lehet számolni?
11. Egy sütőipari vállalat esetén (pl: pékség) körülbelül mekkora az értékesített termékek mennyisége? (t/hó)
12. Átlagosan mekkora eladási árral lehet számolni egy sütőipari vállalatnál? (RON/t)
13. Egy sütőipari vállalat költségeit vizsgálva, milyen nagyobb tételekkel találkozhatunk? Egy banchmark vállalatot vizsgálva (Ceres sütőipari Zrt.) ezeket a tételeket találtuk az

összbevétel arányában: anyagköltség (48%), szolgáltatások (20%), személy jellegű ráfordítások (19%), egyéb ráfordítások (4%). Reálisnak látod az arányokat? Van esetleg valamilyen további fontos tétel, ami kimaradt?

14. Hogy látod, mik a különbségek a rövid ellátási láncok és a hagyományos ellátási láncok között? Feltételezõsünk szerint a malom által felvásárolt gabona mennyiségében lehet az egyik legnagyobb különbség a két ellátási lánc között. Két malmot vizsgálva, ahol az egyik kisebb mennyiséggel dolgozik, mik lehetnek a fő eltérések a költségtételek esetében?
15. Mekkora termelő területtel rendelkezik egy átlagos gabonatermelő vállalat (ha)?
16. Körülbelül hány tonna gabona (pl: búza) terem egy ha területen?
17. Mekkora a búza tonnánkénti felvásárlói ára? (Ft)
18. Egy hagyományos ellátási láncsal szemben a karcagi koncepcióban lenne-e különbség az értékesítés árbában az integrált partnerek miatt?
19. Van-e olyan költségtétel, mely a rövid ellátási láncok esetében megjelenik, ellenben a hagyományos ellátási láncoknál nem? (pl: egy gabona-malom-sütőipar koncepcióban)
20. Hogy látod, mik a fő különbségek a rövid ellátási láncok és a hagyományos ellátási láncok között egy gabona-malom-sütőipar koncepcióban? Pl: két malmot vizsgálva, ahol az egyik kisebb mennyiséggel dolgozik, mik lehetnek a fő eltérések a költségtételek esetében (energia költség, bérköltség, stb)